

Proiect de management

Pentru instituția Editura Hargita Népe

Pe perioada iunie 2015 – mai 2018

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

Editura Hargita Népe, denumită în continuare Editura, ca și instituție publică de cultură care funcționează sub autoritatea Consiliului Județean Harghita pe lângă celelalte instituții culturale subordonate acesteia, își desfășoară activitatea în folosul publicului județean, precum și publicului mai larg interesat de valorile județului Harghita.

În acest sens, în prezent, Editura îndeplinește un dublu rol: pe de o parte informarea publicului local, precum și servirea acestuia cu produse culturale, iar pe de altă parte promovarea județului Harghita și a valorilor sale. Prin ambele ipostaze, Editura îndeplinește în primul rând scopul de conservare, promovare și punere în valoare a patrimoniului cultural județean.

Față de celelalte instituții culturale subordonate Consiliului Județean, datorită domeniului principal de activitate – și anume editarea cotidianului Hargita Népe –, veniturile proprii au o pondere însemnată în bugetul Editurii, și anume de circa 70%. Acest fapt determină și o altă caracteristică a Editurii; instituția este un actor al pieței locale de media / informare în masă, și ca atare, eforturile sale depuse în slujba îndeplinirii obiectivelor sunt măsurate zi de zi sau lună de lună de publicul cititor, respectiv de instituțiile partenere și de piața de publicitate. Pe de altă parte, ponderea însemnată a veniturilor proprii obligă Editura la prioritizarea păstrării acestui nivel, respectiv la coordonarea precisă a tuturor segmentelor ce țin de administrarea activităților de atragere de venituri.

A.1. Mediul cultural-profesional concurențial

În ce privește principalul produs cultural ale Editurii – ziarul Hargita Népe –, acesta este singurul cotidian județean de limba maghiară din Harghita. Însă, în fiecare regiune tradițională are măcar un concurent local. În Ciuc și Odorhei există câte un actor marcant: Csíki Hírlap și Udvarhelyi Híradó, cu tiraje auditate BRAT (conform ultimelor date, circa 7725, respectiv 5375 – Hargita Népe situându-se între ele), iar în Gheorgheni este difuzat Gyergyói Hírlap. În Odorhei apare de asemenea cotidianul Udvarhely. Pe lângă cele patru cotidiene regionale, o parte a publicului județean citește și cotidianul național Krónika. Din mediul cultural-profesional concurențial mai fac însă parte și periodicele: revistele săptămânale Új

Kelet, care deservește în primul rând zona Gheorgheni și Heti Hirdető, revistă de anunțuri difuzată în mai multe județe din zonă (în special Harghita, Covasna și Mureș).

Iar ca să evaluăm și mai concret mediul profesional, respectiv greutățile întâmpinate în îndeplinirea scopului de informare a publicului larg, trebuie să menționăm că în ultimul an, respectiv în ultimul deceniu au dispărut de pe piața locală săptămânalul din Gheorgheni Gyergyói Kisújság, săptămânalul din Odorheiu Secuiesc Polgári Élet, cotidianul Új Magyar Szó, totodată înjumătățindu-se pe plan național și paleta ziarelor de limba română.

Totodată, Editura, ca și instituție culturală are și un scop specific care decurge din domeniul de activitate: propagarea cuvântului tipărit în societatea care devine din ce în ce mai digitalizată / electronică. În acest sens, produsul principal al Editurii, cotidianul Hargita Népe este ajutat de publicațiile lunare Székely Konyha și Székely Gazda, prima axată pe gastronomia locală, a doua pe agricultura și produsele tradiționale, respectiv de cărțile editate periodic.

Însă în acest sens, și toate celelalte instituții locale de presă / de informare fac parte din mediul cultural și profesional concurent: portalurile szekelyhon.ro, uh.ro, mihir.ro, radiourile FunFm, Retro, Star, Prima, MixFm, televiziunile Digital3, Székely Tv, Fény Tv, Gyergyó Tv. Fiecare dintre actorii locali enumerați având și un caracter public, și un caracter cultural – și pe lângă tot acest segment local, publicul harghitean mai este ținut și de canalele informaționale centrale și respectiv cele internaționale de limbă maghiară. Iar dacă mai luăm în calcul și opțiunea publicului de a folosi cât mai accentuat rețelele de socializare, primim o imagine generală detaliată.

Însă, pe lângă faptul că toate mijloacele locale de informare enumerate încearcă să deservească același public, Editura a înțeles foarte corect întotdeauna să elaboreze parteneriate cu toți cei deschiși către colaborare, ajutându-se reciproc, pentru realizarea scopurilor proprii și a celor comune.

A.2. Profilul publicului actual al instituției

Cotidianul Hargita Népe are un caracter unic: ajunge în toate unitățile administrativ-teritoriale din județ unde există un public maghiar semnificativ. Cotidianul are un public fidel însemnat în municipiile Miercurea-Ciuc și Gheorgheni, precum și în orașul Cristuru Secuiesc, și de asemenea în majoritatea comunelor mari din zonele Ciuc și Gheorgheni, precum și în câteva din zona Odorhei.

Totodată, circa 12% dintre abonamentele cotidianului sunt contractate în localități care nu au oficiu poștal propriu – astfel Editura reușește să pătrundă și în zonele mai greu accesibile ale județului.

În ce privește cititorii, publicul instituției este deci împărțit între zonele rurale și urbane ale județului – în mod majoritar însă este format din cei interesați de valorile tradiționale ale comunității noastre.

În ce privește celălalt segment de public – partenerii cu care colaborează Editura în informarea cititorilor, acesta este unul foarte larg, cuprinzând atât instituții și societăți locale și centrale culturale și de diferite tipuri cât și persoane fizice.

A.3. Publicul-țintă al programelor-cadru propuse

Publicul-țintă al programelor-cadru propuse este cel descris în capitolul de mai sus, cu un accent semnificativ pe harghitenii interesați de gastronomia și tradițiile locale, în special publicul tânăr și de vârstă medie.

B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acestora

B.1. Analiză de imagine

B.1.1. Percepția instituției

Editura Hargita Népe este percepută în rândul populației harghitene, precum și a factorilor de decizie ca și o instituție județeană care depune eforturi susținute pentru realizarea misiunii sale culturale și de informare a publicului larg. Publicul și partenerii editurii sunt conștienți de condițiile îngreunate din momentul actual – tocmai de aceea comitetul redacțional ziarului precum și fața nevăzută a editurii, respectiv personalul administrativ se bucură de respectul majorității comunității.

B.1.2. Factori de succes și elemente de valorizare socială

Eforturile depuse de colectivul instituției pentru ca ziarul să fie prezent zilnic pe masa cititorului pe o arie teritorială cât mai extinsă din județ și calitatea profesională a produsului, respectiv percepția instituției generează în mod frecvent feed-backuri pozitive către Editură din mai multe zone ale județului.

Dacă pe termen mediu Editura va reuși să ajungă în mod fizic, personal în cât mai multe puncte din mediul rural al județului, prin diferite evenimente locale inițiate, sau prin acțiuni de promovare la fața locului, percepția instituției se va valorifica în creșterea publicului direct, respectiv al celor care citesc frecvent ziarul.

B.1.3 Așteptări ale beneficiarilor legate de oferta culturală

Trebuie subliniat că până în momentul actual, Editura a venit în mod practic în întâmpinarea așteptărilor beneficiarilor în ce privește oferta culturală – ceea ce este subliniat și de numeroasele feed-backuri primite, respectiv de primirea călduroasă a suplimentului culinar-gastronomic al cotidianului, lună de lună (Székely Konyha).

B.2. Misiunea actuală a instituției

Consider că misiunea actuală a instituției, respectiv mesajul pe care îl poartă Editura sunt definite corect și în următorii tei ani nu trebuie schimbate. În schimb, eforturile administrative și manageriale trebuie să vizeze îndeplinirea cât mai riguroasă a acestora, în același timp cu administrarea internă a instituției.

B.3. Modalități de diversificare a ofertei culturale a instituției publice

Oferta culturală a instituției poate și trebuie diversificată în următoarea perioadă pe trei nivele:

- micro-evenimente culturale organizate în comunități locale cu prezența autorilor Hargita Népe, precum și a unui scriitor sau poet sau o altă personalitate a vieții culturale, însoțiți și de responsabilul de difuzare al instituției (întâlniri care poartă în sine și posibilitatea informării în ambientul local);
- îmbinarea mai eficientă a produselor Editurii și promovarea reciprocă a acestora, relaționarea mai accentuată între segmentul de presă scrisă și materialele video comandate de Editură pentru promovarea valorilor și tradițiilor harghitene;
- repornirea platformei online www.hargitanepe.ro.

C. Analiza organizării / sistemului organizațional al instituției și propuneri de restructurare și/sau reorganizare

C.1. Analiza organigramei, a statului de funcții existent, a numărului de posturi pe colective, etc.

În momentul de față, activitatea administrativă a Editurii este realizată de 5 angajați: un manager coordonator, un contabil-șef, un casier, un șofer și un consilier juridic.

Sunt două aspecte foarte importante de care trebuie ținut cont în ce privește sarcinile ce trebuiesc îndeplinite:

-Datorită caracterului specific al Editurii, spre deosebire de o instituție publică de cultură obișnuită, are un număr incomparabil mai mare de contracte încheiate care trebuie urmărite, respectiv de facturi pe care le emite, încasări pe care le face. Aceste sarcini, completate de sarcinile generale de contabilitate, nevesită timpul de lucru al celor trei angajați în afară de manager și jurist.

Dar rămân sarcini administrative, cum este de exemplu arhivarea documentelor pentru a căror realizare nu este suficient personalul din organigrama instituției.

-În ce privește veniturile proprii ale instituției, marea majoritate a acestora este furnizată de două unități vândute: bucata de ziar, respectiv centimetrul pătrat de publicitate. Din păcate, din statul de funcții existent lipsesc încă două poziții foarte importante: responsabilul pentru difuzarea/vânzarea ziarelor și responsabilul pentru valorificarea spațiului publicitar.

Luarea în seamă a celor două sarcini și realizarea lor sunt indispensabile pentru asigurarea minimală a activității Editurii și a realizării fără cusur a obiectivelor sale principale.

C.2. Propuneri de modificare – plan de dezvoltare/restructurare/reorganizare, după caz

Primele trei măsuri care trebuie luate în ce privește dezvoltarea sau restructurarea activității administrative a editurii sunt, conform celor descrise în capitolul anterior: organizarea sarcinilor de arhivare, organizarea și coordonarea sarcinilor detaliate din domeniul vânzării/difuzării cotidianului și organizarea și coordonarea sarcinilor detaliate din domeniul valorificării spațiului publicitar al ziarului.

Pentru luarea acestor măsuri este necesară o consultare detaliată cu factorii de decizie ai Consiliului Județean, printre posibilitățile de luat în calcul putând fi prezentat și soluția outsourcing-ului în fiecare dintre cazuri – de exemplu în ce privește publicitatea prin contractarea unei agenții și a mai multor agenți de publicitate.

D. Analiza situației economico-financiare a institutiei și previzionarea evoluției economico-financiare a acesteia pe următorii ani:

D.1. Analiza financiară – cheltuieli aferente programelor Editurii

În ce privește cheltuielile pe care le are Editura pentru realizarea programelor și a obiectivelor sale, acestea sunt în mod logic ordonate conform necesităților minimale:

- cheltuieli cu salariile personalului propriu, respectiv cu regia aferentă sedlului institutiei și serviciilor necesare funcționării zilnice
- cheltuieli cu serviciile principale (redactarea ziarului, tipărirea ziarului, tipărirea celor două reviste lunare)

În prezent, Editura nu alocă fonduri pentru promovarea produselor sale culturale, respectiv nu alocă fonduri pentru prezență on-line.

D.2. Analiza financiară – venituri aduse de Editură

Veniturile aduse de editură acoperă 70% dintre cheltuielile sale.

Din veniturile proprii, un sfert al sumei provine din vânzarea spațiului publicitar, iar cealaltă parte din abonamente și din vânzarea cu bucată.

D.3. Strategia atragerii de fonduri și a obținerii de venituri proprii. Surse de finanțare

În cazul în care într-un timp foarte scurt se vor rezolva problemele legate de dezvoltarea / restructurarea activității administrative, enumerate mai sus, următoarele strategii de atragere de fonduri devin realizabile:

-mărirea numărului abonaților la ziar și a cumpărătorilor spațiului publicitar din rândul instituțiilor partenere, dar și a companiilor private;

-elaborarea de proiecte de finanțare pentru fonduri europene pentru activitățile de bază ale Editurii sau pentru noi activități compatibile cu obiectivele generale ale instituției (după consultări prealabile cu specialiștii Consiliului Județean și a consultantilor despecialitate);

-atragera de fonduri pentru micro-evenimentele culturale detaliate mai sus, organizate în special în zona rurală;

-dezvoltarea accesării fondurilor culturale (Fundația Communitas, Administrația Fondului Cultural Național, Fondul Bethlen Gábor – în cazul acestora existând multe programe derulate de jucu succes);

-participarea la licitații noi pentru servicii de publicitate

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor managementului

E.1. Prezentarea strategiei

E.1.1. Descrierea programelor propuse, cu precizarea denumirii, scopului și țintei acestora, după caz cu exemplificări

În ce privește programele culturale, programele noi ar fi următoarele:

Denumirea programului	Scopul și ținta programului
Micro-evenimente culturale organizate în comunități locale	Apropierea culturii contemporane spre locuitorii mediului rural; popularizarea ofertei culturale a Editurii.
Repornirea platformei online www.hargitanepe.ro	Atingerea unui public tânăr și dinamic cu programele culturale ale Editurii, un segment social care se îndepărtează tot mai mult de cuvântul tipărit.

Pe lângă programele noi, trebuie realizate și programele deja demarate și anume programul Múhely, programul cultural pentru copii, programul gastronomic Székely konyha, precum și celelalte programe existente până în momentul de față.

În ce privește activitățile administrative, în perioada rămasă din anul 2015 este necesară finalizarea următoarelor proiecte, pentru ca planificarea și realizarea planurilor anului 2016 să fie cât mai eficiente:

- reorganizarea arhivei instituției;
- organizarea coordonării sarcinilor de difuzare;
- organizarea coordonării activităților de valorificare a spațiului publicitar;
- elaborarea de noi proiecte de finanțare și pregătirea cererilor aferente;
- tratative cu societatea contractată pentru serviciile redacționale pentru eficientizarea corespondențelor din regiunile Gheorgheni și Odorhei.

Prin principalele măsuri administrative, respectiv prin realizarea programelor deja existente și a programelor noi, scopul strategic trebuie să fie pe de o parte întărirea capacității instituționale care a fost afectată în ultimii ani, iar pe de altă parte păstrarea în următorii trei ani a mărimii publicului la care ajunge Editura prin principalele programe ale sale (tendința de scădere fiind caracteristică întregului mediu cultural/profesional concurențial).

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesare de alocat de către autoritate.

F.1. Previziuni pentru costurile aferente proiectelor (din programele-cadru)

Proiectele din programul cadru sunt realizabile din bugetul planificat al instituției. Cele două noi programe propuse nu necesită costuri în plus, în principal pentru că aportul lor va genera și venituri, respectiv măsurile administrative propuse pe de o parte vor ajuta la eficientizarea strângerii sumelor datorate către Editură de către câțiva dintre partenerii săi, iar pe de altă parte, la rândul lor vor genera mărirea venitului din vânzări. Astfel, nivelul subvenției asigurate de Consiliul Județean pentru programele culturale ale Editurii, coroborat cu veniturile proprii rezultă o situație financiară stabilă, care constituie în momentul de față cele mai important aport pentru desfășurarea normală a activității instituției.