

PARTICULARITĂȚILE PLANIFICĂRII AFACERILOR PENTRU PUBLICAȚIILE PERIODICE

*Ala Parfentiev, doctor în economie., conf. univ., ASEM
Boris Parfentiev, doctor în istorie., lect. sup. USM*

Abstract. *The peculiarities of business planning of newspaper activities are studied. Particular attention is paid to methodological approaches to develop main sections of the business plan, such as market analysis, a marketing plan and a financial plan related to the peculiarities of newspaper printing. Conclusions are made about the need and possibility of its development and usage in the practice of planning national newspapers.*

Key words: *business planning, business plan, business plan objectives, types of business plan, marketing plan, financial plan, logistics.*

Contrar pronosticurilor pesimiste, practica mondială ne demonstrează că o realitate a zilei de astăzi este revirimentul, schimbarea în bine, ce se produce în activitățile editoriale gazetărești. După o perioadă de nihilism, cu referință la viitorul edițiilor periodice, impusă de noile mijloace electronice de comunicare, presa scrisă, presa tipărită, treptat, se transformă într-un nou „produs” informațional și redevine pe poziția unuia din cei mai confortabili mediatori de informație pentru cititorul contemporan (mai ales cel din zonele rurale). Specialiștii din mass-media afirmă, destul de determinat, că ziarul, în varianta sa tradițională – tipărit pe hârtie – va exista încă mult timp pe piața mijloacelor de comunicare în masă, simultan suportând schimbări, adaptându-se la noile cerințe ale timpului. Ba chiar se evocă faptul că ziarele, în forma lor tradițională, vor exista veșnic, cum există teatrul, cum există cinematografia, cum vor exista radioul, televiziunea... Și acest fapt se va produce, vom adăuga noi, dacă se va ține seama de un suport decisiv pentru activitățile edițiilor periodice – planificarea.

În decursul mai multor ani, redacțiile publicațiilor noastre periodice și-au creat un sistem riguros de planificare a activităților lor. Părți integrante ale acestui sistem erau planurile redacționale ce reieșeau din scopurile și obiectivele propuse, din tematicile reflectate, din perioada respectivă de activitate, din structura organizației și din alți parametri. La baza sistemului stăteau planurile pe termen lung (în limbajul specific planificării, sunt numite *planuri strategice*), care determinau activitățile colectivului și politicile editoriale ale publicației pentru o perioadă mai lungă de timp – de la câteva luni (de regulă, un trimestru) și până la un an, și chiar perioade și mai lungi în cazul unor aniversări remarcante ale unor personalități istorice sau unor date festive importante din viața țării. Având ca temelie planurile de perspectivă, erau elaborate și celelalte planuri: planul de lucru pe termen scurt (de regulă, pentru o lună), numit și *planul tactic*, cel operațional, numit și *plan operativ*, care îl cuprindea pe cel săptămânal și planul unei ediții concrete. Unul din autorii acestor rânduri a activat în structurile mass-media peste trei decenii, și, de aceea, o spunem, cu toată certitudinea, că acel sistem de planificare permitea acoperirea unei arii tematice pe paginile ziarului mult mai largi ca astăzi, ținea cont de interesele mai multor categorii de public cititor, la scrierea pentru ziar era antrenat un cerc mai mare de autori consacrați profesioniști și netitulari.

Însă, odată cu trecerea la economia de piață și apariția în țara noastră a pieței mass-media, au survenit schimbări în organizarea activităților redacționale, mai mulți manageri ai publicațiilor considerând greșit că planificarea este un rudiment al vechiului sistem totalitar. Avansarea, în prim-plan, a știrilor operative, a informației de ultimă oră a adus la ignorarea planificării de perspectivă în majoritatea colectivelor redacționale. Faptul acesta era motivat de imposibilitatea (mai bine zis – incapacitatea) de a anticipa desfășurarea evenimentelor cotidiene, de apariția neașteptată a unor situații enigmatice și miraculoase în viața politică și economică din țara noastră, de schimbările continue din viața societății moldovenești. Din componentele sistemului anterior de planificare a activității redacționale, au rămas doar planurile operative – săptămânale – ale edițiilor curente, iar în unele colective redacționale – și planurile individuale de activitate a jurnaliștilor.

Însă, practica mass-media a demonstrat că abandonarea planificării de perspectivă de către managementul mai multor redacții s-a soldat cu consecințe negative – dispariția aproape totală din ziare a publicațiilor analitice și de investigație, o reducere a paletelor de genuri publicistice; mai multe aspecte din viața societății au rămas în afara ariei de acoperire în edițiile periodice. S-a văzut că elaborarea edițiilor curente ale publicației din materiale prezentate de către corespondenți, în ultimul moment până la apariție, la întâmplare – nu aduc calitatea și eficiența publicației râvnite de managementul redacțional și erodează

din puterea, capacitățile de concurență pe piața mass-media. Or, în economia de piață, ziarele sunt și unități economice, care își asigură existența, în fond, din tirajul edițiilor. Situația creată, tot mai des, îi aduce pe responsabili edițiilor periodice de la noi să revină la vechile practici de planificare a activităților redacționale.

Practicile presei tipărite din anii precedenți țin, în primul rând, de definirea criteriilor ce stau în baza activității redacției, de politicile promovate, pe care se sprijină elaborarea planurilor strategice, tactice, operative. Un rol important în planurile de lucru îl joacă factorul temporal. Și dacă, în planurile de perspectivă, se indică doar perioadele de realizare la general, apoi în celelalte, deja, se operează cu termeni și date concrete de prezentare a materialelor pentru ediția concretă a publicației.

Rigorile față de elaborarea planurilor redacționale sunt dure. Reiterăm, ele necesită o atașare strictă la scopurile și obiectivele ce stau în fața ediției periodice și rezidă din politicile editoriale promovate, din tipologia ediției; conțin teme și indicații concrete.

Fiecare redacție trebuie să-și elaboreze un sistem propriu de planificare ce ar ține cont de specificul publicației periodice și al colectivului redacțional, care asigură producerea ediției. Șablonul, în cazul dat, nu este valabil. Dacă, în redacția unui ziar (cotidian), în baza unui plan trimestrial, este posibilă elaborarea planurilor pe termen mediu și cele operative, apoi, în redacția unui săptămânal, (hebdomadar) este practică doar planificarea operativă, a fiecărei ediții concrete, ce reiese din planul trimestrial.

Un rol important, în sistemul de planificare, îl pot juca planurile speciale, dedicate unei teme concrete, unei date concrete, unui eveniment important. De regulă, planurile speciale sunt dedicate unor manifestații, în care își găsesc rostul toți colaboratorii redacției – campanii dedicate alegerilor, unor date importante din istoria țării, unor personalități remarcate. Aceste planuri organizează colectivul la un efort comun și constant spre un anumit țel.

Toate planurile redacționale au la bază rubricile ediției periodice, în special cele permanente sau de o lungă durată. Aceste rubrici constituie osatura planului, indică direcțiile principale de activitate, profilurile tematice.

Operativitatea în activitatea gazetărească nu este doar o particularitate esențială, o facilitate a activității creative a jurnalistului, ci și a procesului de planificare a muncilor redacționale. De regulă, pentru elaborarea unui plan de activitate, secția respectivă și secretariatul redacției au la dispoziție doar câteva zile. Și numai în cazul întocmirii planului unei campanii sau altei acțiuni de lungă durată, i se rezervă mai mult timp. De aceea, se cere ca, în permanență, colaboratorii redacției să dispună de un portofoliu de teme, conform specializării sale tematice și să se includă activ în procesul planificării.

Procesul de planificare, ca metodă de administrare a activităților redacționale, include și elementele controlului, verificării executării planurilor aprobate. Practica mass-media ne demonstrează că, fără un control riguros asupra realizării a celor proiectate, o bună parte din cele propuse poate să rămână pe hârtie sau în memoria computerului, iar administrația redacției, în special secretariatul, riscă să rămână fără materialele jurnalistice necesare pentru asigurarea unui proces neîntrerupt, calitativ și eficient al activității colectivului redacțional.

Pe la mijlocul anilor „90 ai secolului trecut, odată cu dezvoltarea pieței informaționale în Republica Moldova și cu transformarea mai multor redacții de ziare și reviste în întreprinderi comerciale, în sistemul de planificare a activităților redacționale își găsește locul un nou element – **planul de afaceri**. Această nouă componentă cunoaște o aplicare largă în sfera businessului și de care, în mare măsură, depinde reușita activității economice a întreprinderilor de producție, a companiilor financiare, a firmelor comerciale și a altor structuri ale economiei de piață. De bună seamă, în prezent, succesele agenților economici, în mare parte, depind de un plan de afaceri bine elaborat. Iar ultimii 15-20 de ani ne demonstrează că, odată cu extinderea pieței informaționale, a media-businessului în Republica Moldova, planul de afaceri devine un element organic și al planificării activităților mijloacelor de informare în masă.

În rândurile ce vor urma, ne vom referi la scopurile, obiectivele și tipurile planurilor de afaceri pentru mass-media. Planul de afaceri al redacției constituie un document operațional care definește scopurile și obiectivele principale, vectorul activității colectivului, formele și metodele de soluționare a provocărilor cu care se confruntă publicația periodică, condițiile necesare pentru asigurarea rezultatelor râvnite de colectiv. Planul de afaceri se referă la toate aspectele legate de activitățile editoriale și constituie un mijloc sigur pentru a obține performanțe optime. Prin urmare, planul de afaceri este unul dintre cele mai importante elemente ale managementului editorial, ale procesului de administrare economică a colectivului redacțional.

Planul de afaceri este inseparabil de bugetul redacției. Bugetul oferă administrației informația despre acele mijloace ce se află în posesia lor, ce mijloace pot fi utilizate pentru editarea ediției periodice și care sunt sursele completării mijloacelor financiare. Planul de afaceri arată efectiv cum se pot consuma rațional mijloacele de care se dispune și cum, în procesul de activitate al colectivului redacțional, se poate asigura încasarea veniturilor pentru o sustenabilitate eficientă a organizației. Planul de afaceri dezvăluie administrației redacției perspectivele activității sale, premisele reale pentru atingerea obiectivelor propuse.

Tipologia planurilor de afaceri. Ea este determinată de scopurile și destinația planului de afaceri. Primul și cel mai important tip de plan din întreg sistemul de planificare este planul de afaceri al redacției, care definește activitățile colectivului, de regulă, pentru anul curent sau pentru o perioadă mai lungă – pentru câțiva ani, pe parcursul cărora este preconizată evoluția ziarului sau a altui mijloc de comunicare de masă. Acest tip de plan de afaceri este elaborat de către directorul financiar și de alți membri ai administrației colectivului redacțional înainte de începutul unui nou an financiar și devine documentul principal de care se călăuzesc toate structurile organizației, stabilindu-și direcțiile și obiectivele activității economice.

Un alt tip de plan de afaceri este cel întocmit în scopuri de reprezentanță. Dacă obiectivul redacției rezidă în obținerea creditelor sau granturilor, în aceste cazuri, se elaborează un plan de afaceri care devine cea mai importantă parte a conținutului solicitării, adresate organizației interne sau externe, care alocă granturi. Particularitățile acestui tip de plan sunt determinate de solicitările organizațiilor donatoare, însă, în esență, puțin diferă de planurile ordinare de afaceri ale redacției, la care ne-am referit anterior, constituind, în esență, un rezumat concis al acestuia.

Planul de afaceri este necesar și în cazurile când administrația mass-media dorește să obțină investiții pentru implementarea unui nou proiect editorial. În cazul dat, partea esențială a planului de afaceri o constituie rezultatele cercetărilor de marketing ale pieței, pe care se realizează produsul – ziarul, revista și rezultatele valorificării mijloacelor financiare aduse de investitor.

Mai departe, vom descrie structura planului de afaceri al redacției care, de fapt, este destul de flexibilă. Totuși, are, în temeiul său, un sistem de elemente de bază, care definește ordinea și conținutul componentelor sale tematice. După foaia de titlu a planului de afaceri, se plasează următoarele subcapitole:

1. Rezumatul.
2. Descrierea organizației.
3. Analiza pieței și planul de marketing.
4. Planul de producție.
5. Managementul și organizarea activității redacției.
6. Dezvoltarea organizației pe termen lung.
7. Planul financiar.
8. Logistica.

Pe foaia de titlu, este indicată denumirea ediției periodice și data elaborării documentului.

Rezumatul reprezintă o trecere în revistă a celor mai importante aspecte ale afacerii. Fiecare din subcapitolele planului se comprimă până la câteva alineate, în care se concentrează cea mai importantă informație: forma legală a instituției, scopurile afacerii, descrierea produselor și a serviciilor prestate pe piață, descrierea succintă a pieței de desfacere, concurenții, cunoașterea așteptărilor consumatorului, planul financiar ș.a. Deși rezumatul este prezentat primul în planul de afaceri, de regulă, se scrie în ultimul rând, după ce au fost ticluite toate celelalte și oferă o imagine de ansamblu a afacerii și prezintă elementele cheie.

Descrierea organizației constituie o secțiune a planului de afaceri, care prezintă redacția ce lansează ediția periodică, forma legală a afacerii: proprietate, parteneriat, marca redacției, oficiul înregistrării ediției și proprietarii săi (fondatorii), locația oficiului, zona de operațiune (de acoperire). În același subcapitol, sunt dezvăluite scopurile organizației, sunt caracterizați managerii redacției; în cazul unei ediții noi, se anunță despre începuturile activității și perspectivele de dezvoltare. Aceste informații sunt completate de o descriere a produselor și a serviciilor pe care le oferă redacția, precum și de un scurt rezumat al situației financiare al organizației.

Un loc important în planul de afaceri îl ocupă secțiunea dedicată *pieței de desfacere*. În acest subcapitol, sunt descrise rezultatele cercetărilor de marketing al pieței, pe care se prezintă spre realizare produsele redacției – prezentarea situației din zona de distribuție, de răspândire a produselor sau serviciilor, structura segmentelor de consumatori (categoriile demografice, sociale, profesionale etc.), tendințele de dezvoltare a pieței mass-media. Această informație este completată cu o prezentare a situației concurențiale pe piața informațională din zonă, cu o caracterizare a concurenților și a produsului acestora.

O parte integrantă a secțiunii analizate o constituie determinarea strategiei de marketing a redacției, a planului de vânzări, prezentarea politicii de prețuri, modalitățile de distribuție a ediției periodice.

Planul de marketing include în sine:

1. Planul de publicitate.
2. Planul de tiraj (vânzări).
3. Planul cu acțiunile de promovare a ziarului.

Regula general acceptată de publicitate este că ea ar trebui să-i cuprindă pe toți consumatorii dispuși și capabili să procure marfa propusă. Pentru a realiza acest deziderat, este necesar de a utiliza cele patru metode de bază de promovare a ziarului:

- publicitatea activ promovată;
- relațiile cu publicul;
- stimularea vânzărilor;
- vânzarea directă.

Sunt cunoscuți următorii purtători principali de publicitate: ziarele, revistele, televiziunea, radioul, difuzarea prin serviciile poștale, panourile și afișele publicitare, publicitatea plasată pe mijloacele de transport, dar și diverse alte instrumente de promovare a publicității, inclusiv materiale ilustrative, repartizate la chioșcurile de presă, cum ar fi buclele, broșurile reprezentative ale ziarului, alte obiecte promoționale, cum ar fi tricourile, calendarele, brichetele cu imagini de firmă. În cadrul campaniilor de publicitate, de asemenea, pot fi utilizate și site-urile internet, inclusiv cele de comerț electronic.

Relațiile cu publicul pot fi efectuate prin intermediul mass-media, în formă de conferințe de presă, interviuri, comunicate de presă. Informații utile pot fi adresate publicului în timpul întâlnirilor directe sau în cadrul altor manifestații desfășurate de către colectivul ziarului.

Pentru a stimula vânzările, pot fi folosite asemenea metode, ca reducerile pentru agenții de publicitate și pentru abonați, abonamentele gratuite pentru abonați, concursuri și tombola pentru cititori.

Planul de producție, de asemenea, este o secțiune foarte importantă a planului de afaceri, în care este expus întreg procesul de producție de la redacție, materialele și mijloacele tehnice necesare pentru o activitate reușită. Sunt determinate costurile de producție cu indicarea costurilor de întreținere a localurilor de producție, de asigurare a plăților, salariilor personalului angajat, de efectuare a cercetărilor de marketing, de promovare a publicității produselor ș.a. Sunt reflectate procesele de achiziționare a materialelor și mijloacelor necesare pentru asigurarea procesului de producție a produselor editoriale, precum și sistemul de control financiar al costurilor de producție.

Următoarea secțiune a planului de afaceri este dedicată *managementului redacției* și organizării muncii colectivului redacțional. Această parte a planului specifică structura colectivului, locul și rolul managerilor-cheie, stilul și metodele de gestionare a echipei, politica de cadre promovată de către administrația redacției. La activitățile ce țin de resurse umane, se referă și secțiunea planului de afaceri, care prezintă obiectivele colectivului redacțional pe termen lung, perspectivele și *strategiile de dezvoltare*.

Planul financiar reprezintă secțiunea finală a planului de afaceri și generalizează cele stipulate în secțiunile anterioare ale planului și le prezintă în expresie valorică. Este o secțiune-cheie a planului de afaceri, care reflectă suma veniturilor și a cheltuielilor de fonduri și care precizează dacă va fi profitabilă sau nu activitatea redacției în perspectivă. Această secțiune este foarte importantă și pentru potențialii investitori, pentru că prezintă volumul necesar de mijloace financiare și modalitatea de utilizare, în special, pentru sporirea eficienței activităților redacționale, explică cum vor fi utilizate mijloacele, pe ce profit se poate miza și dacă organizația va fi capabilă să ramburseze mijloacele alocate.

Punctul culminant al tuturor lucrărilor de elaborare a planului financiar și al planului de afaceri, per total, îl constituie elaborarea bugetului operațional, care stabilește veniturile scontate și cheltuielile planificate pentru anul următor. Astfel, operațiunea de elaborare a bugetului poate fi numită planificare financiară.

Bugetul operațional al redacției se perfectează în baza stipulărilor din câteva secțiuni, și anume din cele ce țin de bugetul pentru publicitate, tiraj (vânzări) planificate, bugetul de producție, bugetul de salarizare, cu indicarea indicilor cantitativi și a celor financiari.

Bugetarea include, de asemenea, introducerea unui șir de indici care reflectă performanțele anterioare ale ziarului și prognozele indicatorilor financiari de perspectivă.

În baza indicilor din anul precedent și evaluării rezultatelor din anul curent, se face evaluarea dacă ziarul va fi profitabil sau va suporta pierderi. Este important de a afla ce articole de cheltuieli pot fi recuperate și care aduc pierderi. În procesul elaborării planului de afaceri și întocmirii bugetului

operațional, o atenție sporită trebuie să fie acordată celor mai importante surse de cheltuieli și venituri. În procesul planificării, este necesar ca factorii decizionali să se concentreze pe acele activități, care generează cele mai mari venituri sau necesită cele mai mari cheltuieli. De aceea, parametrii ce țin de publicitate și tiraj, care se referă la venituri, la fel ca și costurile personalului redacției și a serviciilor tipografice, adică cheltuielile – trebuie să fie prezentate detaliat. Cele enunțate mai sus, însă, nu înseamnă că ar trebui să fie neglijate cheltuielile de birou sau cele pentru deplasările de serviciu. Dimpotrivă, este necesară reducerea cheltuielilor în toate activitățile desfășurate. Atitudinea personalului față de valorile organizației constituie o parte importantă a culturii corporative, care influențează atitudinea personalului față de drepturile și responsabilitățile sale.

Ultima secțiune a planului de afaceri – *logistica* – este rezervată sistemului de administrare și control al activităților de creație, de producție și al celor economice ale redacției. Acest subcapitol al planului de afaceri este consacrat modalității de administrare a echipei, succesiunea de acțiuni ale tuturor angajaților: de la administrație – redactor-șef, director general ș.a. – până la corespondenți, angajați tehnici și comerciali.

Această secțiune a planului de afaceri relevă posibilitățile de optimizare a activităților colectivului redacției, a managementului ediției periodice, oferă o definiție clară a responsabilităților fiecărui angajat.

Planul de afaceri este un instrument care asigură disciplina financiară și operațională a redacției. Însă, pentru implementarea acestui plan, trebuie respectate mai multe condiții. Una din ele – se cere un studiu aprofundat preliminar al planului de afaceri, în special al indicilor care necesită să fie bine argumentați. De asemenea, trebuie efectuată o monitorizare continuă a îndeplinirii întregului volum de sarcini, inclusiv a standardelor stabilite, ceea ce necesită un control zilnic, amplu și integral, al performanțelor fiecărui angajat și ale fiecărei subdiviziuni. O altă condiție importantă este o organizare bine verificată și testată a tuturor proceselor de muncă. Însă, odată cu introducerea planului de afaceri în practicile de business, fiecărui manager și executor îi este dată o independență suficientă pentru soluționarea tuturor sarcinilor de producție. În baza planului de afaceri redacțional, se elaborează planurile de afaceri ale tuturor subdiviziunilor – de creație, tehnice, comerciale. Managerii subdiviziunilor au dreptul și posibilitatea de a lua decizii operative în procesele de producție. Dar planul de afaceri presupune și responsabilitatea personală a fiecărui angajat pentru rezultatele financiare ale activității sale.

„A planifica înseamnă a te pregăti azi pentru ceea ce vei face mâine” – afirmă renumitul economist român Ioan Ursachi [6, p.11]. Într-adevăr, planificarea este activitatea prin care rațional, conștient, toți managerii instituției mediatice determină ceea ce vor să obțină și modul în care pot realiza aceasta.

Astăzi, nicio organizație, niciun manager nu ar trebui să-și permită luxul încercării, adică al acțiunii fără un plan elaborat, datorită costului ridicat al fiecărui profesionist, al timpului și al resurselor ce pot fi irosite. Planificarea ne ajută să evităm erorile, pierderile și întârzierile și, totodată, face ca eforturile să devină eficiente.

Rezumând cele expuse, venim cu următoarele concluzii:

1. În pofida tuturor avantajelor noilor tehnologii electronice, ce permit accesul la știrile de pe mapamond, presa tipărită rămâne în topul preferințelor cititorului și acest lucru se datorează, în primul rând, faptului că o mare parte a populației, în special din mediul rural, este lipsită de accesul la rețeaua de internet, ziarul rămânând mijlocul de comunicare cel mai accesibil; în al doilea rând, pentru mai mulți consumatori de mass-media, lectura ziarului a devenit o tradiție, un obicei; alții procură ziarul pentru programele posturilor de televiziune... Cu fiecare an ce trece, sporește numărul de ediții periodice, în special cele cu un accent regional și care nu cer mari investiții, apar într-un spațiu de concurență redusă și permit o recuperare mai rapidă a investițiilor. Actualmente, în Republica Moldova, există peste 250 de ziare și reviste [1, p.7].
 2. Astăzi, planificarea afacerilor este unul din punctele vulnerabile în activitățile managementului redacțional, iar sistemul de planificare editorială – veriga cea mai slabă în gestionarea activităților redacționale.
 3. Planul de afaceri trebuie să devină cea temelie a politicilor economice în cadrul tuturor activităților editoriale, în toate subdiviziunile redacției, atât creative, cât și tehnice și comerciale.
 4. Planificarea afacerilor în subdiviziunile de creație ale redacției ziarului și ale colaboratorilor săi, este cu mult mai dificilă decât în subdiviziunile tehnice și comerciale. Situația se poate schimba prin familiarizarea efectivă a colaboratorilor de creație cu rigorile economice ale procesului de producție. Este necesară perceperea de către ziariști a importanței planului de afaceri, care este indispensabil pentru întreg colectivul redacțional.
- Vom reține că o planificare slabă, inevitabil, duce la rezultate proaste, dar lipsa planificării – la

faliment. Iar o maximă stipulează următoarele: „Viitorul nu vine de la sine, ci se clădește zi de zi – de unii mai reușit, de alții mai puțin reușit”.

Bibliografie:

1. Ghid mass-media din Republica Moldova. Chișinău: Centrul Independent de Jurnalism, 2008. 412 p.
2. ГУРЕВИЧ, С.М. Р.Л. *Экономика отечественных СМИ*. М.: Аспект Пресс, 2004. 288 с.
3. КУРДЮКОВА, Л.А. *Выпуск газеты: технология издания*. Балашиха: ИСЭП, 2010. 252 с.
4. РЯБКОВА, Т. *Новое время: как создать профессиональную газету в демократическом обществе*. М.: Гильдия издателей периодической печати, 2004. 483 с.
5. СТРЕКАЛОВА, Н.Д. *Бизнес-планирование*. СПб.: Питер, 2009. 352 с.
6. URSACHI, Ioan. *Management*. București: ASE, 2005. 310 p.