

**Plan de management  
pentru Editura „Hargita Népe”  
2018-2020**

## **A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent**

Editura „Hargita Népe” fiind instituție publică de cultură, care funcționează sub autoritatea Consiliului Județean Harghita își desfășoară activitatea în folosul publicului județean, precum și publicului mai larg, din afara hotarelor județului interesat de valorile, întâmplările și viața culturală a județului Harghita. Editura îndeplinește roluri multiple: informarea publicului local, producerea unor bunuri și servicii culturale și promovarea valorilor județului Harghita.

### **A.1. Instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități**

Obiectul principal al Editurii este editarea cotidianului „Hargita Népe”, reviste, alte periodice, cărți, precum și conservarea, cercetarea și promovarea a culturii tradiționale locale și a patrimoniului cultural imaterial. Ca atare Editura este un actor important al pieței locale de mass-media cu un istoric lung de aproape 30 de ani. Ziarul „Hargita Népe” s-a fondat în anul 1968 pe numele „Hargita”, având un trecut de 50 de ani.

Având în vedere vechimea și profesionalismul ziarului „Hargita Népe”, care este singurul cotidian județean de limba maghiară din Harghita, acesta are o poziție favorabilă pe piața locală mass-media. Din mediul concurențial al presei scrise face parte un actor marcant, Prima Press SRL care are în protofoliu publicații ca Csíki Hírlap, Udvarhelyi Híradó, Gyergyói Hírlap, Krónika și Erdélyi Napló, precum și portalul Szekelyhon.ro, care se consideră unul dintre cele mai citite portaluri de știri.

Desigur pe piața locală mass-media trebuie luate în seamă participanții axate mai mult pe mediul online, ca portalul Maszol.ro, Transindex.ro și cei din mediul audio-vizual ca Fun FM, Retro Radio, Prima Radio, Radio Târgu Mureș (ediția în limba maghiară), Erdély FM, Székely TV, Erdély TV, Fény TV, Gyergyó TV. Publicul din județul Harghita consumă și media centrală de limba română, însă sursa de informații de interes local este în mod exclusiv presa locală.

## **A.2. Participarea instituției în/ la programe/proiecte europene/ internaționale**

Conform Proiectului de management pe perioade 2015-2018 Editura a apelat de mai multe ori la Fondul Bethlen Gábor, acesta fiind sigurul program internațional la care a participat. Atragerea fondurilor europene pentru activitățile de bază a Editurii și/sau noi activități care se încadrează în obiectivele și misiunea instituției este și în viitor un țel important. În cursul atingerii acestui obiect se bazează pe expertiza dobândită în elaborare proiectelor de finanțare pentru fonduri europene a specialiștilor din cadrul Consiliului Județean Harghita și a consultanților de specialitate.

## **A.3. Cunoașterea activității în/ de către comunitatea beneficiară a acestora**

Reputația Editurii este foarte bună, publicul consideră că instituția oferă produse și servicii culturale de înaltă calitate. Personalul Editurii și a redacției se bucură de respectul majorității comunității. Totuși se pare că nivelul de cunoaștere al activității Editurii nu este una îndeajuns de ridicată. Din criteriile de performanță ale conducerii instituției din anii 2015-2017 reiese că din privința cunoașterii activității de către comunitatea beneficiară a avut loc o evoluție pozitivă care trebuie continuată și accentuată.

## **A.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/ activități de PR/ de strategii media**

Prin elaborarea și implementarea unei strategii marketing și PR este posibilă creșterea publicului Editurii și nivelului de informare despre activitatea instituției. Deși publicul cunoaște programele Editurii „Hargita Népe” (de ex: emisiunea și suplimentul „Székely Konyha”, Emisiunea „Látogató” din cadrul programului „Műhely”) nu le asociază cu Editura. Site-ul hargitanepe.eu ar fi o unealtă foarte bună pentru promovarea acestor emisiuni, deoarece în momentul de față emisiunile sunt accesabile numai prin pagina Facebook și website-ul Studioului Harghita, nu și pentru cititorii site-ului hargitanepe.eu, care ne urmăresc activitatea Studioului. Totodată publicarea lor pe site-ul hargitanepe.eu ar avea și efecte pozitive asupra numărului vizitatorilor paginii de internet, deoarece emisiunile au un

număr de vizionare destul de mare (Látogató – 6000-9000, Székely Konyha în jur de 3000 vizionări/emisiune). Creșterea vizitatorilor pe site contribuie la creșterea veniturilor din servicii de publicitate.

În plus aceste emisiuni ajung la un grup țintă mai tânăr și foarte activ în mediul online, care ține la cultura locală și la valorile tradiționale dar are o abordare mai modernă, îmbină tradiția cu inovația.

Pagina web hargitanep.ro s-ar putea transforma într-un portal de știri care conține nu numai articole ci și materiale video filmate la diferite evenimente și posibilitatea de feedback direct de la cititorii portalului.

Pagina Facebook face parte integrantă din strategia PR, trebuie să folosească elementele identității vizuale a Editurii și necesită atenție zilnică. Publicul trebuie încurajat la contactarea Editurii și a redacției prin aplicația messenger. În acest caz administratorul paginii funcționează ca filtru și distribuitor al informațiilor/ întrebărilor primite către departamentele aferente. În mod ideal timpul de răspuns a mesajelor primite prin Facebook dar și a mailurilor nu ar trebui să depășească 2 ore.

#### **A.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate**

Analiza aparițiilor în media a Editurii arată, că în ultimii ani au apărut mai multe articole despre reorganizarea sau schimbarea de management a instituției, câteva despre lansarea unor cărți, iar la începutul anului 2018 s-a vorbit (scris) despre aniversarea de 50 de ani a ziarului „Hargita Népe”. La acest capitol s-ar mai putea îmbunătăți prin event marketing, organizarea evenimentelor (expoziții de artă, întâlniri cu scriitori etc.), sau participarea Editurii la evenimentele altor organizații (de ex. târguri de cărți).

#### **A.6. Profilul/ portretul beneficiarului actual**

Publicul instituției este format în majoritate din locuitori al județului Harghita de etnie maghiară cu vârsta între aprox. 30-75 de ani. Se caracterizează prin faptul că sunt interesați

de viața socială, politică și culturală a județului și a valorilor tradiționale locale. Tinerii adulți (18-29) lipsesc aproape în totalitate din publicul Editurii. Un punct forte al ziarului „Hargita Népe” este, că poate ajunge și în localitățile rurale mai greu accesibile, care nu au oficiul poștal propriu.

#### **A.7., A.8. Beneficiarul-țintă al activităților instituției și descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari**

În ultimii ani consumul de media a crescut semnificativ, dar s-a și schimbat mult. Publicul preferă consumul de știri în format digital și cei cu vârsta între 18-34 ani preferă accesarea știrilor prin smartphone. Noul trend se remarcă și prin frecvența accesării, cei care folosesc dispozitivele mobile cu acest scop au tendința de a verifica știrile de mai multe ori pe zi. Așadar pe piața mass media sunt preferate ziarele care au site-uri responsive, optimizate pe dispozitive mobile și actualizate cât mai des. Totodată crește și numărul persoanelor care folosesc social media de a se informa, de aceea o pagină Facebook administrată în mod profesional este esențial pentru creșterea numărului de cititori.

Orientarea Editurii spre digitalizare ar ajuta în atragerea tinerilor adulți. Acest lucru ar armoniza cu tematica aleasă de Consiliul Județean Harghita pentru anul 2018.

#### **A.9., A.10. Utilizarea spațiilor instituției și propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor**

Cum s-a schimbat modul de consumarea mediei, s-au schimbat și tendințele de amenajare interioară. Spațiile destinate pentru primirea publicului și a partenerilor trebuie să aibă o atmosferă primitoare, fără bariere care îngreunează comunicarea și interacționarea între reprezentantul Editurii și client.

Un spațiu important de primire a clienților la Editura „Hargita Népe” este biroul la care se adresează publicul pentru anunțuri publicitare. În momentul de față clientul poate lua contact direct cu reprezentantul Editurii doar printr-un ghișeu, ceea ce se practică numai în casele instituțiilor publice. Într-adevăr este și Editura o instituție publică, dar în aceleași

timp este și un actor al pieței locale de media, care trebuie să atragă venit propriu prin vânzarea ziarelor și din valorificarea spațiilor de publicitate în ziar și online.

## **B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia**

### **B.1. Analiza programelor/ proiectelor instituției**

În anul 2017 Editura a avut o ofertă diversificată de programe. În total au fost lansate un număr de 11 programe.

Suplimentul „Műhely” a apărut săptămânal în patru pagini și cuprindea interviuri, reportaje despre evenimente culturale, scrieri publicistice și o pagină săptămânală cu tematică religioasă. Acest supliment este cu siguranță o parte foarte valoroasă a ziarului. Emisiunea cu numele „Látogató”, care face parte tot din programul „Műhely” se poate considera un adevărat succes al anului. Pál Bíborka, editorul emisiunii este pregătită, informată și are o prezență simpatcă pe ecran. „Látogató” are în jur de 6000-9000 de vizionări pe Facebook pe fiecare emisiune. Acest lucru arată că prezentarea valorilor harghitene se poate realiza printr-o abordare distractivă și interesantă chiar și pentru publicul mai tânăr.

Suplimentul de programe săptămânal de 16 pagini are ca scop informarea publicului asupra posibilităților de petrecere a timpului liber. Valoarea acestui supliment constă în faptul că aici se poate regăsi programele culturale la un loc, ușurând alegerea dintre diferite programe.

Pagina dedicată copiilor apare în fiecare săptămână în ziua de miercuri. Pagina creează o oportunitate de a ne adresa celor mici și de a-i prezenta cultura și tradiția maghiară.

Pagina de programe informează publicul zilnic despre programele și evenimentele județene. Această pagină îi este de mare folos și instituțiilor culturale și organizațiilor nonprofit, care nu au un buget alocat pentru promovarea evenimentelor proprii.

Suplimentul antreprenorial conține 6 pagini săptămânal și este dedicat întreprinzătorilor. El conține informații juridice și noutăți economico-politice.

Suplimentul de 20 de pagini și emisiunea „Székely Konyha” se pot considera un succes. Rețetele autohtone prezentate sunt iubite de un public larg. Prezentatorul emisiunii, Jánossy Alíz este o persoană cunoscută și recunoscută în domeniul culinar și gastronomic, prin prezența ei, emisiunea capătă autenticitate și credibilitate. Fiecare emisiune „Székely Konyha” este vizionat pe platforma Facebook de mai mult de 3000 de ori, ceea ce arată că emisiunea are mare potențial, care trebuie folosită nu numai pentru promovarea gastronomiei autohtone ci pentru promovarea Editurii.

Suplimentul „Székely Gazda” apare în fiecare lună, emisiunea cu aceeași denumire este realizată tot cu o periodicitate lunară. Obiectivul programului este promovarea tradițiilor rurale, informarea fermierilor și prezentarea Produsului Seciuesc consumatorilor. În momentul de față meniul „Székely Gazda” nu funcționează pe site-ul hargitanep.eu. Trebuie verificată care este cauza erorii după ce trebuie pusă în funcțiune din nou.

Rubrica de sănătate apare săptămânal și are ca scop atragerea cititorilor interesați de stilul de viață sănătos. Fiind o tematică în vogă această rubrică poate să aducă un aer mai relaxat în ziarul axat mai mult pe cultură.

Suplimentul „Memoár” apare lunar pe două pagini și se bazează pe memorii și cercetare despre personalități mai puțin cunoscute din județul Harghita.

Programul de editare și reeditare are ca scop păstrarea și promovarea tradițiilor și valorilor județului. Între publicațiile Editurii se regăsesc niște titluri cunoscute ca „Harghita Kalendárium”, „Székelyföldi erődített templomok”. Acest program este cel care aduce cele mai multe apariții de presă pentru Editură.

## **B.2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri**

Editura participă în fiecare an la Ziua Presei libere, eveniment organizat de Consiliu Județean Harghita și MÚRE, unde colegii redacției „Harghita Népe” au primit mai multe premii de-a lungul anilor. Totodată Editura a participat la mai multe târguri de cărți, unde a prezentat publicațiile proprii.

### **B.3. Analiza misiunii actuale a instituției**

Editura „Hargita Népe” fiind instituție publică de cultură, care funcționează sub autoritatea Consiliului Județean Harghita își desfășoară activitatea în folosul publicului județean, precum și publicului mai larg, din afara hotarelor județului interesat de valorile, întâmplările și viața culturală a județului Harghita. Misiunea Editurii este oferirea articolelor informative de impact și creșterea nivelului de cultură al comunității județului Harghita.

### **B.4. Concluzii**

În anul 2017 Editura a realizat un număr de 11 programe importante pentru un cost total de 1.117.518 lei din care unele erau proiecte mai vechi, dar și proiecte noi, care au avut un impact pozitiv asupra publicului. O colaborare strânsă între Editură și Redacție ar putea aduce aspecte noi în analiza programelor și în procedura stabilirii strategiei pentru următoarele ani.

Misiunea instituției este și azi una relevantă și trebuie păstrată direcția principală. Ceea ce ar trebui revizuită este modul de îndeplinire a misiunii. Modurile și platformele noi de comunicare trebuie să capătă un rol mai important pentru a putea ține pasul cu lumea de azi. Cultura trăiește prin oameni și dacă oamenii se schimbă se schimbă și cultura. De aceea inovația trebuie îmbrățișată ca să ne servească ca o unealtă în procedura de îndeplinire a misiunii instituției.

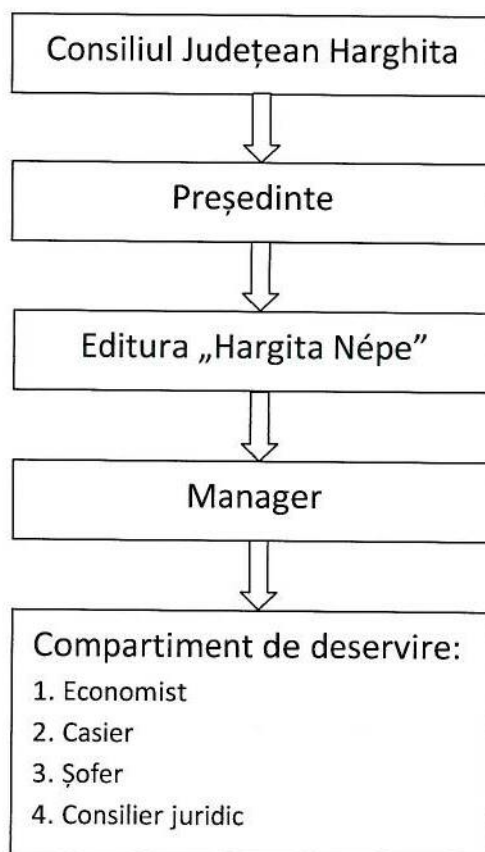
### **C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare**

Editura „Hargita Népe” deține calitatea de ordonator terțiar de credite și administrează bunurile mobiliare și imobiliare din patrimoniul propriu și cele primite din patrimoniul județului Harghita.

Conducerea Editurii este asigurată către un manager numit de Consiliul Județului Harghita pe bază de concurs de management.



Structura organizatorică a Editurii:



În momentul actual activitatea administrativă a Editurii este realizată de 5 angajați: manager, economist, casier, șofer și consilier juridic. Trebuie analizată dacă atribuțiile angajaților corespund celor descrise în fișa postului și făcute ajustări dacă este cazul. Denumirea și responsabilitățile posturilor trebuie să fie conforme cu situația reală. Editura nu are în statul de funcții o poziție de responsabil marketing și PR, care ar fi esențial pentru buna funcționare a instituției.

Activitatea managerului este asistat de un consiliu administrativ, care este un organ colegial cu rol consultativ format din 5 membri: președintele consiliului (managerul editurii), contabilul editurii, un reprezentant al președintelui Consiliului Județean Harghita, un consilier județean și un specialist al vieții culturale din județul Harghita.

#### **D. Analiza situației economico-financiare a instituției**

În perioada 01.01.2016 - 31.12.2017 au fost realizați indicatorii economici din tabelul de mai jos (datele din tabel au fost preluate din Caietul de obiective):

Nr. Crt.	Categorii	2016 Realizat (lei)	2017 Realizat (lei)
1	<b>Venituri - Total</b>	<b>2 304 842,00</b>	<b>2 436 467,00</b>
2	Venituri proprii	1 708 192,00	1 420 087,00
3	Alte venituri		84 780,00
4	Subvenții/Alocații	596 650,00	931 600,00
5	<b>Cheltuieli - Total</b>	<b>2 394 830,00</b>	<b>2 442 371,00</b>
6	Cheltuieli cu bunuri și servicii	1 962 580,00	2 230 880,00
7	Cheltuieli de personal	432 250,00	211 491,00

Analiza bugetului anilor 2016-2017 arată, că în anul 2017 în cadrul Editurii au avut loc niște modificări majore. Cu toate că veniturile (total) au crescut, veniturile proprii au scăzut semnificativ. Pentru acoperirea cheltuielilor Editura a beneficiat de o subvenție cu o valoare 334 950 lei mai mare decât în anul 2016. Ponderea veniturilor proprii din totalul de cheltuieli scăzând astfel de la 74,11% (2016) la 57,98% în anul 2017. Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor a scăzut de la 18,09% (2016) până 8,75% (2017).

Obiectivul principal pentru perioada 2018-2020 din punct de vedere economico-financiar este crearea/menținerea unei situații financiare stabile cu o pondere a veniturilor proprii în bugetul Editurii de 70%. Acest lucru este realizabil prin creșterea veniturilor provenite din valorificarea spațiilor publicitare și prin accesarea fondurilor europene și a fondurilor culturale.

## **E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției**

### **E.1. Prezentarea strategiei**

În perioada 2018-2020 se concentrează pe elaborarea și implementarea a unei strategii de marketing și PR care are ca scop promovarea serviciilor oferite de Editură către un public cât mai larg, în special tineri adulți și adulți și întărirea brandului „Hargita Népe”.

Promovarea serviciilor are două direcții importante:

- mărirea publicului cotidianului „Hargita Népe” – Indicatorii de performanță ar fi evoluția numărului vizitatorilor pe site-ul hargitanepe.eu, numărul de vizionări ale

emisiunilor produse, numărul like-urilor pe pagina Facebook, activitatea publicului pe pagina Facebook, numărul abonamentelor etc.

- creșterea veniturilor provenite din valorificarea spațiilor publicitare – Paralel cu creșterea publicului vor putea crește și veniturile de publicitate.

La baza strategiei marketing și PR stă întoarcerea spre lumea digitală. Site-ul [hargitanepu.eu](http://hargitanepu.eu) se transformă într-un portal de știri cu posibilitatea de încărcare a materialelor audio-vizuale și cu posibilitatea de a lăsa comentarii la articolele publicate. Trebuie verificată dacă site-ul actual poate fi adaptat la noile cerințe. În cazul în care platforma veche nu permite acest lucru, trebuie considerat reînnoirea paginii web, care ar însemna costuri de aprox. 2000-2500 euro.

Cu toate că plăcerea citirii unui ziar tipărit nu este comparabil cu cel al ziarului online, nu se poate ignora faptul, că tinerii de azi predece accesarea știrilor în mediul online. De aceea ar fi important existența posibilității de abonare a ziarului în format digital. În acest fel se pot atrage publicuri-țintă noi ca de exemplu tinerii adulți (18-30 ani) și cei care nu au acces la varianta tipărită a cotidianului (persoane care provin din județul Harghita, dar trăiesc în alte părți a țării sau în străinătate).

Strategia trebuie să cuprindă folosirea unei identități vizuale unitare pe toate platformele folosite de Editură, acest lucru este esențial pentru conștientizarea publicului despre toate activitățile editurii și pentru întărirea brandului. Totodată accentuarea activității pe pagina Facebook și lansarea campaniilor de promovare plătite pe Facebook sunt metode cost-eficiente pentru dobândirea noilor cititori.

Un alt pas important este revizuirea și actualizarea ofertelor media (publicitare). Cele încărcate pe pagina web [hargitanepu.eu](http://hargitanepu.eu) nu au fost actualizate de câteva ani. Elaborarea unor tipuri de ofertă noi (de exemplu articol sponsorizat, pachete complexe de publicitate).

## **E.2. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management**

În a doua parte a anului se continuă implementarea programelor planificate pe anul curent, care sunt descrise la punctul B.2.

Lângă aceste programe se începe introducerea unor programe noi:

- întâlniri cu scriitori contemporani organizate la o cafenea din centrul orașului Miercurea Ciuc. În cazul primirii pozitive din partea publicului, aceste întâlniri se pot organiza și în Odorheiu Secuiesc și Gheorgheni.
- atelier de gătit cu redactorii suplimentului Székely Konyha organizat la un restaurant local.

Ambele tipuri de evenimente se pot organiza dintr-un buget minim, locațiile fiind oferite în barter în schimbul promovării locației în cursul promovării evenimentului.

#### F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției

Bugetului de venit și cheltuieli a Editurii „Hargita Népe” pe anul 2018 a fost aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Harghita nr. 4/2018:

Nr. Crt.	Categorii	Propus 2018 (lei)	Estimat 2019 (lei)	Estimat 2020 (lei)
1	<b>Venituri - Total</b>	<b>2 828 370,00</b>	<b>2 883 000,00</b>	<b>2 883 000,00</b>
2	Venituri proprii	2 217 370,00	1 952 000,00	1 952 000,00
3	Alte venituri	11 000,00	-	-
4	Subvenții/Alocații	600 000,00	931 600,00	931 600,00
5	<b>Cheltuieli - Total</b>	<b>2 867 850,00</b>	<b>2 883 000,00</b>	<b>2 883 000,00</b>
6	Cheltuieli cu bunuri și servicii	2 574 090,00	2 580 000,00	2 580 000,00
7	Cheltuieli de personal	293 760,00	303 000,00	303 000,00

Pentru perioada 2019-2020 se propune alocarea fondurilor pentru promovare de minim 3000 lei/an.

Veniturile proprii pot fi crescute prin strategia de marketing și PR descrisă la punctul E.1. În perioada 2018-2020 obiectivul de prioritate din punct de vedere economico-financiar este menținerea 70% pondere a veniturilor proprii în venitul total a Editurii „Hargita Népe”.