



**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**  
**FACULTATEA DE JURNALISM ȘI ȘTIINȚE ALE COMUNICĂRII**  
***DEPARTAMENTUL COMUNICARE ȘI TEORIA INFORMĂRII***

**Natalia BEREGOI**

# **PLANUL DE AFACERI AL AGENȚIEI DE RELAȚII PUBLICE**

*Suport de curs*

*Aprobat de  
Consiliul Calității al USM  
Proces-verbal nr. 2 din 27 noiembrie 2025*

Chișinău, 2025  
Editura USM

CZU 659.4(075.8)

B 47

*Recomandat de Departamentul Comunicare și Teoria Informării și de  
Consiliul Facultății de Jurnalism și Științe ale Comunicării*

**Recenzenți:**

*Arina ANTOCI, dr., conf. univ.,* Universitatea de Stat din Moldova

*Andrei PERCIUN, dr., lect. univ.,* Universitatea de Stat din Moldova

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**Beregoi, Natalia.**

Planul de afaceri al agenției de relații publice : Suport de curs / Natalia Beregoi ;  
Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării,  
Departamentul Comunicare și Teoria Informării. – Chișinău : Editura USM, 2025. –  
80 p. : tab.

Bibliogr.: p. 74-75 (23 tit.). – 20 ex.

ISBN 978-9975-62-970-6.

659.4(075.8)

B 47

© N.Beregoi, 2025

© Editura USM, 2025

ISBN 978-9975-62-970-6

## CUPRINS

INTRODUCERE.....	5
COMPETENȚE GENERALE, PROFESIONALE ȘI REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII .....	8
ADMINISTRAREA CURSULUI .....	10
STRATEGII DE ORGANIZARE ȘI EVALUARE .....	11
TEMATICA ȘI REPARTIZAREA ORELOR .....	13
CONȚINUTUL ORELOR DE CURS.....	14
<i>Tema 1.</i> AGENȚIILE DE RELAȚII PUBLICE: PARTICULARITĂȚI, TIPURI ȘI PORTOFOLIU DE SERVICII.....	14
<i>Tema 2.</i> PLANUL DE AFACERI – FUNDAMENTE TEORETICE, METODOLOGIE ȘI PARTICULARITĂȚI PENTRU AGENȚIILE DE RELAȚII PUBLICE.....	20
<i>Tema 3.</i> ANALIZA STRATEGICĂ PENTRU ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI.....	29
<i>Tema 4.</i> SEGMENTAREA PUBLICULUI-ȚINTĂ, DEFINIREA SERVICIILOR ȘI ELABORAREA STRATEGIILOR DE MARKETING .....	36
<i>Tema 5.</i> MANAGEMENTUL INTERN ȘI AL RESURSELOR UMANE ÎN AGENȚIA DE RELAȚII PUBLICE.....	42
<i>Tema 6.</i> PLANIFICAREA FINANCIARĂ ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA SUSTENABILITĂȚII AGENȚIEI DE RELAȚII PUBLICE .....	49
CONȚINUTUL ORELOR DE SEMINAR .....	57
<i>Tema 1.</i> AGENȚIILE DE RELAȚII PUBLICE: PARTICULARITĂȚI, TIPURI ȘI PORTOFOLIU DE SERVICII.....	57
<i>Tema 2.</i> PLANUL DE AFACERI – FUNDAMENTE TEORETICE, METODOLOGIE ȘI PARTICULARITĂȚI PENTRU AGENȚIILE DE RELAȚII PUBLICE.....	59
<i>Tema 3.</i> ANALIZA STRATEGICĂ PENTRU ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI.....	62

<i>Tema 4.</i> SEGMENTAREA PUBLICULUI-ȚINTĂ, DEFINIREA SERVICIILOR ȘI ELABORAREA STRATEGIILOR DE MARKETING .....	64
<i>Tema 5.</i> MANAGEMENTUL INTERN ȘI AL RESURSELOR UMANE ÎN AGENȚIA DE RELAȚII PUBLICE.....	67
<i>Tema 6.</i> PLANIFICAREA FINANCIARĂ ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA SUSTENABILITĂȚII AGENȚIEI DE RELAȚII PUBLICE .....	70
BIBLIOGRAFIE .....	74
CERINȚE PENTRU ACTIVITĂȚILE INDIVIDUALE ALE MASTERANZILOR .....	76
ANEXE .....	78
<i>Anexa 1</i> Foaie de titlu pentru lucrul individual (model).....	78
<i>Anexa 2</i> Test de evaluare (model) .....	79

## INTRODUCERE

În domeniul relațiilor publice, unde dinamica pieței și schimbările tehnologice influențează constant strategiile de comunicare, capacitatea de a prognoza, planifica și gestiona resursele devine esențială pentru succesul unei agenții. Cursul „Planul de afaceri al agenției de relații publice” este orientat spre familiarizarea masteranzilor cu principiile, metodele și instrumentele de concepere, analiză și implementare a planurilor de afaceri aplicabile organizațiilor din sfera comunicării și relațiilor publice.

Prezentul suport de curs oferă o sinteză a principalelor concepte, metode și aplicații necesare pentru înțelegerea și realizarea unui plan de afaceri în domeniul relațiilor publice. El constituie un instrument de învățare și autoformare pentru masteranzi, facilitând atât însușirea teoretică, cât și aplicarea practică a cunoștințelor dobândite, și sprijinind astfel formarea unor specialiști competitivi în domeniul relațiilor publice și publicității.

### *Locul disciplinei în cadrul programului de studii*

Cursul „Planul de afaceri al agenției de relații publice” face parte din programul de masterat „Relații publice și publicitate”, reprezentând una dintre disciplinele de specialitate menite să aprofundeze cunoștințele și să dezvolte competențele necesare pentru o carieră în domeniul comunicării strategice și al antreprenoriatului în relațiile publice.

Într-un context în care agențiile de relații publice sunt chemate să răspundă rapid la schimbările pieței, la evoluția tehnologiilor digitale și la cerințele tot mai sofisticate ale publicului, abilitatea de a concepe și implementa un plan de afaceri sustenabil devine esențială.

Prin urmare, disciplina contribuie la:

- consolidarea competențelor de analiză strategică, prin integrarea metodelor de evaluare a mediului extern și intern;
- aplicarea cunoștințelor de management și marketing în construcția unui plan de afaceri adaptat specificului agențiilor de relații publice;
- dezvoltarea gândirii antreprenoriale, necesare atât pentru cei care intenționează să fondeze o agenție proprie, cât și pentru cei care vor să ocupe poziții manageriale în cadrul unor structuri de comunicare existente;
- exersarea abilităților practice de planificare financiară și organizațională, care permit evaluarea viabilității și sustenabilității unei afaceri în domeniul relațiilor publice.

Cursul are un rol interdisciplinar, conectând domeniul relațiilor publice cu cel al economiei, managementului și comunicării strategice și sprijinind formarea unor specialiști capabili să abordeze piața muncii nu doar ca executanți, ci și ca manageri, consultanți sau antreprenori.

### ***Competențele formate/dezvoltate de disciplina respectivă***

Cursul „Planul de afaceri al agenției de relații publice” contribuie în mod direct la dezvoltarea competențelor generale și profesionale prevăzute în cadrul programului de masterat „Relații publice și publicitate”. Prin abordarea sa integrată, cursul oferă masteranzilor atât o bază teoretică solidă, cât și instrumente practice necesare pentru a analiza, planifica și implementa un plan de afaceri adaptat specificului industriei de comunicare și relații publice.

Disciplina „Planul de afaceri al agenției de relații publice” dezvoltă competențe generale și profesionale esențiale pentru viitorii specialiști în comunicare. Masteranzii învață să colecteze și să interpreteze critic date și informații din domeniul comunicării și mediului de afaceri, să conceapă produse și activități de relații publice integrate într-o strategie coerentă și să respecte normele legislative și deontologice. Totodată, dobândesc abilități de analiză a pieței și de evaluare a impactului strategiilor de comunicare, utilizând instrumente digitale moderne pentru planificare, promovare și monitorizarea rezultatelor.

La finalul disciplinei, masteranzii sunt capabili să elaboreze un plan de afaceri complet pentru o agenție de relații publice, să fundamenteze decizii pe baza analizelor strategice, să coreleze teoria cu practica și să adapteze planurile la cerințele mediului actual, caracterizat de digitalizare, competiție și schimbări rapide în comportamentul consumatorilor.

Obiectivele generale ale cursului:

- Familiarizarea studenților cu fundamentele teoretice și metodologice ale elaborării unui plan de afaceri, cu accent pe particularitățile agențiilor de relații publice.
- Dezvoltarea capacității de analiză strategică prin utilizarea instrumentelor moderne (SWOT, PESTEL, analiza concurenței, segmentarea pieței) în scopul fundamentării deciziilor de management.
- Formarea abilităților de proiectare și structurare a unui plan de afaceri complet, care să includă analiza pieței, definirea serviciilor, strategii de marketing, planificare organizațională și proiecții financiare.
- Consolidarea competențelor de management organizațional și resurse umane necesare pentru conducerea unei agenții de relații publice într-un mediu competitiv.
- Exersarea capacității de planificare financiară și evaluare a sustenabilității, prin elaborarea de bugete, previziuni de venituri/cheltuieli și identificarea indicatorilor de performanță.
- Însușirea principiilor de consultanță și antreprenoriat în domeniul relațiilor publice, pentru a pregăti masteranzii atât pentru inițierea propriei agenții, cât și pentru ocuparea unor poziții de management în organizații existente.

- Integrarea dimensiunii etice, digitale și inovative în planul de afaceri, prin aplicarea principiilor de responsabilitate socială, utilizarea tehnologiilor emergente și adaptarea la tendințele actuale din domeniul comunicării.

### ***Modul de structurare a disciplinei***

Structura cursului „Planul de afaceri al agenției de relații publice” a fost conceput astfel încât să asigure un echilibru între aprofundarea teoretică și aplicarea practică a conceptelor. Cursul este organizat în 15 ore de curs teoretic și 30 ore de seminar, completate de 135 ore de lucru individual, ceea ce însumează 180 ore de activitate academică și 6 credite ECTS.

Tematica disciplinei este împărțită în șase unități de conținut principale, care reflectă pașii logici și etapizați ai elaborării unui plan de afaceri pentru o agenție de relații publice.

Activitățile de seminar urmăresc aplicarea directă a conceptelor prin studii de caz, exerciții practice și simulări, iar lucrul individual presupune elaborarea treptată a propriului plan de afaceri de către fiecare masterand. Evaluarea finală constă în prezentarea și argumentarea unui plan de afaceri complet, care reflectă competențele dobândite pe parcursul cursului.

Un segment important al disciplinei îl constituie literatura de specialitate. Bibliografia recomandată include atât lucrări fundamentale în domeniul relațiilor publice, cât și surse orientate spre management și planificare strategică a afacerilor. Această combinație permite masteranzilor să coreleze teoriile clasice și modelele de business cu provocările actuale din industria relațiilor publice, oferindu-le repere pentru pregătirea seminarelor, elaborarea planului de afaceri și dezvoltarea ulterioară a tezelor de masterat.

## COMPETENȚE GENERALE, PROFESIONALE ȘI REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII

<b>COMPETENȚE GENERALE (CG)</b>	<b>REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII</b> <i>Absolventul/candidatul la atribuirea calificării poate:</i>
<b>CG 1.</b> Operarea cu date și informații specifice domeniului profesional	<b>RI 1.</b> evalua critic datele și informațiile din domeniul jurnalismului și comunicării, pentru a înțelege procesele, tendințele și perspectivele din sfera profesională. <b>RI 2.</b> realiza cercetări, studii și expertize în domeniul mediatic-comunicațional și derivatele acestuia cu scopul de a evalua profilul unei entități publice sau private și de a emite unele recomandări.
<b>CG 2.</b> Elaborarea produselor mediatic și comunicaționale	<b>RI 3.</b> proiecta activități și elabora produse din domeniul mediatic și cel comunicațional, cu scopul dezvoltării strategice competitive. <b>RI 4.</b> aplica cadrul legislativ, normativ și deontologic în domeniu.
<b>CG 3.</b> Gestionarea activităților de evaluare a impactului și feedback-ului privind produsele specifice domeniului mediatic-comunicațional	<b>RI 5.</b> demonstra abilități de expertiză în raportarea comparată sau evolutivă a unor fenomene mediatico-comunicaționale specifice. <b>RI 6.</b> evalua atitudinea publicului privind produsele jurnalistice și comunicare, pentru a estima impactul și efectele asupra consumatorului.
<b>CG 4.</b> Aplicarea eficientă a instrumentelor digitale în procesul de producere și distribuire a conținuturilor specifice domeniului	<b>RI 7.</b> utiliza programe de software specifice noilor media, cu scopul eficientizării procesului de lucru. <b>RI 8.</b> monitoriza impactul și efectele conținuturilor în spațiul mediatic real și cel virtual.
<b>COMPETENȚE PROFESIONALE (CP)</b>	
<b>CP 6.</b> Analiza și gestionarea direcțiilor strategice de comunicare și PR	<b>RI 21.</b> analiza procesul de comunicare, fluxurile și mediile de comunicare internă și externă.
	<b>RI 22.</b> dezvoltă strategii de comunicare instituțională bazate pe expertiză și inovare.
	<b>RI 23.</b> elabora direcții de comunicare cu publicul, pentru a construi o relație solidă și sănătoasă cu mediul extern.
<b>CP 7.</b> Organizarea evenimentelor speciale destinate publicului	<b>RI 25.</b> realiza acțiuni și evenimente speciale în domeniul comunicării, cu scopul de a lansa sau promova anumite servicii, produse sau campanii.

<b>CP 8.</b> Dezvoltarea și implementarea planului de consultanță în domeniul comunicării	<b>RI 27.</b> evalua situația actuală în domeniul de activitate, cercetând și diagnosticând probleme de comunicare.
	<b>RI 28.</b> selecta strategia relevantă în vederea realizării procesului de consultanță.
	<b>RI 29.</b> aplica tehnici de mediere în interiorul instituției și între instituție și entitățile din mediul extern.
<b>CP 9.</b> Realizarea activităților publicitare și a campaniilor de branding	<b>RI 32.</b> elabora expertize în baza datelor colectate și analizate, cu scopul de a identifica noile paradigme de construire a brandului.
<b>CP 10.</b> Distribuirea și promovarea activităților de comunicare, PR și publicitate	<b>RI 33.</b> integra activitățile comunicaționale și de publicitate în mixul comunicațional.
	<b>RI 34.</b> distribui și profila recomandări în vederea îmbunătățirii activităților și produselor de comunicare, PR și publicitate.

## ADMINISTRAREA CURSULUI

Forma de învățământ	Codul unității de curs/modulului	Denumirea unității de curs/modulului	Responsabil de unitatea de curs/modul	Sem.	Ore				Evaluarea	Nr. credite	
					Total	inclusiv					
						C	S	L			LI
cu frecvență	S.02.A.11	Planul de afaceri al agenției de relații publice	N.Beregoi, dr., lect. univ.	II	180	15	30	-	135	E	6

## STRATEGII DE ORGANIZARE ȘI EVALUARE

Cursul „Planul de afaceri al agenției de relații publice” se va desfășura sub formă de 15 ore de instruire teoretică și 30 de ore practice, structurate în teme care abordează diferite aspecte esențiale ale dezvoltării și prezentării unui plan de afaceri.

Formele de organizare a instruirii vor include *cursuri introductive* (introducerea conceptelor și termenilor de bază din domeniul planificării afacerilor și al agențiilor de RP), *cursuri tematice curente* (studii detaliate despre segmentarea pieței, elaborarea strategiilor de marketing și analiza financiară), *cursuri de sinteză* (consolidarea cunoștințelor acumulate prin integrarea conceptelor și aplicarea acestora în studii de caz și scenarii), *seminare tematice curente* (analiza detaliată a fiecărei secțiuni a planului de afaceri și discuții aplicate), *seminare de sinteză* (prezentarea și dezbaterile planurilor de afaceri elaborate de studenți pentru feedback și îmbunătățire) și *seminare de evaluare* (evaluarea finală a planurilor de afaceri și prezentarea acestora).

**Strategiile de evaluare a rezultatelor academice** în cadrul cursului „Planul de afaceri al agenției de relații publice” vor include: *metode de comunicare orală* (prezentări și discuții interactive pentru explicarea conceptelor și dezvoltarea abilităților de vorbire în public), *metode de problematizare* (identificarea și rezolvarea problemelor reale legate de planificarea și managementul afacerilor), *metode deductive* (aplicarea raționamentului logic pentru a construi și analiza planurile de afaceri), *cercetarea* (colectarea și analiza datelor relevante pentru fundamentarea planurilor de afaceri) și *brainstorming* (generarea de idei și soluții inovatoare pentru dezvoltarea strategiilor de marketing și RP).

Evaluarea cunoștințelor acumulate în cadrul procesului de predare-învățare la disciplina „Planul de afaceri al agenției de relații publice” se realizează în baza următoarelor strategii de evaluare:

### a) Evaluarea inițială

Se realizează la începutul procesului educațional și are ca obiectiv diagnosticarea nivelului de pregătire al studenților privind noțiunile fundamentale de comunicare, marketing și management. Aceasta permite determinarea competențelor ce necesită consolidare sau dezvoltare. Precizarea capacităților de analiză, a abilităților de sinteză și cunoașterea noțiunilor de bază în domeniul relațiilor publice constituie punctul de plecare în conceperea programului de instruire și reprezintă o condiție esențială pentru reușita procesului educațional.

### b) Evaluarea curentă (formativă)

Are ca obiectiv asigurarea unei pregătiri sistematice și continue, prin feedback permanent asupra progresului studenților. Evaluarea curentă se realizează pe parcursul seminarelor și activităților practice, prin discuții, exerciții individuale și de grup.

c) *Evaluarea sumativă intermediară*

Pe parcursul semestrului se organizează două probe scrise sumative intermediare, repartizate echilibrat, pentru a verifica progresul studenților și nivelul de asimilare a cunoștințelor. Aceste evaluări au un caracter retrospectiv, vizând compararea rezultatelor obținute cu obiectivele stabilite la începutul procesului de instruire. Ele permit identificarea aspectelor care necesită aprofundare și ajustarea strategiilor de predare și învățare.

d) *Evaluarea sumativă finală*

Are ca obiectiv verificarea capacității de sinteză și integrare a cunoștințelor, prin structurarea lor într-un plan de afaceri complet pentru o agenție de relații publice. Evaluarea finală are rol de bilanț și certificare, fiind realizată la încheierea studiului disciplinei. Forma de evaluare constă în:

- examen scris, care include întrebări teoretice și aplicative;
- proiect final, reprezentat de elaborarea și prezentarea planului de afaceri al unei agenții de relații publice ce va integra toate componentele studiate.

Notarea se va face conform unui barem unic aprobat, care va reflecta gradul de completitudine, claritate și aplicabilitate a planului de afaceri, precum și abilitățile de prezentare și argumentare demonstrate de student.

**Tabel pentru calcularea notei finale la disciplină (nota și calificativul ECTS)**

		Nota la examen												
		n/a	n/p	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Nota semestrială</b>	<b>absent, 1, 2, 3, 4</b>	n/a n/a	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>5</b>	X	n/p n/p	1,0 F	2,0 F	3,0 F	4,0 FX	5,0 E	5,4 E	5,8 E	6,2 D	6,6 D	7,0 D	
	<b>6</b>	X	n/p n/p	1,0 F	2,0 F	3,0 F	4,0 FX	5,6 E	6,0 E	6,4 D	6,8 D	7,2 C	7,6 C	
	<b>7</b>	X	n/p n/p	1,0 F	2,0 F	3,0 F	4,0 FX	6,2 D	6,6 D	7,0 D	7,4 C	7,8 C	8,2 B	
	<b>8</b>	X	n/p n/p	1,0 F	2,0 F	3,0 F	4,0 FX	6,8 D	7,2 C	7,6 C	8,0 C	8,4 B	8,8 B	
	<b>9</b>	X	n/p n/p	1,0 F	2,0 F	3,0 F	4,0 FX	7,4 C	7,8 C	8,2 B	8,6 B	9,0 B	9,4 A	
	<b>10</b>	X	n/p n/p	1,0 F	2,0 F	3,0 F	4,0 FX	8,0 C	8,4 B	8,8 B	9,2 A	9,6 A	10,0 A	

**Baremul de notare la testul pentru examen**

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
30-29	28-26	25-19	18-12	11-9	8-6	5-4	3	2	1

## TEMATICA ȘI REPARTIZAREA ORELOR

Nr. d/o	Unități de conținut	Ore		
		Curs	Seminar	Lucrul individual
1.	Agențiile de relații publice: particularități, tipuri și portofoliu de servicii	2	4	5
2.	Planul de afaceri – fundamente teoretice, metodologie și particularități pentru agențiile de relații publice	3	4	10
3.	Analiza strategică pentru elaborarea planului de afaceri	2	2	5
ATESTARE NR. 1			2	5
4.	Segmentarea publicului-țintă, definirea serviciilor și elaborarea strategiilor de marketing	2	4	5
5.	Managementul intern și al resurselor umane în agenția de relații publice	2	4	5
6.	Planificarea financiară și impactul acesteia asupra sustenabilității agenției de relații publice	4	4	15
ATESTARE NR. 2			2	5
7.	Pitch-ul planului de afaceri pentru investitori		2	20
8.	Elaborarea Planului de afaceri al unei agenții de relații publice		2	60
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>30</b>	<b>135</b>

## CONȚINUTUL ORELOR DE CURS

### ***Tema 1. AGENȚIILE DE RELAȚII PUBLICE: PARTICULARITĂȚI, TIPURI ȘI PORTOFOLIU DE SERVICII***

1. Caracteristicile esențiale ale agenției de relații publice
2. Clasificarea agențiilor de relații publice
3. Serviciile prestate de agențiile de relații publice

#### **Obiective:**

- să definească noțiunea de agenție de relații publice;
- să enumere principalele servicii tradiționale și moderne oferite de agențiile de RP;
- să explice rolul agenției de RP în menținerea și consolidarea reputației unei organizații;
- să descrie diferențele dintre diferite tipuri de agenții;
- să clasifice o agenție de RP ipotetică pe baza criteriilor de domeniu, dimensiune și tip de clienți;
- să identifice serviciile relevante pentru un client fictiv, în funcție de obiectivele sale strategice;
- să compare avantajele și dezavantajele colaborării cu o agenție de RP versus un departament intern;
- să evalueze eficiența portofoliului de servicii al unei agenții, raportat la tendințele actuale din domeniu.

**Cuvinte-cheie:** *agenție de relații publice, reputație, clasificare, servicii integrate, agenție full-service, agenție de nișă, portofoliu, managementul crizelor, poziționare pe piață.*

#### **1. Caracteristicile esențiale ale agenției de relații publice**

Agenția de relații publice este „o entitate profesională specializată în gestionarea și menținerea imaginii publice a companiilor, persoanelor sau organizațiilor” [6]. Obiectivul principal al unei agenții este de a stabili și consolida relații pozitive între client și publicul său, de a proteja și dezvolta reputația acestuia și de a gestiona eficient situațiile de criză.

Cu alte cuvinte, agenția de RP reprezintă o organizație independentă, distinctă de structurile interne ale unei companii, care concepe și implementează strategii de comunicare menite să creeze, protejeze și să dezvolte imaginea clientului. Ea poate lucra simultan pentru mai mulți clienți din domenii variate, acționând ca un partener strategic ce aduce o perspectivă externă, expertiză și conexiuni valoroase.

Potrivit lui Ch.Burger, angajarea unei agenții de RP este recomandată chiar și atunci când organizația dispune de un departament intern de profil [1]. Motivele principale sunt:

- a) ***lipsa de experiență*** – agenția poate interveni atunci când organizația nu a desfășurat anterior un anumit tip de program de relații publice;

b) *lipsa de contacte* – departamentul intern de RP nu este, de regulă, poziționat în centrul comunicațional și financiar relevant (regional, național sau internațional), ceea ce limitează accesul la rețelele de influență.

**Avantajele** competitive ale agențiilor de RP sunt multiple:

- acces rapid la lideri de opinie și la reprezentanți ai mass-media;
- transferul credibilității brandului agenției către organizația-client;
- expertiză specializată disponibilă la cerere, fără costuri de angajare permanentă;
- eficiență economică în livrarea strategiilor de comunicare pentru proiecte;
- analize obiective și evaluări dintr-o perspectivă externă;
- experiență variată din proiecte similare;
- flexibilitate și capacitatea de a prioritiza interesul clientului.

Totuși, colaborarea cu o agenție de RP poate întâmpina *provocări* din partea organizației-client, în anumite contexte [1]:

- lipsa unei înțelegeri complete a contextului intern;
- reticența personalului intern față de consultanții externi;
- resurse limitate de timp și buget pentru cercetări aprofundate;
- indisponibilitatea conducerii de a furniza informații esențiale.

**Particularitățile definiției ale agențiilor de RP:**

- **Structură organizațională flexibilă.** Agențiile utilizează adesea structuri plate (flat) sau matriceale (matrix), care facilitează colaborarea rapidă între departamentele de strategie, creație și cel digital. A.Theaker subliniază că „nu toate agențiile sunt create egal... diferența dintre agenția potrivită și cea nepotrivită poate fi uriașă”, ceea ce evidențiază importanța adaptabilității și a compatibilității cu clientul [6].
- **Portofoliu diversificat de clienți.** Agențiile colaborează cu organizații din multiple sectoare: corporații, ONG-uri, instituții publice și private, acumulând expertiză transversală și transferând bunele practici.
- **Specializare pe servicii sau industrii.** Există agenții full-service, care oferă servicii integrate, și agenții de nișă, concentrate pe domenii precum tehnologie, sănătate sau comunicare politică.
- **Orientarea spre rezultate și inovație.** Mediul competitiv și schimbările digitale obligă agențiile să adopte rapid noi tehnologii, formate media și metode de evaluare. Cultura lor este marcată de creativitate, adaptabilitate și respectarea strictă a termenelor-limită.
- **Gestionarea simultană a mai multor proiecte.** O agenție coordonează în paralel mai multe campanii, fiecare cu propriile obiective, bugete și audiențe.
- **Acces la rețele extinse și capital social.** Agențiile dispun de conexiuni cu jurnaliști, creatori de conținut, lideri de opinie și parteneri strategici, ceea ce amplifică impactul campaniilor și sprijină gestionarea crizelor.

Cunoașterea acestor caracteristici este esențială pentru definirea modelului de afaceri, alegerea gradului de specializare, stabilirea politicilor de preț și construirea unei culturi organizaționale adaptate pieței. După cum opinează A.Theaker, „relațiile publice semnifică reputație — rezultatul a ceea ce faci, ce spui și ce spun alții despre tine”. Pentru un viitor antreprenor în domeniul RP, această înțelegere facilitează:

- definirea clară a modelului de business și a poziționării pe piață;
- alegerea tipului de servicii și a gradului optim de specializare;
- crearea unei culturi organizaționale adaptate mediului competitiv;
- stabilirea politicilor de preț și a metodelor eficiente de fidelizare a clienților.

Activitatea într-o agenție de RP este variată și oferă satisfacții profesionale datorită diversității proiectelor, dar implică și provocări, de la gestionarea simultană a mai multor clienți la respectarea termenelor-limită, relaționarea cu clienții dificili și raportările administrative detaliate.

## 2. Clasificarea agențiilor de relații publice

Clasificarea agențiilor de RP poate fi realizată în baza mai multor criterii: de la domeniul de specializare și dimensiune până la aria geografică acoperită sau tipul de servicii prestate. Literatura de specialitate propune mai multe tipologii, care ajută la înțelegerea diversității acestui sector și la identificarea celei mai potrivite forme pentru nevoile unui client sau pentru planul de afaceri al unui antreprenor în domeniu.

### 1. După gama de servicii oferite:

- **Agenții full-service** ce oferă o gamă completă de servicii integrate: comunicare corporativă, relații cu presa, social media, organizare de evenimente, management de criză, comunicare internă, marketing digital etc. Acest model este preferat de organizațiile care caută un singur partener strategic.
- **Agenții de nișă**, specializate pe un anumit tip de serviciu sau pe o industrie anume, precum tehnologie, sănătate, modă, sport, mediu sau sectorul non-profit. Specializarea le permite să dezvolte expertiză aprofundată în domeniul vizat.

### 2. După aria geografică și dimensiune:

- **Agenții internaționale** ce reprezintă rețele globale, cu birouri în mai multe țări, susceptibile să desfășoare campanii multinaționale. Acestea gestionează adesea clienți multinaționali și proiecte complexe cu coordonare transfrontalieră.
- **Agenții naționale sau regionale** ce sunt concentrate pe o piață locală sau națională, având o bună cunoaștere a contextului cultural, politic și mediatic specific zonei respective.
- **Agenții boutique** reprezintă firme mici, cu echipe reduse, axate pe servicii personalizate, relații apropiate cu clienții și abordări creative adaptate fiecărui proiect.

### 3. După tipul de clienți deserviți:

- **Corporate** ce sunt dedicate companiilor comerciale, cu accent pe comunicarea corporativă, reputație și relații cu investitorii.
- **Agenții pentru sectorul public și ONG-uri** ce sunt specializate în campanii de informare publică, comunicare socială și advocacy, adesea în domenii precum sănătatea publică, educația sau protecția mediului.
- **Agenții de celebrități & divertisment** ce sunt axate pe promovarea artiștilor, sportivilor, gestionând relațiile cu presa, lansările de produse și evenimentele publice.

### 4. După modelul de proprietate și afiliere:

- **Agenții independente**, deținute și gestionate de fondatori sau de parteneri locali, cu o mare libertate în definirea strategiei și a portofoliului.
- **Agenții afiliate la rețele** ce fac parte din grupuri internaționale de comunicare și beneficiază de resurse comune și metodologii.

Importanța clasificării tipului de agenție în elaborarea planului de afaceri este esențială, deoarece alegerea acestei categorii determină direcțiile strategice și operaționale ale companiei. Tipul de agenție influențează direct gama de servicii, definind atât oferta, cât și modul de organizare a echipei. Alegerea tipului de agenție afectează și politica de preț, stabilind dacă se vor practica onorarii fixe, plăți lunare sau tarife pentru proiecte separate. În plus, această clasificare ghidează strategia de dezvoltare, orientând agenția către extindere geografică, diversificarea serviciilor sau încheierea de parteneriate strategice.

În Republica Moldova, piața agențiilor de relații publice este concentrată în principal în Chișinău și se află într-un proces constant de dezvoltare. Există atât agenții full-service, care acoperă întreaga gamă de servicii, cât și agenții de nișă, specializate în domenii precum comunicarea politică, marketingul digital sau relații publice pentru sectorul ONG. Majoritatea acestor agenții lucrează preponderent pe bază de proiecte, adaptându-și echipele și resursele în funcție de nevoile fiecărui client. Unele se concentrează exclusiv pe piața locală, beneficiind de o cunoaștere aprofundată a contextului cultural și social, în timp ce altele desfășoară și colaborări internaționale, valorificând parteneriate externe.

## 3. Serviciile prestate de agențiile de relații publice

Agențiile de relații publice oferă o gamă variată de servicii menite să sprijine clienții în construirea, menținerea și consolidarea imaginii publice, adaptându-și oferta în funcție de tipologia clienților și de obiectivele strategice ale acestora. Potrivit lui A.Theaker, activitatea unei agenții de RP presupune atât servicii strategice, cât și tactice, îmbinând cercetarea, planificarea, implementarea și evaluarea programelor de comunicare [6].

C.Coman menționează ariile de activitate a agențiilor de relații publice [1], precum:

- cercetare pentru identificarea publicului și a atitudinilor acestuia, precum și pentru diagnosticarea problemelor de comunicare internă sau externă;
- planificarea, implementarea și evaluarea campaniilor de RP;
- pregătirea mesajelor de relații publice: materiale scrise (broșuri, newslettere, comunicate de presă), materiale audiovizuale sau mesaje orale;
- organizarea și gestionarea relației cu mass-media;
- desfășurarea de evenimente de presă (conferințe, interviuri, inaugurări, vizite de presă) și evenimente speciale (aniversări, simpozioane, seminarii);
- stabilirea strategiilor de promovare a produselor sau serviciilor;
- consilierea managerilor în comunicarea internă pentru creșterea motivației și fidelității angajaților;
- prestarea de servicii specializate pentru domenii precum financiar-bancar, politic, turism, lobby, fundraising;
- gestionarea situațiilor de criză.

În literatura de specialitate, serviciile prestate de agențiile de RP se pot grupa în mai multe categorii majore:

- **Consultanță strategică** – definirea direcțiilor de comunicare, elaborarea strategiilor și planurilor de relații publice, consilierea managerilor în privința imaginii și reputației organizației. Acest serviciu este considerat fundamental pentru diferențierea pe piață și pentru gestionarea proactivă a relațiilor cu publicul-țintă.
- **Relații cu media și publicitate** – stabilirea și menținerea relațiilor cu reprezentanții mass-media, redactarea și distribuirea comunicatelor de presă, organizarea conferințelor și briefingurilor de presă, facilitarea interviurilor. Theaker subliniază că abilitatea de a crea și menține aceste conexiuni este una dintre competențele esențiale ale unei agenții.
- **Organizarea de evenimente** – planificarea și implementarea de evenimente corporative, lansări de produse, campanii de responsabilitate socială sau activități promoționale, menite să consolideze relația cu publicul.
- **Comunicare digitală și social media** – crearea și gestionarea conținutului pentru platformele online, administrarea conturilor de social media, dezvoltarea de campanii digitale integrate și monitorizarea reacțiilor publicului în mediul online.
- **Managementul crizelor** – pregătirea planurilor de răspuns în situații critice, instruirea purtătorilor de cuvânt, monitorizarea și gestionarea comunicării în perioade de criză. Acest serviciu este vital pentru protejarea reputației și reducerea impactului negativ asupra brandului.

- **Cercetare și evaluare** – realizarea de studii privind percepția publicului, monitorizarea presei și a rețelelor sociale, analiza rezultatelor campaniilor și elaborarea de rapoarte care să susțină deciziile viitoare.
- **Alte servicii specializate**, cum ar fi comunicarea internă, lobby și advocacy, comunicare politică, branding și rebranding, training în comunicare sau responsabilitate socială corporativă.

Astfel, gama de servicii ale unei agenții de RP reflectă atât evoluția domeniului, cât și nevoia permanentă de adaptare la schimbările tehnologice și sociale. Într-un mediu competitiv și dinamic, agențiile care reușesc să integreze serviciile tradiționale cu cele digitale au un avantaj distinct în atragerea și fidelizarea clienților [6].

Evoluția rapidă a tehnologiei, schimbările în comportamentul publicului și creșterea interdependenței dintre mediul online și cel offline au condus la extinderea portofoliului de servicii prestate de agențiile de relații publice. Agențiile moderne îmbină metodele tradiționale cu instrumentele digitale și strategiile inovatoare, oferind clienților soluții integrate și personalizate.

Astfel, pe lângă activitățile consacrate, conform PRSA, agențiile includ în prezent și următoarele servicii [3]:

- **Relații cu comunitatea** prin implicarea activă în viața comunității colaborând cu părțile interesate locale, susținerea evenimentelor comunitare și dezvoltarea de parteneriate cu organizațiile locale.
- **Afaceri publice** prin activități de advocacy legislativ, reprezentarea organizației în dezbateri de politici publice, dezvoltarea relațiilor cu agențiile guvernamentale și ONG-urile, precum și comunicarea poziției oficiale pe teme de interes public.
- **Relații cu investitorii** prin comunicarea rezultatelor financiare și a previziunilor de dezvoltare, organizarea de conferințe și întâlniri cu investitorii.
- **Relații cu creatorii** prin identificarea și colaborarea cu creatorii de conținut relevanți pentru brand, negocierea și coordonarea campaniilor, precum și evaluarea rezultatelor obținute prin aceste colaborări.
- **Managementul reputației online** prin monitorizarea constantă a mențiunilor și recenziilor online, gestionarea feedback-ului negativ, crearea și promovarea conținutului pozitiv pentru protejarea imaginii publice.
- **SEO pentru relații publice** prin optimizarea conținutului pentru motoarele de căutare, inclusiv cercetarea cuvintelor-cheie, îmbunătățirea meta-tagurilor și descrierilor, obținerea de backlink-uri relevante și ajustarea strategiilor pe baza analizei indicatorilor SEO.

Aceste servicii reflectă nevoia tot mai mare a agențiilor de a gestiona comunicarea într-un mediu complex, în care reputația se construiește și se menține atât prin canale tradiționale, cât și prin platforme digitale.

## Referințe bibliografice:

1. COMAN, Cristina. *Relațiile publice: principii și strategii*. București: Polirom, 2001. 200 p. ISBN 9736838099.
2. PRICOPIE, Remus. *Introducere în Relații Publice: Suport de curs*. SNSPA. 2002. 74 p.
3. PRSA. *Public Relations Defined and Emerging Practices*. Public Relations Society of America. Site web. Disponibil: <https://www.prsa.org> [accesat 2025-25-07].
4. RUS, Flaviu. *Relații publice. Instrumente și tehnici: Suport de curs*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai, 2008. 51 p.
5. SOLIS, Brian. *Putting the public back in public relations*. FT Press, 2010. 315 p. ISBN 0137150695.
6. THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook*. 2nd edition. Routledge, 2004. 367 p. ISBN 0203600746.
7. THEAKER, Alison; YAXLEY, Heather. *The Public Relations Strategic Toolkit. An Essential Guide to Successful Public Relations Practice*. Second Edition. Routledge, 2018. 367 p. ISBN 9781138678651.
8. WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; REBER, Bryan. *Public Relations: Strategies and Tactics*. Pearson Education, 2015. 624 p. ISBN 9780134003658.

## **Tema 2. PLANUL DE AFACERI – FUNDAMENTE TEORETICE, METODOLOGIE ȘI PARTICULARITĂȚI PENTRU AGENȚIILE DE RELAȚII PUBLICE**

1. Planul de afaceri: definiție, funcții și rol strategic
2. Procesul și etapele de elaborare a planului de afaceri
3. Tipologia planurilor de afaceri
4. Structura generală a planului de afaceri
5. Specificul planului de afaceri pentru o agenție de relații publice

### Obiective:

- să definească conceptul de plan de afaceri și să explice rolul său strategic pentru o agenție de relații publice;
- să identifice funcțiile esențiale ale planului de afaceri și să exemplifice aplicarea lor în domeniul RP;
- să descrie etapele procesului de elaborare a unui plan de afaceri și ordinea logică a acestora;
- să clasifice tipurile de planuri de afaceri în funcție de scop, stadiul afacerii și orizontul de timp;
- să analizeze structura generală a unui plan de afaceri și să justifice relevanța fiecărei secțiuni;
- să cunoască particularitățile unui plan de afaceri al unei agenții de RP;
- să elaboreze un plan sumar pentru o agenție de RP, incluzând obiective, strategii și proiecții financiare.

**Cuvinte-cheie:** *plan de afaceri, funcție strategică, etapă de elaborare, tipologie, structură, proiecție financiară, relații publice, poziționare pe piață.*

## 1. Planul de afaceri: definiție, funcții și rol strategic

Planul de afaceri este considerat un instrument fundamental în managementul și dezvoltarea unei organizații, reprezentând atât o hartă strategică, cât și un mecanism de control și evaluare a activității [1, 2]. El constituie documentul scris în care sunt proiectate toate elementele interne și externe relevante pentru inițierea sau dezvoltarea unei afaceri, oferind o imagine de ansamblu asupra obiectivelor, strategiilor și resurselor necesare.

Potrivit lui C.Alexe, unul dintre principalele avantaje ale planului de afaceri constă în faptul că îi permite întreprinzătorului „să greșească mai degrabă pe hârtie, decât în practica afacerilor”. Acest proces de simulare și previzionare ajută la identificarea riscurilor, a punctelor slabe și a oportunităților înainte ca resursele să fie efectiv alocate [1].

Planul de afaceri are patru funcții majore [2]:

- a. Este un *instrument de management și planificare*, prin intermediul căruia antreprenorul poate conduce și controla întreg procesul de demarare a afacerii sale;
- b. Este un *instrument de monitorizare și de evaluare a afacerii*, căci îl ajută pe antreprenor să monitorizeze și să evalueze modul în care se dezvoltă afacerea. El este un instrument dinamic, care poate fi modificat pe măsura acumulării experienței și a cunoștințelor;
- c. Este un *instrument de comunicare externă*, folosit pentru a atrage capital investițional, împrumuturi și parteneri de afaceri. În cazul în care se dorește obținerea unui credit sau a unei finanțări nerambursabile, prezentarea planului de afaceri, care să demonstreze că afacerea are potențial pentru a aduce profit, este absolut indispensabilă;
- d. Este un *instrument de prezentare/promovare*, căci planul de afaceri arată modul de evoluție a afacerii, obiectivele trasate și rezultatele obținute, etapele următoare necesare a fi parcurse.

Importanța acestui document nu se limitează la obținerea finanțării, deși rămâne un element central în atragerea capitalului investițional, ci include și funcții interne esențiale, precum stabilirea obiectivelor concrete, definirea programelor de acțiune, clarificarea relațiilor dintre parteneri și evaluarea unor noi produse sau campanii [5]. În plus, A.Dewhurst evidențiază faptul că un plan de afaceri servește drept ghid operațional și metric de performanță, oferind baza pentru măsurarea progresului în raport cu obiectivele inițiale [3].

În practică, planul de afaceri este valoros și pentru că:

- sprijină luarea deciziilor fundamentate pe date și analize;
- facilitează comunicarea coerentă a strategiei către investitori, parteneri și echipă;
- ajută la prioritizarea resurselor;

- oferă o perspectivă de ansamblu asupra impactului factorilor externi și interni.

Indiferent de dimensiunea organizației, redactarea unui plan de afaceri bine structurat contribuie semnificativ la creșterea șanselor de succes și la sustenabilitatea pe termen lung a afacerii. Un plan eficient trebuie să fie realist, adaptabil la schimbările mediului extern și suficient de detaliat pentru a servi atât nevoilor interne, cât și exigențelor părților interesate externe.

## **2. Procesul și etapele de elaborare a planului de afaceri**

Crearea unui plan de afaceri este un proces structurat, dar flexibil, care îmbină analiza strategică, previzionarea financiară și formularea tacticilor operaționale. În opinia lui L.Swanson, dezvoltarea planului trebuie privită atât din perspectiva internă, ca instrument de organizare și control, cât și din perspectiva externă, pentru atragerea de resurse și validarea ideii de afaceri. Procesul implică mai multe etape logice și interdependente, fiecare având un rol clar în fundamentarea deciziilor [7].

### **1. Definierea scopului și a obiectivelor planului**

Procesul începe prin stabilirea clară a scopului: poate fi vorba despre inițierea unei afaceri noi, extinderea unei afaceri existente, lansarea unui produs/serviciu sau atragerea de finanțare. Această etapă presupune formularea obiectivelor SMART (specifice, măsurabile, accesibile, relevante, încadrate în timp) și identificarea publicului-țintă al planului (investitori, bănci, parteneri).

### **2. Analiza mediului de afaceri**

Planificarea eficientă presupune colectarea și interpretarea informațiilor privind contextul extern (tendențe economice, factori legislativi, tehnologici, sociali, concurență, piață) și cel intern (resurse disponibile, capacități, competențe). Scopul este identificarea oportunităților și a amenințărilor externe, precum și a punctelor tari și slabe interne, folosind instrumente precum analiza SWOT sau PESTEL.

### **3. Formularea strategiei**

În baza diagnosticului, antreprenorul formulează strategia generală de acțiune. Aceasta cuprinde direcțiile majore de dezvoltare, avantajele competitive și modul de poziționare pe piață. C.Alexe subliniază importanța integrării strategiei de marketing în această etapă, pentru a asigura coerența între planurile comerciale și cele de comunicare.

### **4. Elaborarea planurilor operaționale**

Strategia este transpusă în planuri operaționale detaliate, care descriu activitățile, responsabilitățile, resursele și termenele. În cazul unei agenții de relații publice [6], acest lucru ar putea include campanii media, managementul relației cu clienții, dezvoltarea de conținut, evenimente și măsurarea impactului comunicării.

### **5. Proiecții financiare**

Această etapă este esențială pentru evaluarea viabilității economice. Se elaborează bugete, previziuni financiare, fluxuri de numerar și proiecții ale bilanțului. Datele

financiare trebuie să fie realiste și susținute de argumente, întrucât reprezintă un criteriu decisiv pentru potențialii finanțatori [5].

#### **6. Revizuirea și validarea planului**

Planul este analizat pentru a identifica incoerențe, goluri de informație și ipoteze nerealiste. L.Swanson recomandă implicarea unor consultanți sau mentori pentru validare externă, mai ales atunci când planul urmează să fie prezentat investitorilor.

#### **7. Prezentarea planului**

Ultima etapă constă în adaptarea modului de prezentare la nevoile publicului-țintă. Pentru investitori, accentul cade pe potențialul de creștere și rentabilitate; pentru parteneri sau echipă – pe strategia de implementare și alocarea resurselor. Prezentarea trebuie să fie concisă, structurată și susținută de date relevante [1].

Procesul de creare a unui plan de afaceri nu este liniar, ci iterativ. În practică, apar frecvent reveniri asupra etapelor anterioare, pe măsură ce se acumulează noi informații sau se modifică condițiile de piață. În plus, un plan bine conceput nu rămâne static, el trebuie actualizat periodic pentru a reflecta schimbările interne și externe, menținând astfel relevanța și utilitatea strategică.

### **3. Tipologia planurilor de afaceri**

Planurile de afaceri se diferențiază în funcție de scop, conținut și publicul cărui se adresează. Alegerea tipului potrivit depinde de obiectivele organizației și de contextul în care planul va fi utilizat. Conform lui C.Alexe, planurile pot fi clasificate după destinație, după stadiul de dezvoltare a afacerii sau după orizontul de timp pe care îl acoperă [1].

#### **1. Clasificarea după destinație**

Aceasta este una dintre cele mai utilizate perspective de diferențiere, prin care putem identifica [2]:

- **Planuri pentru obținerea de finanțare** destinate băncilor, investitorilor privați sau instituțiilor de finanțare nerambursabilă. Acestea pun accent pe analiza financiară, proiecțiile de rentabilitate și capacitatea de rambursare.
- **Planuri pentru atragerea de parteneri** utilizate în negocieri strategice sau asocieri corporative; accentul cade pe oportunitățile de colaborare și pe valoarea adăugată a parteneriatului.
- **Planuri interne de management** axate pe stabilirea obiectivelor, alocarea resurselor și coordonarea activităților interne; sunt mai detaliate în privința procedurilor și responsabilităților.

#### **2. Clasificarea după stadiul afacerii**

În literatura de specialitate se disting:

- **Planuri pentru start-up** folosite la inițierea unei afaceri; includ descrierea ideii, analiza pieței, strategia de lansare și resursele inițiale. În domeniul RP, un plan

de start-up poate descrie serviciile oferite, poziționarea pe piață, strategiile de atragere a clienților și modul de construire a reputației.

- **Planuri pentru dezvoltare** destinate extinderii unei afaceri existente, lansării de produse noi sau pătrunderii pe noi piețe; includ o analiză aprofundată a rezultatelor anterioare și strategii pentru creștere.
- **Planuri pentru restructurare** utilizate în situații de reorganizare, schimbare de model de afaceri sau redresare financiară; pun accent pe diagnostic, măsuri corective și proiecții revizuite.

### 3. Clasificarea după orizontul de timp

În funcție de perioada acoperită, se identifică [2]:

- **Planuri pe termen scurt** (până la 1 an) – focalizate pe implementarea imediată a strategiilor și pe atingerea obiectivelor operaționale.
- **Planuri pe termen mediu** (1-3 ani) – utile pentru coordonarea proiectelor majore și alinierea resurselor.
- **Planuri pe termen lung** (peste 3 ani) – vizează direcțiile strategice, investițiile semnificative și transformările organizaționale.

### 4. Nivelul de detalii

L.Swanson [7] subliniază diferența dintre:

- **Planul complet** – document extins, cu toate componentele detaliate (analiză de piață, strategie, plan financiar, proiecții).
- **Planul sumar (executive summary)** – prezentare concisă, destinată luării rapide a unei decizii de interes.
- **Planul operațional** – focalizat pe aspectele tehnice și procedurale ale implementării.

Literatura de specialitate menționează și tipuri de planuri adaptate unor nevoi particulare:

- **Planul de marketing** concentrat pe strategiile de promovare, preț, distribuție și produs.
- **Planul de investiții** focalizat pe justificarea unei investiții majore și pe estimarea rentabilității acesteia.
- **Planul de proiect** centrat pe implementarea unei inițiative punctuale, cu obiective, activități și buget dedicate.

Alegerea tipului de plan depinde de scopul propus, publicul-țintă și de resursele disponibile. În domeniul relațiilor publice este frecvent necesară o combinație între planul de afaceri general și planurile și comunicare, pentru a asigura coerența între obiectivele comerciale și strategiile de imagine. Un plan adecvat trebuie să fie adaptabil, coerent și să răspundă clar întrebărilor „ce vrem să facem?”, „cum o vom face?” și „care vor fi rezultatele?”.

## **4. Structura generală a planului de afaceri**

Structura planului de afaceri reprezintă arhitectura logică a documentului și trebuie adaptată scopului pentru care este elaborat și publicului-țintă. Deși există variații în funcție de domeniu și context, literatura de specialitate propune o serie de elemente comune care asigură coerența și completitudinea informației [1, 2, 7].

### **1. Pagina de titlu și cuprinsul**

Potrivit lui L.Swanson, pagina de titlu trebuie să includă denumirea afacerii, logo-ul, datele de contact și, eventual, o declarație de confidențialitate. Urmează cuprinsul, care facilitează navigarea în document și indică structura sa logică.

### **2. Rezumatul executiv**

Este secțiunea cea mai importantă pentru investitori, fiind adesea singura citită integral înainte de luarea unei decizii. C.Alexe subliniază că rezumatul trebuie să fie concis (1-2 pagini), să prezinte ideea de afaceri, obiectivele, avantajele competitive, piața-țintă, strategia de implementare și proiecțiile financiare.

### **3. Descrierea afacerii**

Include informații despre misiune, viziune, obiective, istoricul firmei (dacă există) și structura juridică. Se recomandă prezentarea contextului general și a motivelor pentru care afacerea are potențial de succes.

### **4. Analiza pieței**

Această secțiune descrie mediul de afaceri, segmentele de piață, comportamentul consumatorului, concurența și tendințele relevante. Potrivit lui A.Dewhurst, este importantă combinarea analizei cantitative (dimensiunea pieței, cotele de piață) cu analiza calitativă (preferințele, factorii motivaționali).

### **5. Strategia și planul de marketing**

Include poziționarea pe piață, politica de produs/serviciu, strategia de preț, canalele de distribuție și planul de promovare. În domeniul relațiilor publice, Ch.Spencer recomandă integrarea planului de comunicare și a mixului de servicii (RP, publicitate, branding) în această secțiune, pentru a arăta coerența dintre obiectivele comerciale și cele de imagine.

### **6. Planul operațional**

Descrie activitățile curente și viitoare, locațiile, echipamentele, procesele și procedurile, calendarul de implementare, cu responsabilități clare și resurse asociate.

### **7. Planul de management și resurse umane**

Prezintă structura organizatorică, echipa, competențele-cheie și planurile de recrutare sau formare.

### **8. Planul financiar**

Acesta este elementul decisiv pentru validarea fezabilității proiectului și trebuie să includă: proiecții de venituri și cheltuieli, fluxuri de numerar și indicatori de rentabilitate. Ipotezele utilizate trebuie explicate clar, iar cifrele să fie realiste.

## 9. Anexe

Conțin documente suport, grafice, studii de piață, CV-uri, licențe, acorduri și alte informații relevante. Anexele sunt folosite pentru a evita supraîncărcarea secțiunilor principale cu detalii excesive.

O structură bine organizată crește impactul planului de afaceri, asigurându-se că cititorul înțelege rapid logica internă și relevanța datelor. Indiferent de format, esențial este ca planul să fie clar, coerent, documentat, adaptat audienței și să reflecte potențialul afacerii. În cazul industriilor creative și de servicii, cum este cea a relațiilor publice, integrarea elementelor de strategie de comunicare și marketing devine o componentă indispensabilă structurii.

## 5. Specificul planului de afaceri pentru o agenție de relații publice

Un plan de afaceri destinat unei agenții de relații publice diferă prin câteva caracteristici-cheie de cele aplicabile altor domenii: accentul se pune pe comunicare, relații media, adaptabilitate rapidă și pe servicii integrate. Când vine vorba de RP, este esențial ca planul să reflecte natura dinamică a sectorului și să ofere claritate asupra modului în care agenția intenționează să gestioneze reputația, relațiile și fluxul de informații.

### 1. Orientarea spre relații și imagine

Comparativ cu planurile tradiționale de afaceri, cel pentru o agenție de RP trebuie să sublinieze importanța relațiilor, atât cu clienții, cât și cu mass-media, și capacitatea agenției de a răspunde rapid la evoluțiile mediului extern. Accentul este pus pe construirea și menținerea credibilității, vizibilității și gestionării eficiente a imaginii organizațiilor partenere.

### 2. Cercetarea pieței și trendurile specifice RP

Pentru a justifica deciziile strategice și financiare, planul trebuie să includă cercetări actualizate despre dimensiunea pieței RP, tendințe și competitori. Acest nivel de analiză permite fundamentarea realistă a proiecțiilor financiare și a posibilelor strategii de creștere.

### 3. Plan financiar adaptat specificului serviciilor RP

O componentă esențială este previziunea financiară pe 3–5 ani, incluzând profitul și pierderea, fluxul de numerar, bilanțul și un tabel clar cu resurse și utilizări ale fondurilor. Particularitățile unei agenții de RP, cum ar fi structura cheltuielilor și modelele de venit, trebuie clar prezentate și justificate.

### 4. Plan de marketing și vânzări axat pe relații

Strategia de marketing și vânzări trebuie să fie detaliată, incluzând:

- **Oferta de servicii:** relații cu media, management de criză, reputație, social media, organizarea de evenimente, comunicare strategică ș.a.
- **Ofertă unică de vânzare (USP):** expertiză într-un domeniu, abordări integrate, relații solide cu mass-media, creativitate, flexibilitate.
- **Canale și tactici de atragere și fidelizare a clienților:** recomandări, platforme online, conținut, marketing prin email, prezență în presa relevantă etc.

### *5. Resurse umane și infrastructură specifice RP*

Planul trebuie să descrie structura echipei și investițiile în echipamente sau software necesare desfășurării campaniilor. Resursele umane reprezintă un activ strategic, datorită rolului lor central în construirea relațiilor și a credibilității agenției.

### *6. Monitorizare financiară și ajustare continuă*

Menținerea unei vizibilități clare asupra fluxului de numerar este vitală pentru sustenabilitatea agenției. Planul trebuie să includă mecanisme de urmărire periodică a indicatorilor financiari reali comparativ cu cei prognozați, cu posibilitatea ajustării rapide a strategiei în caz de derapaje sau oportunități neașteptate.

## **Structura recomandată pentru planul de afaceri al unei agenții de relații publice**

### **1. Pagina de titlu și cuprins**

- Numele agenției, logoul, datele de contact
- Cuprinsul planului

### **2. Rezumat (1-2 pagini)**

- Prezentarea pe scurt a agenției (misiune, viziune)
- Serviciile-cheie prestate
- Piața-țintă și poziționarea
- Punctele forte și avantajele competitive
- Sumarul proiecțiilor financiare și al obiectivelor pe termen scurt și mediu

### **3. Descrierea agenției**

- Misiunea, viziunea și valorile
- Obiectivele strategice
- Istoricul agenției (dacă există) sau motivația înființării
- Forma juridică și structura de proprietate

### **4. Analiza pieței**

- Analiza PESTEL /SWOT
- Analiza concurenței (directă și indirectă)
- Analiza clientului: nevoi, comportamente, tendințe
- Dimensiunea pieței și tendințele din industria RP

### **5. Segmentarea și targetarea publicului-țintă**

- Metode de segmentare
- Buyer personas: profiluri detaliate ale clienților ideali

### **6. Servicii și strategii de marketing & RP**

- Descrierea detaliată a serviciilor oferite (tradiționale, digitale, management de criză, social media, branding)
- Strategii de marketing și RP
- Canale de marketing
- Brandingul agenției și elemente de identitate vizuală

### **7. Planul de organizare și management**

- Structura organizațională
- Descrierea echipei: roluri și responsabilități
- Politici de recrutare și selecție
- Planuri de formare și dezvoltare a competențelor

## 8. Planul financiar

- Planul financiar complet
- Proiecții financiare pe 3–5 ani (venituri, cheltuieli, profit/pierdere)
- Estimarea bugetului anual și a fluxului de numerar
- Evaluarea rentabilității

## 9. Gestionarea riscurilor și continuitatea afacerii

- Identificarea riscurilor (financiare, reputaționale, legale, operaționale)
- Plan de gestionare a crizelor
- Plan de continuitate

## 10. Planul de dezvoltare și inovare

- Planificare strategică pe termen mediu și lung
- Diversificarea serviciilor
- Inovare în metodele și instrumentele de RP

## 11. Anexe

- Studii de piață
- CV-urile echipei
- Exemple de campanii anterioare (dacă există)
- Documente juridice, grafice, tabele financiare detaliate

## Referințe bibliografice:

1. ALEXE, Cătălin. *Planul de afacere: Suport de curs*. București: Politehnica Press, 2013. 78 p. ISBN 9786062300159.
2. BUGAIAN, Larisa; CATANOI, Valentina; COTELNIC, Ala ș.a. *Antreprenoriat: inițierea afacerii*. Chișinău: „Elena-V.I.” SRL, 2010. 344 p. ISBN 9789975964944.
3. DEWHURST, Jay. *An Introduction to Business and Business Planning*. Online. 2014. 123 p. ISBN 9788740307580. Disponibil: [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com) [accesat 2025-02-08].
4. POROJAN, Dumitru; BIȘA, Cristian. *Planul de afaceri*. București: Irecson, 2005. 374 p. ISBN 9789737694256.
5. SCUTARU, Alexandru; BULIMAGA, Tatiana; SCUTARU, Nicoleta. Concepte științifice ce definesc esența și necesitatea elaborării planului de afaceri. În: *Integrare prin cercetare și inovare*. Conferința științifică națională cu participare internațională. *Științe ale naturii și exacte. Științe economice*, 9-10 noiembrie 2017, Chișinău: CEP USM, pp. 278-282. ISBN 9789975719261.
6. SPENCER, Chastity. *Business Plan for an entrepreneurial venture in the PR/marketing industry*. Research Papers. Paper 297. 2012. Disponibil: [https://opensiuc.lib.siu.edu/gs\\_rp/297/](https://opensiuc.lib.siu.edu/gs_rp/297/) [accesat 2025-11-08].
7. SWANSON, Lee. *Business Plan Development Guide*. 2017. 143 p. Disponibil: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/495> [accesat 2025-10-08].

### **Tema 3. ANALIZA STRATEGICĂ PENTRU ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI**

1. Utilizarea analizelor SWOT și PESTEL în planificarea strategică
2. Studierea și segmentarea pieței serviciilor de relații publice
3. Evaluarea concurenței și identificarea avantajului competitiv

#### **Obiective:**

- să definească conceptele de analiză SWOT și PESTEL și să identifice elementele lor componente;
- să enumere criteriile principale de segmentare a pieței pentru serviciile de relații publice;
- să explice modul în care analizele SWOT și PESTEL se completează reciproc în elaborarea planului de afaceri;
- să descrie tipurile de concurență și impactul lor asupra unei agenții de RP;
- să elaboreze un exemplu de matrice SWOT pentru o agenție de RP folosind date reale sau simulate;
- să analizeze poziția concurențială a unei agenții de RP utilizând modelul celor cinci forțe Porter;
- să evalueze potențialul pieței serviciilor de RP pe baza indicatorilor cantitativi și calitativi disponibili.

**Cuvinte-cheie:** *SWOT, PESTEL, segmentarea pieței, analiza concurenței, avantaj competitiv, poziționare strategică, benchmarking, forța Porter, piață-tintă, diferențiere.*

#### **1. Utilizarea analizelor SWOT și PESTEL în planificarea strategică**

Analiza situațională reprezintă fundamentul oricărui plan de afaceri bine structurat, asigurând o înțelegere clară a contextului intern și extern în care operează organizația. În cazul unei agenții de relații publice, acest demers este esențial pentru a adapta strategia la realitățile pieței și pentru a valorifica oportunitățile specifice sectorului comunicării. Două instrumente consacrate în acest proces sunt analizele SWOT și PESTEL, metode complementare ce permit evaluarea integrată a factorilor interni și externi și corelarea rezultatelor cu deciziile strategice.

Analiza SWOT (Strengths – puncte tari, Weaknesses – puncte slabe, Opportunities – oportunități, Threats – amenințări) este o metodă clasică de analiză strategică ce împarte domeniul cercetat în doi poli: mediul intern (puncte tari și slabe) și mediul extern (oportunități și amenințări) [1]. Ea se utilizează pentru evaluarea situației organizației și pentru identificarea direcțiilor de dezvoltare.

În contextul unei agenții de RP, analiza SWOT urmărește:

- identificarea competențelor distinctive (creativitate, portofoliu de clienți, reputație);
- conștientizarea limitelor interne (resurse financiare reduse, echipă insuficient specializată în anumite domenii);

- detectarea oportunităților pieței (cerere crescută pentru servicii de comunicare digitală, evenimente hibride);
- anticiparea amenințărilor (con competiție agresivă, modificări legislative în domeniul publicității).

Aplicarea analizei SWOT presupune parcurgerea următoarelor etape [1]:

- Colectarea datelor despre organizație și piață (inclusiv prin interviuri cu echipa și clienții).
- Listarea factorilor relevanți în fiecare cadran al matricei.
- Corelarea punctelor tari cu oportunitățile pentru a defini strategii de creștere.
- Asocierea punctelor slabe cu amenințărilor pentru identificarea zonelor de risc și a măsurilor de reducere a vulnerabilității.

Analiza SWOT nu este doar un exercițiu descriptiv, ci un proces strategic care ajută agenția să identifice potrivirile optime dintre oportunitățile pieței și competențele interne, precum și să anticipeze amenințărilor externe care ar putea afecta poziția pe piață. Scopul final al SWOT este de a transforma punctele tari în avantaje competitive și de a reduce vulnerabilitățile interne prin planuri de acțiune concrete. O analiză SWOT eficientă trebuie actualizată periodic, deoarece atât mediul extern, cât și resursele interne ale organizației evoluează constant, influențând deciziile strategice [2].

Exemplu de analiză SWOT pentru o agenție de RP:

Categorie	Aspecte pozitive	Aspecte negative
<b>Puncte tari</b>	Portofoliu divers, echipă creativă, relații media solide	Costuri ridicate pentru serviciile oferite
<b>Puncte slabe</b>	Dependența de câțiva clienți mari, lipsa unui departament digital	Concurența cu agențiile mari internaționale
<b>Oportunități</b>	Creșterea influenței social media, extinderea pe piețe noi	Adaptarea rapidă la tendințele digitale
<b>Amenințări</b>	Scăderea bugetelor de RP, apariția noilor agenții	Concurența tot mai mare pe piața digitală

Rezultatele SWOT devin bază pentru formularea opțiunilor strategice din planul de afaceri:

- Strategii SO: folosirea punctelor tari pentru a exploata oportunități (de ex.: promovarea expertizei agenției în comunicarea de criză pentru a atrage noi clienți).
- Strategii ST: utilizarea punctelor tari pentru a contracara amenințărilor (de ex.: reputație bună pentru a fideliza clienții în contextul creșterii concurenței).
- Strategii WO: dezvoltarea competențelor pentru a profita de oportunități (de ex.: instruirea echipei în instrumente de monitorizare social media).

- Strategii WT: reducerea pierderilor în cazul amenințărilor (de ex.: optimizarea costurilor pentru a rezista în perioade de scădere a cererii).

Analiza PESTEL (Politic, Economic, Social, Tehnologic, Ecologic, Legal) este un instrument de analiză a macro-mediului ce identifică și organizează factorii externi majori care pot influența direct sau indirect activitatea unei organizații [1].

Pentru o agenție de RP, analiza PESTEL permite:

- anticiparea schimbărilor legislative care afectează modelul de afaceri;
- evaluarea impactului tendințelor socioculturale asupra mesajelor și canalelor de comunicare;
- adaptarea ofertei la noile tehnologii și platforme de promovare;
- integrarea responsabilității sociale și a sustenabilității în campanii.

Etapele recomandate:

1. Identificarea factorilor relevanți pentru fiecare categorie PESTEL:
  - politici: reglementări în domeniul publicității, stabilitate guvernamentală;
  - economici: evoluția Produsului intern brut, puterea de cumpărare a clienților, costurile media;
  - sociali: comportamente de consum, tendințe culturale, schimbări demografice;
  - tehnologici: platforme digitale, inteligență artificială în RP;
  - de mediu: cerințe de sustenabilitate, impactul campaniilor asupra mediului;
  - legali: protecția datelor, drepturile de autor.
2. Evaluarea impactului fiecărui factor (pozitiv/negativ, actual/viitor, intensitate).
3. Selectarea factorilor critici pentru includerea lor în analiza SWOT ca oportunități sau amenințări.

Exemplu de analiză PESTEL pentru o agenție de RP:

Factor	Descriere	Exemplu
<b>Politic (P)</b>	Legislație în domeniul comunicării, reglementări privind publicitatea.	Reglementările privind datele personale afectează strategiile de marketing prin email și targetarea campaniilor.
<b>Economic (E)</b>	Creșterea economică, inflația, bugetele de marketing ale companiilor.	Într-o perioadă de criză economică, companiile reduc bugetele de RP, ceea ce afectează agențiile.
<b>Social (S)</b>	Schimbări demografice, tendințe de consum, influența social media.	Publicul devine mai activ pe TikTok și Instagram, ceea ce determină agențiile să creeze mai mult conținut vizual.
<b>Tehnologic (T)</b>	Evoluția Inteligenței Artificiale, digitalizarea, noi platforme de comunicare.	Inteligența Artificială automatizează analiza media și redactarea comunicatelor de presă.

<b>Ecologic (E)</b>	Responsabilitatea socială corporativă, impactul ecologic al publicității.	Agențiile adoptă practici sustenabile și promovează campanii de RP pentru protejarea mediului.
<b>Legislație (L)</b>	Drepturile de autor, reglementări privind publicitatea și creatorii de conținut.	Agențiile trebuie să respecte reglementările privind colaborările cu creatorii de conținut și conținutul sponsorizat.

Rezultatele analizei PESTEL oferă cadrul general în care sunt formulate și evaluate opțiunile strategice din planul de afaceri. Acestea permit prioritizarea piețelor-țintă și adaptarea mesajelor în funcție de particularitățile mediului extern, sprijinind deciziile privind diversificarea portofoliului de servicii. Metodele se completează reciproc, căci PESTEL identifică factorii macro-ambientali care devin surse de oportunități sau amenințări în SWOT, iar SWOT corelează acești factori cu realitatea internă a agenției, facilitând formularea de strategii aplicabile.

În practică, pentru o agenție de RP integrarea celor două analize permite:

- formularea unor obiective strategice realiste și adaptate mediului;
- alegerea canalelor de comunicare și a tipului de campanii;
- optimizarea resurselor interne pentru a răspunde presiunilor externe.

Realizarea integrată a analizelor SWOT și PESTEL oferă o imagine completă asupra poziției strategice a unei agenții de relații publice. Acest demers, parte a analizei situaționale din planul de afaceri, sprijină luarea deciziilor informate, sporirea competitivității și adaptarea rapidă la schimbările din mediu.

## **2. Studiarea și segmentarea pieței serviciilor de relații publice**

Analiza pieței constituie o etapă fundamentală în elaborarea planului de afaceri al unei agenții de relații publice, deoarece oferă o imagine clară asupra mediului de acțiune, oportunităților existente și asupra posibilelor riscuri. Studiul pieței reprezintă ansamblul activităților de culegere, prelucrare și interpretare a informațiilor despre dimensiunea, structura și tendințele pieței, precum și despre comportamentul consumatorului. În contextul RP, această analiză nu se limitează la dimensiunile cantitative, ci integrează și componente calitative, precum reputația, percepțiile publicului și tendințele în comunicare.

Piața este totalitatea clienților actuali și potențiali care au o necesitate specifică și care sunt dispuși și capabili să o satisfacă. Pentru o agenție de relații publice, „clienții” pot fi atât organizații private și publice, cât și instituții non-profit, interesate de servicii, precum: comunicare corporativă, managementul reputației, campanii media sau comunicare de criză. Segmentarea pieței este esențială, deoarece permite identificarea și gruparea clienților după criterii relevante.

Cele patru mari criterii de segmentare aplicabile în relațiile publice sunt:

- *Demografice* – se referă la tipul și dimensiunea organizațiilor-clienți: corporații mari, ONG-uri, instituții publice.
- *Geografice* – împărțirea pieței în funcție de arie (locală, națională, internațională) și specificul sociocultural al regiunilor.
- *Psihografice* – luarea în considerare a valorilor, stilului de lucru și a culturii organizaționale a clientului.
- *Comportamentale* – analiza modului în care clienții utilizează serviciile de RP: frecvența, loialitatea, sensibilitatea la preț sau preferința pentru inovație.

S.Stanciu menționează despre rolul identificării *segmentelor profitabile*, adică acele grupuri de clienți care oferă nu doar venituri mari, ci și stabilitate contractuală și potențial de dezvoltare pe termen lung. Pentru o agenție de RP segmentarea trebuie să fie flexibilă și revizuită periodic, deoarece dinamica pieței și schimbările în comportamentul clienților pot genera segmente noi [5].

Segmentarea nu este un scop în sine, ci o etapă pregătitoare pentru poziționarea agenției, care implică alegerea segmentelor prioritare și construirea unei oferte diferențiate.

*Analiza cererii* implică atât estimarea dimensiunii actuale a pieței, cât și proiecția acesteia în viitor, folosind date statistice, cercetări de opinie și analiza tendințelor. În cazul unei agenții de RP, cererea este influențată de factori, precum:

- creșterea importanței comunicării integrate în organizații;
- digitalizarea și extinderea canalelor media;
- necesitatea gestionării crizelor de imagine în timp real.

Evaluarea *potențialului pieței* reprezintă estimarea dimensiunii și capacității pieței de a genera cereri pentru serviciile agenției. Potrivit lui Ph.Kotler, aceasta presupune combinarea analizei cantitative (date statistice, indicatori financiari) cu cea calitativă (tendințe, percepții).

Pentru o agenție de RP evaluarea potențialului include:

- *Determinarea dimensiunii pieței actuale* – câte organizații sunt în aria geografică vizată, câte dintre ele utilizează servicii de RP și care este valoarea totală estimată a acestui sector.
- *Estimarea creșterii pieței* – în baza tendințelor economice și a modificărilor din mediul de afaceri.
- *Analiza ratei de penetrare* – procentul de organizații care folosesc deja servicii de RP, ceea ce indică nivelul de maturitate al pieței.
- *Identificarea zonelor cu potențial neexploatat* – sectoare sau regiuni în care competiția este redusă, dar cererea este latentă.

Evaluarea potențialului pieței nu trebuie să se bazeze doar pe date istorice, ci și pe proiecții care iau în calcul schimbările sociale și tehnologice. Un exemplu relevant pentru

agențiile de RP este creșterea utilizării platformelor digitale și a comunicării video, care a generat un nou segment de servicii (webinarii, conferințe online, podcasturi).

Un alt element important este *elasticitatea cererii față de preț și calitate* – concept subliniat de Ph.Kotler. Dacă piața este sensibilă la preț, agenția trebuie să fie competitivă din punct de vedere tarifar sau să ofere pachete flexibile. Dacă, dimpotrivă, calitatea și expertiza sunt principalele criterii, atunci devine prioritară investiția în specialiști de top și în instrumente de monitorizare.

Evaluarea potențialului pieței are și o dimensiune strategică: ajută agenția să decidă dacă să pătrundă pe un segment nou, să își extindă portofoliul de servicii sau să se concentreze pe consolidarea poziției actuale. O analiză corectă reduce riscurile investiționale și crește șansele de succes pe termen lung.

### 3. Evaluarea concurenței și identificarea avantajului competitiv

Analiza concurenței reprezintă procesul sistematic de identificare, evaluare și monitorizare a actorilor din piață care pot influența direct sau indirect poziția unei organizații. În cazul unei agenții de relații publice, înțelegerea mediului concurențial este esențială pentru definirea unei strategii eficiente de poziționare și diferențiere.

Concurența poate fi clasificată în funcție de natura și gradul de substituibilitate a serviciilor:

- **Concurență directă** – agenții de RP care oferă servicii similare pe aceeași piață și se adresează acelorași segmente de clienți. În acest caz, diferențierea se face adesea prin portofoliul de clienți, nivelul de expertiză al echipei și rețeaua de contacte.
- **Concurență indirectă** – organizații care nu oferă exclusiv servicii de RP, dar includ comunicarea ca parte dintr-un pachet mai larg. Acestea pot atrage clienți prin soluții integrate, în special în contextul campaniilor cross-media.
- **Concurență potențială** – viitori jucători care pot intra pe piață, precum consultanți independenți, agenții străine sau platforme digitale care automatizează anumite servicii.

Pentru a înțelege forța și influența concurenților, literatura de specialitate recomandă mai multe metode de analiză. Două dintre cele mai relevante pentru agențiile de RP sunt:

1. **Analiza celor cinci forțe Porter.** În opinia conform lui M.Porter [2], poziția unei firme este influențată de:
  - intensitatea concurenței între jucătorii existenți;
  - amenințarea noilor jucători;
  - amenințarea produselor/serviciilor substituente;
  - puterea de negociere a clienților (în special companiile mari, cu bugete semnificative);
  - puterea de negociere a furnizorilor (ex.: furnizorii de date, platforme media).

Această analiză ajută agenția să identifice presiunile din piață și să anticipeze schimbările strategice ale concurenților.

2. **Benchmarking** constă în compararea performanțelor proprii cu cele ale liderilor din domeniu, folosind indicatori, precum: numărul și dimensiunea proiectelor gestionate, recunoașterea (premii, certificări), tarifele și diversitatea serviciilor. În RP, benchmarking-ul poate include și analiza calității relației cu presa, a timpului de reacție în situații de criză sau a creativității campaniilor.

Avantajul competitiv reprezintă abilitatea de a oferi valoare clientului prin costuri mai mici sau beneficii diferențiate. În cazul unei agenții de RP, principalele surse de avantaj competitiv pot fi:

- **Expertiza și reputația** – istorie de campanii de succes, testată în multiple sectoare.
- **Specializarea** – orientarea către un anumit domeniu.
- **Inovația în servicii** – utilizarea de tehnologii avansate.
- **Relațiile cu părțile interesate** – rețele extinse de jurnaliști, creatori de conținut și lideri de opinie.
- **Capacitatea de reacție** – timpi scurți de implementare și flexibilitate în adaptarea strategiilor.

Diferențierea pe piață trebuie să fie percepută ca reală și valoroasă de către client, nu doar declarativă. Pentru a menține avantajul competitiv, organizația trebuie să își monitorizeze constant performanța, să investească în formarea echipei și să rămână conectată la tendințele din industrie.

În contextul unei agenții de relații publice, analiza concurenților nu este doar un exercițiu de identificare a rivalilor direcți sau indirecti, ci un proces strategic care influențează toate deciziile majore. Prin evaluarea atentă a tipurilor de concurență, utilizarea unor metode structurale agenția își poate identifica punctele forte, vulnerabilitatea și oportunitățile.

Într-o piață caracterizată prin dinamism, inovație tehnologică și presiune pentru rezultate rapide, capacitatea unei agenții de RP de a înțelege mișcările concurenților și de a anticipa schimbările de mediu devine un element esențial al sustenabilității și succesului său pe termen lung.

### Referințe bibliografice:

1. KATKALO, Valery; VESELOVA, Anna; SMELTSOVA, Svetlana. *SWOT-analysis: Methodological guidelines for project implementation*. Moscow: HSE Graduate School of Business, 2022. Disponibil: [www.hse.ru/mirror/pubs/share/891319549.pdf](http://www.hse.ru/mirror/pubs/share/891319549.pdf) [accesat 2025-02-08].
2. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Managementul marketingului*. Ediția a V-a. București: Teora, 2008. 1148 p. ISBN 978594960840.
3. MOȘTEANU, Tatiana. *Concurența: abordări teoretice și practice*. București: Editura Economică, 2000. 368 p. ISBN 9735903520.

4. SPENCER, Chastity. *Business Plan for an entrepreneurial venture in the PR/marketing industry*. Research Papers. Paper 297. 2012. Disponibil: [https://opensiuc.lib.siu.edu/gs\\_rp/297/](https://opensiuc.lib.siu.edu/gs_rp/297/) [accesat 2025-11-08].
5. STANCIU, Sica. *Bazele generale ale marketingului*. București: Editura Universității, 1999. 343 p. ISBN 9735753669.

## **Tema 4. SEGMENTAREA PUBLICULUI-ȚINTĂ, DEFINIREA SERVICIILOR ȘI ELABORAREA STRATEGIILOR DE MARKETING**

1. Segmentarea și targetarea publicului-țintă
2. Definirea și clasificarea serviciilor agenției de relații publice
3. Elaborarea strategiilor de marketing și relații publice

### **Obiective:**

- să definească conceptele de segmentare și targetare a publicului-țintă;
- să identifice criteriile principale de segmentare aplicabile pieței serviciilor de RP;
- să analizeze importanța alegerii corecte a publicului-țintă;
- să clasifice și să descrie serviciile specifice unei agenții de RP;
- să elaboreze pachete de servicii adaptate diferitelor segmente de public;
- să selecteze canalele de comunicare adecvate obiectivelor stabilite în planul de afaceri;
- să coreleze strategiile de marketing și RP cu obiectivele generale ale agenției;
- să evalueze impactul strategiilor alese asupra poziționării și dezvoltării agenției pe piață.

**Cuvinte-cheie:** *segmentare, targetare, persona, relații publice tradiționale, relații publice digitale, management de criză, management social media, branding, strategie integrată.*

### **1. Segmentarea și targetarea publicului-țintă**

Segmentarea și targetarea publicului reprezintă un element central al planificării strategice în relațiile publice și, implicit, un capitol esențial în elaborarea planului de afaceri al unei agenții de RP. Segmentarea publicului trebuie tratată ca un pilon de bază al oricărei campanii, fiind necesar să se înceapă cu o analiză detaliată a publicului-țintă, utilizând atât metode calitative, cât și cantitative, pentru a identifica grupuri omogene pe baza caracteristicilor relevante [8].

Segmentarea presupune împărțirea pieței în grupuri distincte de consumatori care au nevoi, caracteristici sau comportamente similare și care pot necesita produse separate [1]. În contextul unei agenții de relații publice, acest proces include:

- *Segmentarea demografică* – vârstă, gen, nivel de educație, venit, ocupație – utilă pentru adaptarea mesajelor la diverse categorii sociale.

- *Segmentarea psihografică* – atitudini, valori, stil de viață, interese – facilitează crearea de mesaje care rezonază emoțional cu publicul.
- *Segmentarea comportamentală* – obiceiuri de consum media, frecvența de utilizare a unui produs/serviciu, nivel de loialitate.
- *Segmentarea geografică* – regiune, densitate urbană, specific cultural local.
- *Segmentarea pe criterii specifice* – etnie, generație, profesie sau alte caracteristici.

În cazul agențiilor de RP, este esențială și identificarea liderilor de opinie și a creatorilor de conținut, deoarece aceștia pot amplifica mesajele și pot crește credibilitatea campaniilor.

După segmentare, urmează targetarea, adică selecția segmentelor care vor fi abordate prioritar. Selecția se face pe baza mărimii segmentului, potențialului de creștere, accesibilității și compatibilității cu obiectivele strategice ale agenției [1]. În planul de afaceri al unei agenții de RP targetarea se traduce în decizia de a concentra resursele asupra acelor grupuri care pot aduce cel mai mare impact reputațional și financiar.

Conceptul de *persona* este esențial în relațiile publice moderne, facilitând personalizarea comunicării și adaptarea strategiilor la așteptările publicului. O *persona* este un profil semifictiv al unui membru reprezentativ al publicului-țintă, construit pe baza unor date reale despre audiență: caracteristici demografice, comportamente, motivații, nevoi, valori și aspirații. Ph.Kotler subliniază că dezvoltarea de *persona(s)* ajută la segmentarea pieței și la adaptarea strategiilor de comunicare și marketing pentru „a transmite mesajul potrivit, persoanei potrivite, la momentul potrivit”.

P.D. Marshall dezvoltă ideea de *persona* ca instrument atât de înțelegere, cât și de construcție strategică a identității, subliniind rolul acesteia în managementul relației cu diferitele categorii de public. Marshall arată că *persona* are o funcție de „punct de contact” între organizație și public, înlesnind dialogul și optimizând impactul comunicării [2].

Pașii în crearea unei *persona*:

- Colectarea datelor prin sondaje, interviuri, focus-grupuri, monitorizare digitală.
- *Definirea detaliată* incluzând datele demografice, psihografice, comportamentele media, valorile și așteptările.
- *Utilizarea în planificare* prin alegerea canalelor, adaptarea tonului și personalizarea conținutului.

Elementele-cheie ale unei *persona* sunt:

- Nume și fotografie fictivă;
- Date demografice (vârstă, ocupație, educație);
- Obiective și aspirații;
- Nevoi informaționale și motivații;

- Obstacole și frustrări;
- Canale preferate de comunicare;
- Atitudinea față de organizație sau față de subiectele campaniei;
- Relevanța practică pentru o agenție de RP.

În planul de afaceri al unei agenții de relații publice, segmentarea și targetarea publicului-țintă au implicații directe asupra modului în care sunt concepute strategiile, serviciile și campaniile. O segmentare corectă crește eficiența campaniilor, reduce costurile prin evitarea publicului irelevant, permite adaptarea mesajelor la nevoile și valorile fiecărui segment și asigură utilizarea optimă a canalelor de comunicare.

În plus, integrarea datelor obținute prin monitorizare digitală și cercetare socială permite ajustarea în timp real a strategiilor, ceea ce este esențial în contextul actual, caracterizat prin schimbări rapide în comportamentul publicului și în mediile de comunicare.

## **2. Definirea și clasificarea serviciilor agenției de relații publice**

Serviciile unei agenții de relații publice reprezintă ansamblul de activități planificate și implementate în vederea gestionării comunicării strategice dintre o organizație și publicul său cu scopul de a construi, menține sau repara reputația acesteia. Diversitatea acestor servicii reflectă complexitatea mediului mediatic actual și necesitatea de a integra abordări tradiționale cu cele digitale, în funcție de obiectivele și nevoile clienților [3, 7].

Serviciile unei agenții sunt clasificate în:

### **a) RP tradiționale**

Include: activități clasice, precum redactarea și difuzarea comunicatelor de presă, organizarea de conferințe și evenimente media, gestionarea relațiilor cu jurnaliștii, elaborarea de materiale informative și campanii de informare publică. Aceste servicii se bazează pe canale offline: presă scrisă, radio, televiziune și au ca obiectiv asigurarea unei acoperiri mediatice credibile și coerente.

### **b) RP digitale**

Vizează utilizarea platformelor și instrumentelor online pentru a comunica direct cu publicul-țintă. Include: gestionarea conținutului pe site-uri web, optimizarea prin motoarele de căutare, marketingul prin e-mail, campanii cu creatori de conținut, precum și activități interactive (webinare, podcasturi). RP digitale permit măsurarea detaliată a impactului prin indicatori precum reach, engagement sau conversii.

### **c) Management de criză**

Se referă la planificarea și implementarea de acțiuni pentru prevenirea, gestionarea și soluționarea situațiilor de criză care pot afecta reputația organizației. Include elaborarea de planuri de comunicare în caz de criză, monitorizarea media și oferirea de reacții rapide. Este un serviciu critic, mai ales în contextul vitezei de propagare a informației în mediul digital.

#### **d) Management Social Media**

Acoperă crearea, programarea, publicarea și moderarea conținutului pe platformele de socializare (Facebook, Instagram, LinkedIn, X/Twitter, TikTok). Include și analiza performanței conținutului, gestionarea interacțiunilor cu publicul. Managementul Social Media este esențial pentru umanizarea brandului și stimularea dialogului direct cu publicul.

#### **e) Branding și comunicare integrată**

Brandingul presupune crearea și consolidarea identității vizuale și a personalității organizației prin elemente, precum: logo, paletă cromatică, ton al mesajelor și slogan. Comunicarea integrată asigură coerența mesajelor transmise prin toate canalele offline și online și presupune o planificare strategică pentru maximizarea impactului. Abordarea integrată urmărește să creeze o experiență unitară pentru public.

Într-un plan de afaceri, serviciile sunt descrise detaliat și grupate în *pachete* adaptate nevoilor clienților, fiecare cu specificații clare privind obiectivele, activitățile, durata și costurile.

#### **Exemple:**

##### **Pachet „Start-up RP”**

**Conținut:** Crearea identității vizuale, elaborarea planului de comunicare, lansare în media și social media, redactarea și distribuirea primului comunicat de presă.

**Scop:** Susținerea intrării pe piață a unei noi afaceri.

**Durată:** 3 luni.

În planul de afaceri, pachetul este descris cu obiective, activități concrete și estimări de rezultate (ex.: număr apariții media, reach social media).

##### **Pachet „Reputație & Criză”**

**Conținut:** Auditul reputației, elaborarea planului de gestionare a crizelor, training, monitorizare media 24/7.

**Scop:** Pregătirea și protejarea imaginii publice în fața unor posibile crize.

**Durată:** 6 luni (cu posibilitate de prelungire).

Include un studiu de caz sau referință din practică pentru a ilustra eficiența serviciului.

##### **Pachet „Consolidarea Brandului”**

**Conținut:** Campanie integrată offline-online, management social media, organizare de evenimente, colaborări cu creatorii de conținut.

**Scop:** Creșterea loialității publicului și consolidarea poziționării pe piață.

**Durată:** 12 luni.

În planul de afaceri, acest pachet poate fi completat cu grafice de proiecție a impactului și cu indicatori de performanță.

O prezentare clară și structurată a serviciilor în planul de afaceri al unei agenții de RP nu doar reflectă nivelul de expertiză și capacitatea acesteia de a răspunde unei game variate de nevoi de comunicare, ci și consolidează poziționarea sa pe piață. Evidențierea valorii adăugate prin pachete personalizate, utilizarea unor tehnologii inovatoare sau

accesul la o rețea extinsă de instituții media permite diferențierea clară față de concurenți. În același timp, o astfel de structurare sprijină strategia de vânzare, oferind clienților opțiuni flexibile și adaptabile, susceptibile să răspundă specificului fiecărei campanii. Totodată, transparența asupra proceselor de lucru și a rezultatelor așteptate contribuie la creșterea credibilității în fața potențialilor investitori sau parteneri, facilitând construirea unor relații durabile și de încredere.

Astfel, o agenție de RP bine poziționată își definește portofoliul de servicii într-un mod care îmbină claritatea operațională cu atractivitatea comercială, utilizând o clasificare recunoscută profesional și exemple relevante din practică.

### 3. Elaborarea strategiilor de marketing și relații publice

Strategiile de marketing și RP reprezintă fundamentul prin care o agenție își poate construi vizibilitatea, atrage clienți și își poate consolida poziția pe piață. Acestea trebuie alese și coordonate în funcție de obiectivele generale din planul de afaceri, astfel încât acțiunile de comunicare să fie integrate și coerente.

În practica actuală, agențiile de RP combină tehnici tradiționale cu metode inovatoare pentru a maximiza impactul campaniilor. Strategiile clasice includ:

- **Relații media** – dezvoltarea și menținerea relațiilor cu jurnaliștii și instituțiile media pentru a asigura o acoperire variată.
- **Organizarea de evenimente** – conferințe, lansări de produse, forumuri tematice care permit interacțiunea directă cu publicul-țintă și crearea unei experiențe memorabile.
- **Campanii de responsabilitate socială corporativă (CSR)** – pentru construirea unei imagini pozitive și alinierea brandului la valori apreciate de public.
- **Storytelling strategic** – utilizarea narațiunii pentru a transmite mesaje-cheie într-o formă captivantă.

În paralel, strategiile digitale includ:

- **Content marketing** – crearea și distribuirea de conținut relevant pe canale online proprii și externe.
- **Optimizarea pentru motoare de căutare (SEO) și marketing pe motoare de căutare (SEM)** – pentru a crește vizibilitatea online.
- **Campanii pe rețele sociale** – targetate pe segmente de audiență bine definite, cu monitorizarea reacțiilor și ajustarea mesajelor în timp real.
- **Marketing prin creatorii de conținut** – colaborarea cu lideri de opinie din mediul digital pentru a extinde impactul mesajelor.

Selectarea canalelor adecvate trebuie să fie un proces strategic, bazat pe analiza publicului-țintă, obiectivele campaniei și resursele disponibile. Un mix eficient poate include:

- **Canale online:** site-ul agenției, bloguri, newslettere, platforme social media (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok), podcasturi.
- **Canale offline:** presă scrisă, radio, TV, outdoor (panouri, afișe), materiale tipărite (broșuri, flyere).
- **Evenimente și networking:** conferințe, târguri, workshopuri, întâlniri cu potențiali clienți sau parteneri.
- **Comunicare directă:** prezentări personalizate, întâlniri față în față, apeluri telefonice.

Alegerea canalelor trebuie să țină cont de specificul mesajului, de comportamentul mediatic al audienței și de nivelul de interactivitate dorit. De exemplu, pentru lansarea unui produs inovator, social media și evenimentele live pot genera rapid interes și angajament, în timp ce pentru consolidarea imaginii, articolele în presă și studiile de caz publicate pe website oferă profunzime și credibilitate.

Un element esențial în succesul unei agenții îl constituie alinierea strategiilor de marketing și RP la obiectivele strategice definite în planul de afaceri. Această coordonare presupune:

- **Corelarea mesajelor cu misiunea și viziunea agenției** asigurând coerența în toate canalele și mijloacele de contact cu publicul.
- **Stabilirea indicatorilor de performanță** pentru a măsura impactul campaniilor asupra obiectivelor de creștere, retenție a clienților sau poziționare pe piață.
- **Integrarea comunicării în strategia agenției**, de exemplu: campaniile de conștientizare să fie programate înaintea lansărilor comerciale, iar activitățile de CSR să fie conectate cu domeniile de expertiză ale agenției.
- **Flexibilitate și adaptare**, strategiile trebuie să fie ajustate în funcție de evoluția pieței, schimbările în comportamentul consumatorilor și feedback-ul obținut pe parcurs.

### Referințe bibliografice:

1. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Managementul marketingului*. Ediția a V-a. București: Teora, 2008. 1148 p. ISBN 978594960840.
2. MARSHALL, David; MOORE, Christopher; BARBOUR, Kim. *Persona studies: An introduction*. 1st ed. Wiley-Blackwell, 2020. 255 p. ISBN 9781118935057.
3. RUS, Flaviu. *Relații publice. Instrumente și tehnici: Suport de curs*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai, 2008. 51 p.
4. SPENCER, Chastity. *Business Plan for an entrepreneurial venture in the PR/marketing industry*. Research Papers. Paper 297. 2012. Disponibil: [https://opensiuc.lib.siu.edu/gs\\_rp/297/](https://opensiuc.lib.siu.edu/gs_rp/297/) [accesat 2025-11-08].
5. STANCIU, Sica. *Bazele generale ale marketingului*. București: Editura Universității, 1999. 343 p. ISBN 9735753669.
6. THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook*, 2nd edition. Routledge, 2004. 367 p. ISBN 0203600746.

7. THEAKER, Alison; YAXLEY, Heather. *The Public Relations Strategic Toolkit. An Essential Guide to Successful Public Relations Practice*. Second Edition. Routledge, 2018. 367 p. ISBN 9781138678651.
8. WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; REBER, Bryan. *Public Relations: Strategies and Tactics*. Pearson Education, 2015. 624 p. ISBN 9780134003658.

## **Tema 5. MANAGEMENTUL INTERN ȘI AL RESURSELOR UMANE ÎN AGENȚIA DE RELAȚII PUBLICE**

1. Configurarea organizării interne și gestionarea resurselor umane
2. Structura organizațională și procesele de recrutare a echipei
3. Valorile și principiile de funcționare în corelație cu planul de afaceri

### **Obiective:**

- să definească conceptele fundamentale ale organizării interne în agențiile de relații publice;
- să identifice rolurile și responsabilitățile echipei unei agenții de RP;
- să explice legătura dintre structura organizațională și eficiența operațională;
- să compare diferitele tipuri de structuri organizaționale;
- să analizeze impactul proceselor de recrutare asupra performanței agenției;
- să aplice criteriile de selecție a personalului în funcție de obiectivele planului de afaceri;
- să propună strategii de integrare a valorilor organizaționale în planul de afaceri;
- să elaboreze un model de structură organizațională adaptată unei agenții de RP ipotetice.

**Cuvinte-cheie:** *organizare internă, resurse umane, structură organizațională, principii de funcționare, recrutare, înrolare, performanță, valoare organizațională, eficiență operațională, retenția personalului.*

### **1. Configurarea organizării interne și gestionarea resurselor umane**

Organizarea internă a unei agenții de relații publice este fundamentul care susține livrarea serviciilor către clienți, eficiența proceselor interne și dezvoltarea pe termen lung. Ea cuprinde structura organizațională, rolurile profesionale, managementul resurselor umane și mecanismele de coordonare.

Organizarea și buna funcționare a unei agenții de relații publice depind de definirea clară a rolurilor și responsabilităților fiecărui membru al echipei. Această claritate permite o distribuire eficientă a sarcinilor, evitarea suprapunerilor și maximizarea productivității [2]. În plus, în agențiile de RP rolurile trebuie să fie suficient de flexibile, pentru a permite adaptarea la schimbările rapide ale mediului de comunicare.

Rolurile într-o agenție se împart în [6]:

- *Roluri strategice*, responsabile pentru orientarea generală a campaniilor, managementul clienților la nivel strategic și integrarea planului de afaceri în activitățile curente.

- *Roluri de implementare*, responsabile de oferirea de servicii de relații.
- *Roluri suport* pentru domeniile de cercetare și analiză, administrativ, financiar, resurse umane.

Rolurile și responsabilitățile angajaților unei agenții de relații publice se clasifică în:

### *1. Managementul executiv*

La vârful structurii se află directorul (în agențiile mici acest rol poate fi deținut de fondator). Responsabilitățile sale includ:

- definirea viziunii și direcției strategice a agenției;
- dezvoltarea și aprobarea planului de afaceri și a strategiilor de creștere;
- reprezentarea agenției în fața clienților-cheie, a partenerilor și în mediul profesional;
- supravegherea indicatorilor financiari și a rentabilității.

### *2. Managementul operațional*

Managerii operaționali coordonează relația cu clienții și asigură implementarea campaniilor conform obiectivelor stabilite. Ei au un rol esențial de intermediar între client și echipă, necesitând abilități excelente de negociere și gestionare a relațiilor.

Printre responsabilitățile lor se numără:

- înțelegerea nevoilor strategice ale fiecărui client;
- interpretarea clară a acestora pentru echipa creativă;
- monitorizarea progresului campaniilor și raportarea rezultatelor;
- menținerea unei comunicări constante și transparente cu clientul.

### *3. Echipa creativă și de strategie*

Aceasta include strategii, comunicatori, copywriteri, designeri grafici și, în unele cazuri, specialiști în storytelling. Echipa creativă trebuie să îmbine gândirea strategică cu inovația, pentru a diferenția agenția pe piață.

Sarcinile lor principale sunt:

- dezvoltarea conceptelor creative pentru campanii;
- crearea materialelor vizuale și textuale adaptate canalelor de comunicare;
- asigurarea coerenței mesajului pe toate platformele;
- testarea și ajustarea ideilor în baza feedback-ului.

### *4. Specialiștii în relații media și comunicare digitală*

Acești profesioniști gestionează interacțiunea cu presa, creatorii de conținut și comunitățile online. Acest rol a evoluat considerabil, incluzând monitorizarea în timp real a conversațiilor online și adaptarea rapidă a mesajelor în funcție de reacțiile publicului.

Rolurile lor includ:

- crearea și distribuirea comunicatelor de presă;
- organizarea de evenimente media și conferințe de presă;
- menținerea relațiilor cu jurnaliștii și bloggerii;
- administrarea conturilor de social media și monitorizarea reputației online.

### 5. Cercetare, analiză și evaluare

Într-o agenție profesionistă, există roluri dedicate analizei de piață și evaluării campaniilor. Aceasta este o funcție vitală pentru transformarea rezultatelor campaniilor în lecții strategice care pot ghida acțiunile viitoare. Aceștia:

- colectează și interpretează date despre piață, public și concurență;
- utilizează instrumente de măsurare a eficienței campaniilor;
- realizează rapoarte de evaluare pentru clienți și management.

### 6. Suport administrativ și financiar

Deși mai puțin vizibilă, echipa de suport este esențială. Aceasta include:

- coordonatori administrativi care gestionează programările, logistica evenimentelor și documentația;
- responsabili financiari ce se ocupă de facturare, bugetare și raportare financiară.

Fără o bază administrativă solidă, activitatea creativă și strategică a agenției poate fi afectată de întârzieri și neconcordanțe.

### 7. Responsabilități transversale

Indiferent de poziție, toți membrii agenției au o serie de responsabilități comune, precum:

- respectarea standardelor etice și a confidențialității informațiilor clienților;
- colaborarea eficientă în echipă și sprijinirea colegilor;
- actualizarea constantă a competențelor profesionale;
- contribuția la consolidarea reputației agenției.

În agențiile de dimensiuni reduse, același profesionist poate îndeplini mai multe roluri. De exemplu, un manager poate gestiona și social media sau relația cu presa. Această flexibilitate este un avantaj competitiv, permițând reacții rapide și personalizarea serviciilor, dar necesită o bună gestionare a timpului și priorităților [6].

Funcțiile într-o agenție de relații publice sunt următoarele (inclusiv și versiunea în limba engleză, datorită tendinței de a numi pozițiile cu termenii acceptați la nivel internațional):

- Director general (CEO / Managing Director)
- Director de strategie (Chief Strategy Officer – CSO)
- Manager de relații publice / Manager de cont (PR Manager / Account Manager)
- Specialist relații media (Media Relations Specialist)
- Creator de conținut / Redactor (Content Creator / Copywriter)
- Manager social media (Social Media Manager)
- Designer grafic (Graphic Designer)
- Producător video (Video Producer)
- Manager resurse umane (HR Manager)
- Manager financiar și operațiuni (Finance & Operations Manager)
- Analist de date / Specialist cercetare (Data Analyst / Research Specialist)

- Manager de evenimente (Event Manager)
- Specialist marketing digital (Digital Marketing Specialist)
- Manager de comunitate (Community Manager)
- Manager servicii clienți (Client Service Manager)
- Specialist SEO (SEO Specialist)
- Fotograf / Videograf (Photographer / Videographer)
- Manager de proiect (Project Manager)
- Asistent administrativ (Office Manager / Administrative Assistant)

Claritatea în definirea rolurilor și responsabilităților este cheia unei agenții de RP eficiente. O structură bine gândită, combinată cu flexibilitate și colaborare între departamente, creează premisele pentru campanii de succes și relații de lungă durată cu clienții. În plus, rolurile trebuie revizuite periodic, pentru a răspunde evoluției tehnologiei, schimbărilor din industrie și nevoilor clienților. Profesioniștii în RP trebuie să îmbine competențele tehnice (scriere, negociere, planificare) cu abilități interpersonale și de leadership, pentru a susține atât relațiile cu clienții, cât și dinamica internă a echipei.

## **2. Structura organizațională și procesele de recrutare a echipei**

Structura organizațională a unei agenții de relații publice și procesul de recrutare a echipei reprezintă doi piloni fundamentali în asigurarea performanței și competitivității. Dacă organizarea internă definește „arhitectura” funcționării, recrutarea reprezintă procesul prin care această arhitectură este populată cu oamenii potriviți, capabili să susțină și să extindă capacitățile agenției.

Structura organizațională este un sistem de poziții și relații ierarhice creat pentru a coordona eficient activitățile și a aloca responsabilități. În RP, acest sistem trebuie să fie suficient de flexibil pentru a răspunde rapid schimbărilor din mediul extern, dar și suficient de clar pentru a evita suprapunerile și conflictele de rol.

Structura trebuie construită pornind de la:

- *Obiectivele agenției și direcțiile strategice.* De exemplu, o agenție axată pe comunicare de criză va pune accent pe structuri specializate în monitorizare media și strategie rapidă de răspuns.
- *Tipurile de servicii oferite* – relații cu presa, relații publice digitale, creare de conținut, lobby, evenimente, cercetare și evaluare.
- *Nivelul de centralizare* – în agențiile mici, deciziile sunt concentrate la nivel managerial, în timp ce agențiile mari adoptă o structură descentralizată, cu responsabilități distribuite pe mai multe niveluri.

Un aspect distinctiv în structură este orientarea către proiect: chiar dacă există departamente funcționale, echipele se reorganizează frecvent în jurul campaniilor și clienților, ceea ce implică o permanentă adaptare a resurselor.

Într-o agenție de relații publice nu există un model unic de organizare, căci structura depinde de dimensiune, portofoliul de clienți și specializări. În practică se întâlnesc următoarele tipuri de structuri:

- *Structura funcțională* cu departamente specializate (relații cu media, digital, evenimente, cercetare etc.). Aceasta permite dezvoltarea unei expertize avansate pe domenii, dar necesită mecanisme eficiente de integrare pentru proiectele complexe.
- *Structura pe conturi* (proiecte) cu echipe dedicate unui set de clienți, acoperind întregul mix de servicii. Avantajul este coerența mesajului și cunoașterea aprofundată a nevoilor fiecărui client.
- *Structura hibridă* ce combină cele două abordări, folosind specialiști funcționali care lucrează în echipe multidisciplinare pentru fiecare proiect.

În oricare din aceste structuri este recomandată definirea clară a liniilor de raportare și responsabilitate, precum și utilizarea instrumentelor digitale pentru a menține fluxul informațional rapid și transparent.

Recrutarea și retenția în RP se axează pe competențe și potențial de adaptare la schimbările din industrie. Procesul de selecție trebuie să fie corelat cu poziționarea agenției pe piață [1].

Gestionarea eficientă a resurselor umane într-o agenție de relații publice presupune implementarea unor practici esențiale care să asigure atragerea, integrarea, dezvoltarea și evaluarea continuă a echipei, dintre care se remarcă următoarele elemente-cheie:

- ✓ *Recrutarea strategică* – identificarea de talente cu profil multidisciplinar, capabile să lucreze în medii complexe.
- ✓ *Înrolarea structurată* – prezentarea procedurilor interne, a culturii organizaționale și a portofoliului de clienți pentru integrarea rapidă a noilor membri.
- ✓ *Formare continuă* – traininguri interne și externe, mentorat, participarea la conferințe.
- ✓ *Evaluarea performanței* – stabilirea unor indicatori clari care reflectă atât rezultatele campaniilor, cât și contribuția la obiectivele generale ale agenției.

Recrutarea nu înseamnă doar suplینirea unor posturi vacante, ci și identificarea profilurilor care să se potrivească viziunii strategice și valorilor agenției. Pașii recomandați sunt [1, 6]:

- *Definirea postului și a competențelor-cheie* incluzând atât competențe tehnice (scriere, planificare strategică, utilizarea instrumentelor digitale), cât și abilități de comunicare, adaptabilitate și gândire critică.
- *Selectarea canalelor de recrutare* – anunțuri pe platforme profesionale, colaborări cu universități și centre de formare, recomandări interne.
- *Procesul de selecție* – interviuri structurate, teste practice, evaluări psihometrice.

- *Implicarea echipei în evaluare* pentru a testa compatibilitatea culturală și stilul de lucru.

În contextul transformărilor rapide din domeniul relațiilor publice, recrutarea de personal este influențată de o serie de tendințe moderne care modelează profilul candidaților și strategiile agențiilor de RP, dintre care se evidențiază:

- *Orientarea spre competențe digitale* – cunoașterea platformelor sociale, SEO, instrumentelor de analiză a datelor și a celor de monitorizare media.
- *Experiență intersectorială* – candidați care au lucrat în diverse industrii și pot aduce perspective noi.
- *Abilități hibride* – combinația între gândire strategică, creativitate și abilități tehnice.
- *Lucru la distanță și flexibilitate* – recrutarea de talente la nivel internațional, facilitând diversitatea și expertiza globală.

Structura organizațională și recrutarea echipei în agențiile de RP sunt interdependente și influențate direct de strategia de afaceri. O structură adaptabilă facilitează integrarea rapidă a noilor talente, iar o strategie de recrutare bine planificată asigură că fiecare poziție este ocupată de persoana potrivită, capabilă să contribuie la obiectivele agenției.

### **3. Valorile și principiile de funcționare în corelație cu planul de afaceri**

Într-o agenție de relații publice, valorile și principiile de funcționare nu sunt doar elemente de identitate, ci reprezintă fundamentul care ghidează toate deciziile strategice, operaționale și etice. În contextul unui plan de afaceri, acestea au rolul de a asigura coerența acțiunilor, de a defini cultura organizațională și de a crea un cadru clar pentru relația cu clienții, partenerii și angajații. Integrarea valorilor în planul de afaceri are dublă funcție [5]:

- *internă*, oferă direcție echipei și asigură unitatea în procesele decizionale;
- *externă*, transmite credibilitate și claritate publicului, clienților și partenerilor.

Valorile fundamentale sunt acele principii care conturează identitatea agenției și modul în care aceasta interacționează cu mediul de afaceri. Acestea trebuie să fie clare, autentice și aplicabile, nu doar declarații formale. Exemple de valori frecvent întâlnite în agențiile de RP includ:

- *Integritate* – onestitate și transparență în relația cu clienții și publicul.
- *Professionalism* – standarde înalte de calitate și respectarea normelor etice.
- *Creativitate* – generarea de idei și soluții inovatoare, adaptate fiecărei campanii.
- *Responsabilitate socială* – asumarea unui rol activ în sprijinirea cauzelor sociale.
- *Orientare către client* – adaptarea strategiilor în funcție de nevoile fiecărui client.

Principiile de funcționare sunt reguli operaționale și abordări manageriale prin care valorile devin realitate. Spre deosebire de valori, care exprimă „ce credem”, principiile definesc „cum acționăm”. Potrivit lui A.Theaker, acestea pot include [6]:

- *Transparența proceselor* prin prezentarea clară a bugetelor, activităților și rezultatelor campaniilor.
- *Lucru colaborativ* prin integrarea expertizei din mai multe departamente sau colaborarea cu parteneri externi.
- *Învățare continuă* prin dezvoltarea constantă a competențelor echipei prin training, mentorat și participare la evenimente de specialitate.
- *Adaptabilitate* prin capacitatea de a modifica strategia în funcție de schimbările din piață sau de feedback-ul primit.

Integrarea valorilor și principiilor în planul de afaceri presupune nu doar includerea lor într-o secțiune introductivă, ci și transpunerea lor în obiective, politici și indicatori de performanță în ordinea respectivă:

- *Formularea unei declarații de valori* – secțiune scurtă, concisă, plasată la începutul planului de afaceri, care să reflecte identitatea agenției.
- *Corelarea valorilor cu obiectivele strategice* – de exemplu, dacă „responsabilitatea socială” este o valoare-cheie, planul trebuie să includă obiective privind implicarea în proiecte CSR.
- *Stabilirea indicatorilor de evaluare* – pentru a măsura dacă valorile sunt respectate în activitatea de zi cu zi.

Valorile și principiile influențează direct procesul de recrutare, integrare și dezvoltare profesională. Agențiile care își recrutează personalul pe baza compatibilității cu valorile interne au o rată mai mică de fluctuație și o performanță mai mare pe termen lung.

Valorile și principiile nu sunt doar elemente interne, ci și parte a identității de brand. Brandul unei agenții de RP nu este definit exclusiv de logo sau identitate vizuală, ci și de reputația construită prin respectarea valorilor declarate. Coerența dintre ceea ce agenția afirmă și ceea ce practică este esențială pentru credibilitate.

În acest sens, integrarea valorilor în planul de afaceri contribuie la:

- creșterea încrederii clienților prin consecvență în livrarea serviciilor promise;
- diferențierea pe piață printr-un stil distinct de lucru și o etică profesională vizibilă;
- consolidarea poziției agenției ca partener strategic pe termen lung.

Valorile și principiile de funcționare sunt coloana vertebrală a unui plan de afaceri pentru o agenție de RP. Ele oferă direcție strategică, asigură coerență între acțiuni și obiective și consolidează relațiile cu clienții și echipa. Agențiile de succes sunt cele care nu tratează valorile ca pe un simplu exercițiu de branding, ci le transformă într-un sistem de orientare practică care influențează fiecare decizie și fiecare interacțiune.

## Referințe bibliografice:

1. EDWARDS, Lee; AULAKH, Sundeep. Public relations recruitment as boundary-making: The client, the 'fit' and the disposability of diversity. In: *Public Relations Inquiry*. 2023, Vol. 0(0), pp. 1–20. Disponibil: <https://eprints.lse.ac.uk/120467/> [accesat 2025-10-08].
2. MOSS, Danny; LIKELY, Fraser et al. Structure of the public relations / communication department: Key findings from a global study. In: *Public Relations Review*. 2016. Vol. 43. pp. 80-90. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116304271?via%3Dihub> [accesat 2025-07-08].
3. PÂNIȘOARĂ, Georgeta; PÂNIȘOARĂ, Ion-Ovidiu. *Managermentul resurselor umane*. Iași: Polirom, 2016. 325 p. ISBN 9789734658213.
4. RUS, Flaviu. *Relații publice. Instrumente și tehnici: Suport de curs*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai, 2008. 51 p.
5. SPENCER, Chastity. *Business Plan for an entrepreneurial venture in the PR/marketing industry*. Research Papers. Paper 297. 2012. Disponibil: [https://openiuc.lib.siu.edu/gs\\_rp/297/](https://openiuc.lib.siu.edu/gs_rp/297/) [accesat 2025-11-08].
6. THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook*, 2nd edition. Routledge, 2004. 367 p. ISBN 0203600746.

## Tema 6. PLANIFICAREA FINANCIARĂ ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA SUSTENABILITĂȚII AGENȚIEI DE RELAȚII PUBLICE

1. Rolul planificării financiare pentru dezvoltarea agenției de relații publice
2. Structura bugetului unei agenții de relații publice
3. Prognoza veniturilor, cheltuielilor și pragul de rentabilitate
4. Planul financiar ca instrument pentru atragerea finanțării și credibilității
5. Gestionarea riscurilor și asigurarea continuității afacerii

### Obiective de referință:

- să definească conceptul de planificare financiară și rolul acesteia într-o agenție de RP;
- să identifice principalele componente ale unui buget pentru o agenție de RP;
- să descrie sursele de venit și tipurile de cheltuieli specifice activităților de RP;
- să explice legătura dintre prognoza veniturilor și stabilirea pragului de rentabilitate;
- să analizeze modul în care planul financiar influențează credibilitatea agenției;
- să aplice metode simple de calcul pentru estimarea veniturilor și cheltuielilor în cazul companiilor de RP;
- să evalueze pragul de rentabilitate și relevanța lui pentru deciziile manageriale;
- să argumenteze importanța gestionării riscurilor pentru continuitatea afacerii;
- să elaboreze un plan financiar pentru o agenție ipotetică de RP, integrând conceptele învățate.

**Cuvinte-cheie:** *planificare financiară, buget, venit, cheltuieli, prag de rentabilitate, flux de numerar, credibilitate financiară, investitor, risc, continuitate.*

## 1. Rolul planificării financiare pentru dezvoltarea agenției de relații publice

Planificarea financiară reprezintă una dintre cele mai importante componente ale unui plan de afaceri, indiferent de domeniu. În cazul agențiilor de relații publice, unde serviciile livrate sunt în mare parte intangibile, planificarea atentă a resurselor financiare devine un instrument strategic pentru supraviețuire și dezvoltare. Fără o proiecție financiară realistă, chiar și cele mai creative idei de afaceri riscă să rămână fără susținere practică, deoarece nu există o bază care să asigure sustenabilitatea în timp.

Un prim rol al planificării financiare este acela de a *oferi claritate și direcție*. O agenție de RP are nevoie să înțeleagă cât de multe resurse financiare sunt necesare pentru a acoperi cheltuielile de funcționare (salarii, chirii, echipamente IT, software pentru monitorizarea media etc.) și cât de mult trebuie să factureze pentru serviciile sale, astfel încât să fie profitabilă. Bugetele detaliate ale agențiilor trebuie să reflecte nu doar costurile interne, ci și investițiile în dezvoltare – training pentru angajați, campanii proprii de branding sau participarea la conferințe de profil. În lipsa acestei viziuni, agenția riscă să piardă competitivitatea [5].

Al doilea rol major al planificării financiare este *gestionarea riscului*. Relațiile publice sunt un domeniu volatil, unde contractele depind adesea de bugetele de marketing ale clienților, care pot fluctua în funcție de conjunctura economică. Planificarea financiară permite identificarea scenariilor pesimiste și optimiste, astfel încât agenția să se pregătească pentru perioade cu venituri mai mici. Prin construirea unor rezerve financiare sau prin diversificarea portofoliului de clienți, agențiile pot evita situațiile de criză [6].

Totodată, planificarea financiară are și o *funcție de comunicare externă*. În momentul în care agenția dorește să atragă finanțări, să acceseze credite sau să își convingă partenerii de seriozitatea proiectelor sale, un plan financiar bine structurat devine o dovadă de credibilitate. Potențialii investitori sau bănci analizează în primul rând partea financiară a unui plan de afaceri, deoarece ea arată nu doar capacitatea de a genera profit, ci și maturitatea managerială a echipei.

În cazul agențiilor de RP există și un rol specific al planificării financiare: *alinieră resurselor la obiectivele de comunicare*. De exemplu, dacă o agenție își propune să se specializeze în campanii digitale, atunci planificarea financiară trebuie să prevadă investiții în instrumente de monitorizare a conversațiilor online, licențe pentru software de analiză de date și bugete pentru conținut video. Fără această corelare, obiectivele de comunicare pot rămâne doar declarații, în lipsa resurselor necesare.

Nu în ultimul rând, planificarea financiară funcționează ca un *instrument de evaluare și control*. Analiza periodică a execuției bugetare și compararea acesteia cu proiecțiile inițiale permit agenției să corecteze din timp derapajele [2]. Aceasta este o

funcție critică în domeniile creative, unde există riscul de a supraevalua resursele financiare sau de a subestima costurile ascunse.

Prin urmare, planificarea financiară nu este doar un exercițiu contabil, ci un proces strategic care oferă claritate, gestionează riscurile, inspiră încredere partenerilor și asigură coerența între obiectivele de comunicare și resursele disponibile. Pentru o agenție de RP aflată în faza de lansare sau de consolidare ea devine fundamentul pe care se poate construi succesul pe termen lung.

## **2. Structura bugetului unei agenții de relații publice**

Un buget bine structurat reprezintă coloana vertebrală a planului financiar, oferind agenției de relații publice posibilitatea de a-și organiza resursele, de a gestiona cheltuielile și de a planifica investițiile. Bugetul trebuie să fie un instrument practic, ușor de înțeles, care să evidențieze sursele de venit și principalele categorii de cheltuieli [3]. În cazul agențiilor de RP, complexitatea bugetului nu constă în numărul mare de linii bugetare, ci în capacitatea de a surprinde echilibrul dintre costurile de operare și investițiile necesare pentru dezvoltare.

Principalele componente ale bugetului:

### **a. Venituri**

Pentru o agenție de RP, veniturile provin în principal din contracte cu clienții – onorarii lunare, plăți per proiect, consultanță strategică sau campanii. Agențiile moderne combină veniturile din consultanță clasică cu cele din servicii digitale, ceea ce diversifică fluxul de încasări.

### **b. Cheltuieli fixe**

Acestea includ costuri care nu variază semnificativ pe termen scurt: chiria biroului, salariile angajaților, utilitățile, licențele software. Pentru investitori este important ca aceste cheltuieli să fie acoperite în mod constant de venituri, pentru a demonstra stabilitatea afacerii.

### **c. Cheltuieli variabile**

Acestea sunt asociate direct cu proiectele în derulare și pot fluctua: costuri pentru organizarea de evenimente, producție de materiale, achiziționarea de spații, colaborarea cu freelanceri. Monitorizarea atentă a acestor cheltuieli este crucială pentru a evita depășirea bugetului și pentru a menține profitabilitatea proiectelor.

### **d. Investiții în dezvoltare**

O agenție care dorește să crească trebuie să prevadă în buget și resurse pentru dezvoltare: training pentru echipă, branding propriu, participarea la conferințe internaționale, modernizarea infrastructurii IT. Aceste investiții arată maturitatea organizațională și capacitatea de adaptare la piață.

### **e. Rezerve și fond de risc**

Având în vedere natura fluctuantă a industriei, agențiile trebuie să își creeze un fond de rezervă pentru perioade cu venituri mai reduse. Lipsa unei astfel de plase de siguranță poate conduce la instabilitate financiară.

#### Exemplu de buget pentru o agenție de RP (anual)

Categorie	Detalii	Suma estimată (MDL)
Venituri	Onorarii lunare (5 clienți x 20 000 MDL x 12 luni)	1 200 000
	Proiecte (10 proiecte x 15 000 MDL)	150 000
	Servicii digitale (campanii social media)	200 000
<b>Total venituri</b>		<b>1 550 000</b>
Cheltuieli fixe	Salarii (4 angajați x 10 000 MDL x 12 luni)	480 000
	Chirie + utilități	120 000
	Licențe software / monitorizare media	50 000
Cheltuieli variabile	Evenimente și producție media	200 000
	Freelanceri / subcontractori	100 000
Investiții în dezvoltare	Training și conferințe	50 000
	Campanii proprii de branding	50 000
Fond de rezervă	10% din venituri	155 000
<b>Total cheltuieli</b>		<b>1 205 000</b>
<b>Profit estimat</b>		<b>345 000</b>

### 3. Prognoza veniturilor, cheltuielilor și pragul de rentabilitate

Un plan financiar bine fundamentat pentru o agenție de relații publice nu se rezumă la o simplă listă de cifre. El trebuie să combine două componente esențiale: prognoza veniturilor și cheltuielilor și calcularea pragului de rentabilitate. Prima arată cum vor evolua resursele financiare pe termen scurt și mediu, iar a doua indică momentul critic în care activitatea începe să genereze profit. Împreună, aceste elemente transformă planul financiar într-un instrument de decizie strategică.

O prognoză financiară realistă se bazează pe o analiză detaliată a surselor de venit și pe o estimare corectă a costurilor [2]. În cazul unei agenții de RP, sursele principale de venit pot fi:

- **Onorarii pentru campanii de RP** – lansări de produse, campanii de comunicare pentru ONG-uri, strategii de reputație pentru companii;

- **Abonamente lunare de consultanță** – clienții plătesc pentru asistență constantă, monitorizarea media și consultanță în managementul imaginii;
- **Proiecte** – organizarea de evenimente, gestionarea situațiilor de criză, traininguri de comunicare sau campanii digitale.

Estimarea veniturilor trebuie realizată pe baza:

- numărului de contracte anticipate într-o perioadă determinată;
- valorii medii a fiecărui contract;
- tendințelor pieței și experienței anterioare a agenției.

Prognoza nu poate fi construită pe presupuneri vagi, ci trebuie susținută de date concrete: studii de piață, rapoarte de benchmarking sau analiza evoluției veniturilor din anii precedenți.

Pragul de rentabilitate marchează momentul în care veniturile acoperă toate cheltuielile agenției, fără ca aceasta să mai înregistreze pierdere, dar nici profit. Practic, el răspunde la întrebarea: *Câte contracte sau campanii trebuie câștigate pentru a acoperi costurile fixe și variabile?*

**De exemplu:**

Costuri fixe lunare = 50 000 MDL

Costuri variabile medii per campanie = 10 000 MDL

Preț mediu al unui contract = 25 000 MDL

În acest caz, agenția trebuie să obțină cel puțin trei contracte pe lună pentru a atinge pragul de rentabilitate. Orice contract suplimentar aduce profit net.

Analiza combinată a prognozei financiare și a pragului de rentabilitate oferă conducerii agenției:

- imagine clară asupra nivelului minim de performanță necesar pentru a supraviețui;
- posibilitatea de ajustare a prețurilor, a modelului de servicii sau a structurii costurilor dacă pragul este dificil de atins;
- un instrument de credibilitate în fața investitorilor, băncilor sau partenerilor strategici.

#### **4. Planul financiar ca instrument pentru atragerea finanțării și credibilității**

Planul financiar este una dintre componentele centrale ale unui plan de afaceri, având un rol esențial nu doar în gestionarea resurselor interne, ci și în consolidarea credibilității unei agenții de relații publice în fața potențialilor parteneri, investitori sau creditori. În literatura de specialitate el este prezentat drept elementul care „traduce” viziunea strategică a întreprinderii în proiecții numerice, verificabile și comparabile, capabile să demonstreze fezabilitatea și rentabilitatea proiectului propus [3].

Orice plan de afaceri are nevoie de o componentă financiară riguroasă, întrucât investitorii și finanțatorii acordă prioritate cifrelor și proiecțiilor realiste, mai mult decât descrierilor narative ale ideilor de afaceri [3]. Pentru o agenție de RP, credibilitatea în fața unui potențial creditor nu se bazează doar pe portofoliul de clienți sau pe creativitatea echipei, ci și pe abilitatea de a prezenta:

- previziuni financiare bine fundamentate;
- fluxuri de numerar anticipate și gestionate realist;
- un plan clar de acoperire a cheltuielilor și de obținere a profitului.

Astfel, planul financiar devine un instrument de validare externă, arătând că agenția înțelege piața, riscurile și resursele proprii.

L.Swanson subliniază că planificarea financiară trebuie să includă situațiile financiare (previziuni de venituri, bilanțuri și fluxul de numerar) pe o perioadă de cel puțin trei ani, pentru a permite finanțatorilor să înțeleagă perspectivele de creștere și să evalueze riscurile [6].

În cazul unei agenții de RP acest lucru presupune:

- estimarea veniturilor din contracte cu clienți (campanii media, consultanță strategică, management de criză);
- evaluarea costurilor fixe (salarii, chirii, licențe software) și variabile (producție de materiale, achiziții media);
- includerea unor scenarii alternative (optimist, realist, pesimist), care demonstrează capacitatea agenției de a face față incertitudinilor pieței.

O astfel de planificare financiară nu doar că oferă o imagine clară asupra viitorului organizației, ci și transmite un semnal de profesionalism și responsabilitate.

Planul financiar trebuie privit în strânsă legătură cu obiectivele generale ale planului de afaceri. În absența acestei corelări, documentul riscă să fie perceput drept un exercițiu formal.

De exemplu, dacă agenția de RP își propune extinderea pe segmentul digital, planul financiar ar trebui să reflecte investițiile în resurse tehnologice și în formarea personalului, precum și veniturile estimate din serviciile de digital RP. În același timp, planul trebuie să demonstreze că aceste investiții sunt sustenabile și că pot genera profit.

În domeniul marketingului și relațiilor publice, investitorii acordă o atenție specială capacității de generare a veniturilor recurente (abonamente, contracte de lungă durată), deoarece acestea reduc riscul și sporesc atractivitatea investiției [5].

Astfel, planul financiar al unei agenții de RP ar trebui să includă:

- proiecții privind retenția clienților;
- analize comparative (profitabilitate, marje de costuri);
- date privind lichiditatea și solvabilitatea, care să arate că agenția poate susține rambursarea unui credit sau poate valorifica eficient o investiție externă.

## 5. Gestionarea riscurilor și asigurarea continuității afacerii

În orice plan de afaceri, componenta de gestionare a riscurilor reprezintă o parte esențială pentru a demonstra viabilitatea și reziliența organizației. Pentru o agenție de relații publice, expusă atât la volatilitatea pieței serviciilor creative, cât și la dinamica mediului digital, identificarea, clasificarea și diminuarea riscurilor constituie un proces continuu, parte integrantă a planului strategic.

Riscurile antreprenoriale pot fi clasificate în mai multe categorii [2]:

- *Riscuri financiare* ce țin de fluxul de numerar insuficient, întâzieri la plată din partea clienților sau supraestimarea veniturilor;
- *Riscuri comerciale*, generate de pierderea contractelor majore, schimbarea rapidă a cerințelor pieței sau de creșterea concurenței;
- *Riscuri tehnologice* legate de nevoia constantă de actualizare a software-ului și instrumentelor digitale de monitorizare;
- *Riscuri manageriale*, asociate cu lipsa de experiență sau cu decizii strategice greșite;
- *Riscuri externe*, precum schimbările legislative, crizele economice sau reputaționale.

Această tipologie poate fi corelată cu observațiile lui Ch.Spenser, care atrage atenția asupra faptului că în domeniul RP și marketing riscurile de piață sunt accentuate de caracterul impredictibil al cererii și de sensibilitatea reputației. O singură campanie nereușită sau un client nemulțumit poate afecta portofoliul agenției și, implicit, veniturile viitoare [5].

Orice plan de afaceri credibil trebuie să conțină o secțiune dedicată riscurilor și incertitudinilor, prezentate nu doar ca potențiale amenințări, ci și cu soluții de diminuare. Această abordare arată investitorilor și partenerilor că managerii agenției sunt conștienți de provocări și au pregătite scenarii de continuitate. În cazul agențiilor de RP, aceasta ar putea include:

- diversificarea contractelor pentru a evita dependența de un singur client;
- constituirea unui fond de rezervă pentru perioade de scădere a cererii;
- pregătirea de servicii alternative (ex.: trecerea rapidă de la campanii tradiționale la digitale).

Riscurile financiare reprezintă nucleul oricărei planificări, întrucât ele influențează capacitatea firmei de a supraviețui pe termen scurt și de a se dezvolta pe termen lung [3]. Pentru o agenție de RP riscul principal este subestimarea costurilor de prestare (salarii, licențe software, chirii, subcontractări creative) și supraestimarea veniturilor. Instrumentul-cheie de evaluare este pragul de rentabilitate, care arată câte contracte sau campanii trebuie câștigate pentru a acoperi toate cheltuielile. Interpretarea acestuia este mai relevantă decât formulele matematice, deoarece oferă managerilor un reper practic: dacă agenția știe că are nevoie de, să zicem, 10 campanii medii pe an pentru a fi sustenabilă, atunci strategia comercială va fi calibrată în această direcție.

Spre deosebire de alte domenii, agențiile de RP se confruntă cu riscuri reputaționale accentuate. Un eșec într-o campanie publică sau asocierea cu un client controversat poate afecta credibilitatea agenției și reduce drastic șansele de a atrage noi contracte [5]. De aceea, continuitatea afacerii depinde de un set clar de politici interne privind selecția clienților, evaluarea etică a campaniilor și monitorizarea impactului pe termen lung.

Integrarea riscurilor în planul financiar și operațional trebuie să se reflecte în strategii de continuitate, precum:

- planuri de rezervă (de exemplu, alternative digitale);
- diversificarea surselor de venit;
- managementul reputației prin monitorizare constantă și reacții rapide la crize;
- formarea și retenția personalului, pentru a evita riscul managerial al fluctuației de angajați.

Riscurile trebuie prezentate diferit în funcție de tipul planului de afaceri: în cazul unui start-up, accentul cade pe supraviețuire și pe atragerea primilor clienți; într-un plan de dezvoltare – pe justificarea investițiilor și pe scenariii de creștere; iar într-un plan de investiții – pe analiza rentabilității și pe demonstrarea fezabilității financiare.

Gestionarea riscurilor și asigurarea continuității nu înseamnă eliminarea incertitudinilor, ci pregătirea pentru a le face față. Agențiile de relații publice trebuie să abordeze riscul integrat: financiar, reputațional, managerial și tehnologic. Diferența dintre o agenție vulnerabilă și una rezilientă constă în modul în care aceste riscuri sunt anticipate, monitorizate și transformate în oportunități de adaptare și consolidare.

### Referințe bibliografice:

1. ALEXE, Cătălin. *Planul de afacere: Suport de curs*. București: Politehnica Press, 2013. 78 p. ISBN 9786062300159.
2. BUGAIAN, Larisa; CATANOI, Valentina; COTELNIC, Ala ș.a. *Antreprenoriat: inițierea afacerii*. Chișinău: „Elena-V.I.” Srl, 2010. 344 p. ISBN 9789975964944.
3. DEWHURST, Jay. *An Introduction to Business and Business Planning*. Online. 2014. 123 p. ISBN 9788740307580. Disponibil: [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com) [accesat 2025-02-08].
4. POROJAN, Dumitru; BIȘA, Cristian. *Planul de afaceri*. București: Irecson, 2005. 374 p. ISBN 9789737694256.
5. SPENCER, Chastity. *Business Plan for an entrepreneurial venture in the PR/marketing industry*. Research Papers. Paper 297. 2012. Disponibil: [https://opensiuc.lib.siu.edu/g\\_s\\_rp/297/](https://opensiuc.lib.siu.edu/g_s_rp/297/) [accesat 2025-11-08].
6. SWANSON, Lee. *Business Plan Development Guide*. 2017. 143 p. Disponibil: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/495> [accesat 2025-10-08].
7. THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook*, 2nd edition. Routledge, 2004. 367 p. ISBN 0203600746.

## CONȚINUTUL ORELOR DE SEMINAR

### *Tema 1. AGENȚIILE DE RELAȚII PUBLICE: PARTICULARITĂȚI, TIPURI ȘI PORTOFOLIU DE SERVICII*

#### **Sarcinile seminarului**

1. Determinarea caracteristicilor esențiale ale unei agenții de relații publice.
2. Analiza tipologiilor și clasificărilor agențiilor de relații publice.
3. Examinarea structurii și diversității portofoliului de servicii oferite de agențiile de relații publice.

#### **Sarcini de evaluare curentă**

1. Identificați trăsăturile definitorii ale unei agenții de relații publice.
2. Determinați criteriile principale de clasificare a agențiilor de relații publice.
3. Analizați diferențele dintre agențiile full-service și agențiile de nișă.
4. Evaluați importanța diversificării portofoliului de servicii într-o agenție de relații publice.
5. Argumentați rolul consultanței strategice în activitatea agențiilor de relații publice.
6. Exemplificați servicii inovatoare pe care le pot integra agențiile de relații publice în contextul mediului digital actual.

#### **Test de evaluare**

*Selectați răspunsul corect*

- 1. Care este obiectivul principal al unei agenții de relații publice?**
  - a) Crearea de produse comerciale pentru clienți
  - b) Menținerea și consolidarea imaginii publice a clientului
  - c) Vânzarea de spații publicitare
- 2. Care dintre următoarele nu este un avantaj al colaborării cu o agenție de RP?**
  - a) Acces la rețele extinse și lideri de opinie
  - b) Costuri ridicate și lipsa de expertiză
  - c) Analize obiective dintr-o perspectivă externă
- 3. Ce tip de agenție oferă servicii complete de comunicare, inclusiv marketing digital și evenimente?**
  - a) Agenție de nișă
  - b) Agenție full-service
  - c) Agenție boutique
- 4. Ce caracteristică definește o agenție boutique?**
  - a) Operare internațională în mai multe țări
  - b) Dimensiune mică și servicii personalizate

- c) Orientare exclusivă spre campanii politice
- 5. Ce tip de servicii presupune managementul crizelor?**
- a) Crearea materialelor promoționale
  - b) Planificarea răspunsului în situații critice
  - c) Creșterea numărului de angajați
- 6. Ce criteriu nu este folosit în clasificarea agențiilor de RP?**
- a) Aria geografică acoperită
  - b) Tipul de clienți deserviți
  - c) Culoarea logoului agenției
- 7. Care dintre următoarele este un exemplu de serviciu digital oferit de agențiile de RP?**
- a) Organizarea unei conferințe de presă
  - b) Administrarea conturilor de social media
  - c) Tipărirea materialelor publicitare
- 8. Ce tip de agenție se concentrează pe promovarea artiștilor și sportivilor?**
- a) Agenție corporativă
  - b) Agenție de divertisment
  - c) Agenție guvernamentală
- 9. Care este un dezavantaj posibil al colaborării cu o agenție de RP?**
- a) Expertiză diversificată
  - b) Reticența personalului intern față de consultanții externi
  - c) Acces la tehnologie modernă
- 10. Ce înseamnă „agenție de nișă” în domeniul RP?**
- a) O agenție care oferă servicii generale
  - b) O agenție specializată pe un domeniu sau tip de serviciu
  - c) O agenție care activează doar la nivel internațional

## Lucru în grup

### Context

Trei tineri absolvenți ai unui program de masterat în *Relații publice și publicitate* decid să deschidă propria agenție de relații publice în Chișinău. Agenția se va numi *PR Impact* și își propune să ofere servicii inovatoare, combinând metode tradiționale de RP cu instrumente digitale moderne. Fondatorii au experiență practică în campanii pentru ONG-uri, evenimente culturale și marketing digital, dar nu au lucrat anterior într-o agenție de mari dimensiuni.

Piața locală este competitivă, cu prezența unor agenții full-service, dar și a unor agenții boutique specializate pe evenimente. Majoritatea agențiilor din Republica Moldova lucrează pe bază de proiecte. Clienții sunt în mare parte companii locale, branduri internaționale prezente pe piață, instituții publice și ONG-uri.

Fondatorii se confruntă cu următoarele provocări:

- alegerea tipului de agenție;
- definirea portofoliului de servicii.

### **Sarcină**

Împărțiți-vă în echipe a câte 4-5 persoane și răspundeți la următoarele:

#### **1. Clasificare și poziționare**

- În ce categorie ați încadra agenția PR Impact (full-service, boutique, de nișă etc.)? Justificați alegerea prin argumente legate de dimensiune, tipul clienților vizați și domeniul de activitate.
- Care ar trebui să fie poziționarea sa pe piață (specializată, orientată spre volum de proiecte etc.)? Explicați motivele.

#### **2. Servicii oferite**

- Selectați minimum 5 servicii din lista discutată la curs, pe care agenția le-ar putea oferi.
- Includeți cel puțin 2 servicii tradiționale și 2 servicii digitale.
- Descrieți detaliat fiecare serviciu: cum se va desfășura, ce resurse sunt necesare, ce rezultate se așteaptă.
- Justificați alegerea fiecărui serviciu, explicând cum răspunde acesta nevoilor clienților și cum contribuie la succesul agenției.

#### **3. Prezentare și feedback**

- Fiecare grup își va prezenta concluziile în fața colegilor.
- La final, grupurile vor oferi feedback constructiv celorlalte echipe, menționând punctele forte și aspectele ce pot fi îmbunătățite în propunerile prezentate.

## **Tema 2. PLANUL DE AFACERI – FUNDAMENTE TEORETICE, METODOLOGIE ȘI PARTICULARITĂȚI PENTRU AGENȚIILE DE RELAȚII PUBLICE**

### **Sarcinile seminarului**

1. Determinarea funcțiilor și a rolului strategic al planului de afaceri.
2. Analiza etapelor procesului de elaborare a planului de afaceri.
3. Clasificarea tipurilor de planuri de afaceri în funcție de scop, stadiul afacerii și orizontul de timp.
4. Examinarea structurii generale a planului de afaceri și a relevanței fiecărei componente.
5. Identificarea particularităților unui plan de afaceri destinat unei agenții de relații publice.

## Sarcini de evaluare curentă

1. Explicați rolul strategic al planului de afaceri în dezvoltarea unei agenții de relații publice.
2. Enumerați și descrieți funcțiile majore ale planului de afaceri conform literaturii de specialitate.
3. Prezentați etapele principale ale elaborării unui plan de afaceri, în ordinea logică de parcurgere.
4. Clasificați tipurile de planuri de afaceri și exemplificați câte un context de aplicare pentru fiecare tip.
5. Analizați structura generală a planului de afaceri, evidențiind importanța fiecărei secțiuni.
6. Argumentați de ce planul de afaceri pentru o agenție de RP trebuie să integreze strategii de comunicare și marketing.
7. Exemplificați elemente specifice de conținut care diferențiază planul de afaceri al unei agenții de RP de cel al unei companii din alt domeniu.

## Test de evaluare

*Selectați răspunsul corect*

### **1. Care este una dintre funcțiile majore ale planului de afaceri?**

- a) Creșterea rapidă a profitului fără investiții
- b) Instrument de management și planificare
- c) Reducerea costurilor prin eliminarea angajaților

### **2. Care este scopul principal al analizei SWOT într-un plan de afaceri?**

- a) Crearea unui plan financiar detaliat
- b) Identificarea punctelor tari, slabe, oportunităților și amenințărilor
- c) Stabilirea formei juridice a afacerii

### **3. Ce tip de plan este folosit la inițierea unei afaceri?**

- a) Plan pentru restructurare
- b) Plan pentru start-up
- c) Plan operațional

### **4. Ce element nu face parte, în mod uzual, din structura generală a unui plan de afaceri?**

- a) Analiza pieței
- b) Pagina de titlu
- c) Planul de concedii pentru angajați

### **5. Care este rolul rezumatului?**

- a) Să detalieze fiecare secțiune a planului
- b) Să ofere o prezentare concisă a ideii, obiectivelor și proiecțiilor
- c) Să înlocuiască întregul plan de afaceri

**6. Ce particularitate are planul de afaceri pentru o agenție de RP?**

- a) Nu include analiza pieței
- b) Pune accent pe relații, imagine și comunicare
- c) Elimină capitolul financiar

**7. Care este perioada acoperită de un plan de afaceri pe termen mediu?**

- a) 1–3 ani
- b) 3–5 ani
- c) Până la 1 an

**8. Ce secțiune include proiecții de venituri și cheltuieli?**

- a) Planul financiar
- b) Analiza concurenței
- c) Planul operațional

**9. Ce strategie este recomandată în formularea unui plan de afaceri?**

- a) Ignorarea concurenței pentru a păstra originalitatea
- b) Integrarea strategiei de marketing
- c) Reducerea capitolelor pentru a economisi timp

**10. Care este una dintre etapele procesului de elaborare a planului de afaceri?**

- a) Crearea unui logo pentru afacere
- b) Prezentarea planului adaptat publicului-țintă
- c) Evitarea proiecțiilor financiare pentru a nu speria investitorii

**Lucru în grup**

**Sarcina 1. Elaborarea schiței unui plan de afaceri**

- Împărțiți-vă în echipe a câte 3–4 persoane și elaborați schema unui plan de afaceri pentru o agenție fictivă de relații publice specializată într-un domeniu la alegere.

*Pași de realizare:*

- Stabiliți misiunea, viziunea și obiectivele strategice ale agenției.
- Alegeți un tip de plan de afaceri (start-up, dezvoltare sau restructurare) și justificați alegerea.
- Conturați structura planului, incluzând principalele capitole.
- Evidențiați cel puțin 3 particularități ale planului, specifice domeniului ales.

**Produx final:** prezentarea în fața colegilor a schiței planului (5–7 minute), cu argumentarea deciziilor luate.

**Sarcina 2. Analiza comparativă a două tipuri de planuri de afaceri**

- Lucrați în aceleași echipe și alegeți două tipuri de planuri din tipologia prezentată.
- Identificați asemănările și diferențele dintre ele (scop, structură, public-țintă).
- Evidențiați avantajele și dezavantajele fiecăruia în contextul unei agenții de RP.
- Formulați recomandări privind situațiile în care ar fi optim să fie utilizat fiecare tip.

**Produx final:** tabel comparativ și o scurtă concluzie.

### ***Tema 3. ANALIZA STRATEGICĂ PENTRU ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI***

#### **Sarcinile seminarului**

1. Cercetarea rolului analizei strategice în elaborarea planului de afaceri pentru o agenție de relații publice.
2. Examinarea modului de aplicare a metodelor SWOT și PESTEL în fundamentarea deciziilor strategice.
3. Identificarea etapelor și criteriilor pentru analiza pieței, incluzând segmentarea și evaluarea potențialului pieței.
4. Clasificarea tipurilor de concurenți și discutarea metodelor de evaluare a poziției concurențiale.
5. Analiza rolului avantajelor competitive și al diferențierii pe piață pentru o agenție de RP.

#### **Sarcini de evaluare curentă**

1. Explicați de ce analiza strategică reprezintă un pas esențial în elaborarea planului de afaceri al unei agenții de relații publice.
2. Enumerați și descrieți componentele analizelor SWOT și PESTEL evidențiind rolul fiecăreia în planificarea strategică.
3. Prezentați etapele-cheie ale analizei pieței și explicați importanța fiecăreia etape.
4. Clasificați tipurile de concurenți și oferiți câte un exemplu relevant pentru fiecare categorie în contextul unei agenții de RP.
5. Analizați aplicarea modelului celor 5 forțe Porter în evaluarea mediului concurențial.
6. Explicați conceptul de benchmarking și relevanța acestuia pentru îmbunătățirea performanței unei agenții de RP.
7. Argumentați de ce segmentarea pieței și evaluarea potențialului acesteia sunt cruciale pentru succesul unei agenții de RP.
8. Evidențiați modalități concrete prin care o agenție de RP își poate construi și menține avantajul competitiv.

#### **Test de evaluare**

*Selectați răspunsul corect*

- 1. Care este scopul principal al analizei SWOT într-un plan de afaceri?**
  - a) Să precizie tendințele macroeconomice globale
  - b) Să identifice punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările
  - c) Să stabilească prețul serviciilor
- 2. Ce element nu face parte din analiza PESTEL?**
  - a) Factorii tehnologici
  - b) Factorii ecologici
  - c) Punctele slabe ale companiei

- 3. Care este diferența principală dintre concurența directă și cea indirectă?**
  - a) Concurența directă oferă servicii similare, concurența indirectă oferă alternative
  - b) Concurența directă este internațională, concurența indirectă este locală
  - c) Concurența directă se bazează pe preț, concurența indirectă pe calitate
- 4. Ce model este utilizat pentru evaluarea intensității concurenței și atractivității unei industrii?**
  - a) Matricea Ansoff
  - b) Modelul celor 5 forțe Porter
  - c) Analiza GAP
- 5. Care este primul pas în segmentarea pieței pentru o agenție de relații publice?**
  - a) Selectarea canalelor de distribuție
  - b) Identificarea criteriilor de segmentare
  - c) Calcularea cotei de piață
- 6. În analiza PESTEL, factorii „S” se referă la:**
  - a) Politici de stat
  - b) Aspecte sociale și demografice
  - c) Strategii de marketing
- 7. Ce reprezintă benchmarking-ul?**
  - a) O strategie de creștere a prețului
  - b) Compararea performanței propriei organizații cu cea a liderilor din industrie
  - c) O metodă de identificare a clienților
- 8. Care dintre următoarele constituie un avantaj competitiv?**
  - a) O poziție financiară instabilă
  - b) Un brand recunoscut și apreciat pe piață
  - c) Lipsa unei strategii de marketing
- 9. În analiza SWOT, oportunitățile provin în principal din:**
  - a) Mediul extern al organizației
  - b) Resursele interne ale organizației
  - c) Strategiile de promovare
- 10. De ce este importantă analiza concurenței pentru o agenție de relații publice?**
  - a) Pentru a evita elaborarea unui plan de afaceri
  - b) Pentru a înțelege poziția pe piață și a identifica modalități de diferențiere
  - c) Pentru a crește cheltuielile operaționale

## Lucru în grup

### Analiza strategică pentru o agenție de RP

#### Context

Imaginați-vă că faceți parte din echipa de consultanță strategică a unei agenții de relații publice fictive, *Impact PR & Communication*, care dorește să își extindă serviciile

și să intre pe un nou segment de piață – comunicare digitală pentru ONG-uri internaționale. Agenția are experiență în campanii clasice de RP, dar nu are încă o poziționare clară în domeniul digital.

### **Sarcina**

- Împărțiți-vă în echipe a câte 3-4 persoane și realizați următoarele:
  1. **Analiza PESTEL** – identificați minimum 2 factori relevanți pentru fiecare dimensiune (politic, economic, social, tehnologic, ecologic, legal) care pot influența intrarea în noul segment de piață.
  2. **Analiza SWOT** – stabiliți cel puțin 3 puncte tari, 3 puncte slabe, 3 oportunități și 3 amenințări pentru agenția *Impact PR & Communication* în contextul extinderii în segmentul ONG-urilor internaționale.
  3. **Analiza concurenței:**
    - Clasificați concurenții în direcți, indirecti și potențiali în acest segment de piață.
    - Folosind modelul celor 5 forțe Porter, evaluați nivelul de competitivitate al pieței.
    - Propuneți 2-3 modalități prin care agenția poate crea sau consolida un avantaj competitiv pe noul segment.

Fiecare echipă își va prezenta rezultatele timp de 5 minute, sintetizând concluziile pentru fiecare etapă de analiză.

## **Tema 4. SEGMENTAREA PUBLICULUI-ȚINTĂ, DEFINIREA SERVICIILOR ȘI ELABORAREA STRATEGIILOR DE MARKETING**

### **Sarcinile seminarului**

1. Analiza rolului segmentării și targetării publicului-țintă în fundamentarea planului de afaceri al unei agenții de RP.
2. Examinarea criteriilor și metodelor utilizate pentru segmentarea pieței serviciilor de RP.
3. Identificarea serviciilor oferite de agențiile de RP și discutarea modului de prezentare a acestora în planul de afaceri.
4. Clasificarea canalelor de comunicare și evaluarea eficienței lor în atingerea publicului-țintă.
5. Analiza modului în care strategiile de marketing și RP pot fi coordonate cu obiectivele generale din planul de afaceri.

### **Sarcini de evaluare curentă**

1. Explicați de ce segmentarea publicului-țintă reprezintă un pas esențial în elaborarea planului de afaceri al unei agenții de RP.

2. Enumerați principalele criterii de segmentare și oferiți exemple de aplicare a acestora în domeniul RP.
3. Prezentați tipurile de servicii pe care o agenție de RP le poate include în oferta sa, evidențiind beneficiile pentru clienți.
4. Clasificați canalele de comunicare în funcție de mediul de utilizare și dați exemple de campanii specifice fiecăruia.
5. Analizați avantajele integrării strategiilor de marketing și RP pentru coerența planului de afaceri.
6. Descrieți pașii necesari pentru construirea unei strategii de RP aliniate obiectivelor de afaceri.
7. Argumentați rolul pachetelor de servicii personalizate în diferențierea agenției față de concurenți.
8. Evidențiați modul în care selectarea corectă a canalelor de comunicare poate influența succesul unei campanii de RP.

### **Test de evaluare**

*Selectați răspunsul corect*

**1. Care este scopul principal al segmentării publicului-țintă?**

- a) Crearea unui plan financiar detaliat
- b) Identificarea și gruparea clienților cu caracteristici și nevoi similare
- c) Alegerea unui slogan atractiv

**2. Ce criteriu de segmentare se referă la valori, atitudini și stil de viață?**

- a) Demografic
- b) Geografic
- c) Psihografic

**3. Ce reprezintă „buyer persona” în contextul RP?**

- a) O listă de contacte media
- b) Un profil detaliat al clientului ideal
- c) O strategie de publicitate offline

**4. Care dintre următoarele nu este un serviciu tipic de RP?**

- a) Management de criză
- b) Dezvoltarea de aplicații software
- c) Social media management

**5. Ce element diferențiază RP digitale de RP tradiționale?**

- a) Accentul pe evenimente față-în-față
- b) Utilizarea platformelor online și a conținutului digital
- c) Lipsa comunicării cu presa

**6. Care este avantajul oferirii de pachete personalizate de servicii?**

- a) Creșterea costurilor operaționale

- b) Diferențierea față de concurenți
- c) Reducerea numărului de clienți

**7. Ce canal de comunicare este considerat offline?**

- a) Social media
- b) Conferințe de presă
- c) Blog corporativ

**8. Care este primul pas în alegerea unei strategii de marketing și RP?**

- a) Crearea unui logo atractiv
- b) Alinierea strategiei cu obiectivele generale din planul de afaceri
- c) Lansarea unei campanii pe rețelele sociale

**9. Ce tip de eveniment este potrivit pentru networking în RP?**

- a) Târguri și conferințe
- b) Campanii pay-per-click
- c) Marketing prin email

**10. Ce indică integrarea strategiilor de marketing și RP în planul de afaceri?**

- a) Coerență și eficiență în atingerea obiectivelor
- b) Creșterea numărului de angajați
- c) Scăderea costurilor administrative

## **Lucru în grup**

### **Context**

Imaginați-vă că sunteți echipa de management a unei agenții de RP nou-înființate, specializate în servicii integrate (tradiționale, digitale, management de criză, social media, branding). Agenția dorește să își lanseze oficial activitatea pe piață și să își construiască un plan de afaceri coerent, pornind de la o segmentare clară a publicului-țintă și o ofertă de servicii bine structurată, susținută de strategii de comunicare adaptate.

### **Sarcina**

**1. Segmentarea și targetarea publicului**

- Identificați minimum 3 segmente de piață relevante pentru agenția voastră.
- Pentru fiecare segment, precizați criteriile de segmentare utilizate.
- Selectați segmentul principal de targetare și justificați alegerea în funcție de potențialul de piață și alinierea cu viziunea agenției.

**2. Definirea și prezentarea serviciilor**

- Elaborați lista serviciilor pe care agenția le va oferi, clasificându-le în categorii.
- Creați 2 exemple de pachete de servicii personalizate pentru segmentul principal.
- Includeți pentru fiecare pachet: obiective, acțiuni incluse, beneficii și preț orientativ.

### **3. Strategii de marketing și RP**

- Stabiliți obiectivele de comunicare pentru primul an de activitate.
- Alegeți canalele de comunicare pe care le veți utiliza și justificați selecția.
- Propuneți 3 tactici concrete pentru promovarea agenției pe piață.
- Indicați modul în care strategiile propuse sunt aliniate obiectivelor generale ale planului de afaceri.

### **4. Prezentarea și feedback**

- Fiecare echipă își prezintă rezultatele. Colegii și profesorul oferă feedback constructiv privind claritatea, coerența și aplicabilitatea soluțiilor propuse.

## **Tema 5. MANAGEMENTUL INTERN ȘI AL RESURSELOR UMANE ÎN AGENȚIA DE RELAȚII PUBLICE**

### **Sarcinile seminarului**

1. Analiza rolului organizării interne în eficiența operațională a unei agenții de RP.
2. Examinarea tipurilor de structuri organizaționale și a impactului lor asupra colaborării interne.
3. Identificarea criteriilor și etapelor procesului de recrutare în agențiile de RP.
4. Discutarea importanței valorilor și principiilor de funcționare în planul de afaceri.
5. Analiza modului în care strategiile de retenție și dezvoltare profesională contribuie la performanța agenției.

### **Sarcini de evaluare curentă**

1. Explicați cum influențează structura organizațională eficiența proceselor interne într-o agenție de RP.
2. Clasificați principalele tipuri de structuri organizaționale utilizate în agențiile de RP și descrieți avantajele și dezavantajele acestora.
3. Prezentați etapele-cheie ale procesului de recrutare strategică pentru o agenție de RP.
4. Argumentați rolul integrării structurate în integrarea eficientă a noilor membri ai echipei.
5. Descrieți metodele utilizate pentru evaluarea performanței angajaților într-o agenție de RP.
6. Analizați importanța formării continue și a învățării colaborative în dezvoltarea profesională a echipei.
7. Explicați modul în care valorile și principiile de funcționare pot fi integrate în planul de afaceri al unei agenții de RP.

8. Evidențiați tendințele moderne în recrutarea pentru agențiile de RP și impactul lor asupra competitivității.

### **Test de evaluare**

- 1. Care este rolul principal al unui Director general într-o agenție de relații publice?**
  - a) Crearea materialelor grafice pentru campanii
  - b) Coordonarea direcției strategice generale a agenției
  - c) Administrarea rețelelor sociale
- 2. Ce presupune înrolarea structurat?**
  - a) Organizarea evenimentelor externe pentru clienți
  - b) Prezentarea procedurilor interne, a valorilor și a portofoliului de clienți
  - c) Testarea abilităților tehnice ale candidaților
- 3. Ce tip de structură organizațională este caracterizată de departamente separate pe specializări?**
  - a) Structură funcțională
  - b) Structură matriceală
  - c) Structură pe proiecte
- 4. Care este una dintre tendințele moderne în recrutare pentru agențiile de RP?**
  - a) Exclusiv experiență în jurnalism
  - b) Orientarea spre competențe digitale
  - c) Eliminarea lucrului la distanță
- 5. Ce responsabilitate are un specialist în relații media?**
  - a) Crearea de strategii de social media
  - b) Organizarea interviurilor și conferințelor de presă
  - c) Gestionarea bugetelor campaniilor
- 6. În contextul resurselor umane, ce reprezintă retenția personalului?**
  - a) Creșterea numărului de clienți noi
  - b) Păstrarea angajaților valoroși în cadrul organizației
  - c) Recrutarea pe termen scurt
- 7. Ce indicator este folosit adesea în evaluarea performanței angajaților din RP?**
  - a) Numărul de articole din presă
  - b) Indicatori definiți în raport cu obiectivele campaniilor
  - c) Lungimea comunicatelor de presă
- 8. Care este scopul valorilor și principiilor de funcționare integrate în planul de afaceri?**
  - a) Creșterea vizibilității în social media
  - b) Asigurarea coerenței și eticii în activitățile agenției
  - c) Optimizarea proceselor de editare video

**9. Cine coordonează partea vizuală și conceptuală a campaniilor într-o agenție de RP?**

- a) Directorul de creație
- b) Managerul Social Media
- c) Directorul financiar

**10. Care este avantajul unei echipe cu abilități hibride în RP?**

- a) Costuri mai mari de salarizare
- b) Combinația dintre gândire strategică, creativitate și competențe tehnice
- c) Specializare doar pe o singură activitate

**Lucru în grup**

**Context**

O agenție de relații publice aflată în creștere intenționează să își restructureze organizarea internă pentru a răspunde mai eficient cerințelor clienților. Agenția dorește:

- să adopte o nouă structură organizațională;
- să recruteze noi membri ai echipei, ținând cont de tendințele actuale din industrie;
- să definească valorile și principiile de funcționare care vor fi integrate în planul de afaceri.

**Sarcina**

**1. Împărțiți-vă în echipe a câte 3-4 persoane și realizați următoarele:**

- Stabiliți structura organizațională optimă pentru agenție și argumentați alegerea.
- Definiți 5 funcții-cheie care trebuie ocupate și descrieți pe scurt responsabilitățile principale pentru fiecare.
- Elaborați un plan de recrutare pentru următoarele 6 luni, incluzând: criterii de selecție, metode de recrutare și canale utilizate.
- Propuneți 4-5 valori și principii care să stea la baza culturii interne și să fie reflectate în relația cu clienții.
- Concepeți un proces de integrare (maxim 5 pași) care să asigure integrarea rapidă și eficientă a noilor angajați.
- Formulați 3 indicatori de performanță pentru evaluarea eficienței echipei și a fiecărui departament.

**2. Prezentați rezultatele colegilor (5-7 minute).**

## ***Tema 6. PLANIFICAREA FINANCIARĂ ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA SUSTENABILITĂȚII AGENȚIEI DE RELAȚII PUBLICE***

### **Sarcinile seminarului**

1. Analiza rolului planificării financiare în asigurarea sustenabilității unei agenții de RP.
2. Examinarea structurii bugetului unei agenții de RP și a modului în care sunt definite cheltuielile fixe și variabile.
3. Identificarea metodelor de prognoză a veniturilor și cheltuielilor și discutarea utilității pragului de rentabilitate.
4. Evaluarea rolului planului financiar în atragerea de investiții și în consolidarea credibilității agenției.
5. Analiza strategiilor de gestionare a riscurilor financiare și a măsurilor pentru asigurarea continuității afacerii.

### **Sarcini de evaluare curentă**

1. Explicați de ce planificarea financiară reprezintă un instrument esențial pentru succesul unei agenții de RP.
2. Enumerați principalele categorii de cheltuieli fixe și variabile într-o agenție de RP, oferind exemple.
3. Prezentați pașii necesari pentru realizarea unei prognoze financiare și identificați elementele de bază ale calculului pragului de rentabilitate.
4. Argumentați rolul planului financiar în atragerea de finanțări externe și în consolidarea încrederii partenerilor.
5. Clasificați principalele tipuri de riscuri financiare cu care se confruntă agențiile de RP și propuneți soluții de diminuare a acestora.
6. Analizați avantajele utilizării planului financiar ca instrument de management strategic, nu doar de evidență contabilă.
7. Evidențiați importanța corelării bugetului agenției cu obiectivele sale pe termen scurt și lung.
8. Argumentați modul în care o planificare financiară poate contribui la menținerea competitivității unei agenții de RP.

### **Test de evaluare**

*Selectați răspunsul corect*

1. Care este scopul principal al planificării financiare într-o agenție de RP?
  - a) Crearea de campanii mai creative
  - b) Asigurarea stabilității și sustenabilității financiare
  - c) Atragerea de noi angajați

- 2. Ce tip de cheltuieli intră în categoria celor fixe?**
- a) Costuri pentru închirierea spațiilor pentru evenimente
  - b) Salariile angajaților permanenți
  - c) Tipărirea materialelor promoționale
- 3. Care dintre următoarele reprezintă o sursă de venit tipică pentru o agenție de RP?**
- a) Abonamente lunare pentru consultanță
  - b) Achiziția de software
  - c) Cheltuieli administrative
- 4. Pragul de rentabilitate reprezintă:**
- a) Momentul în care agenția începe să genereze profit net
  - b) Momentul în care veniturile egalează cheltuielile totale
  - c) Momentul în care agenția își dublează investițiile
- 5. Ce element este inclus într-un plan financiar, dar diferă de o evidență contabilă?**
- a) O viziune strategică asupra sustenabilității afacerii
  - b) O reducere a cheltuielilor lunare
  - c) O soluție pentru rezolvarea conflictelor interne
- 6. Care este principala categorie de cheltuieli variabile într-o agenție de RP?**
- a) Chiria biroului
  - b) Costurile de producție pentru campanii
  - c) Salariile echipei administrative
- 7. În calcularea veniturilor prognozate, un criteriu esențial este:**
- a) Numărul de clienți potențiali și valoarea medie a contractelor
  - b) Preferințele personale ale managerului
  - c) Nivelul salariilor în alte agenții
- 8. De ce este important planul financiar pentru atragerea investitorilor?**
- a) Demonstrează credibilitatea și viabilitatea modelului de afaceri
  - b) Arată ce campanii au fost cele mai populare
  - c) Prezintă istoricul angajaților din agenție
- 9. Alegeți un risc financiar pentru o agenție de RP:**
- a) Scăderea numărului de contracte câștigate
  - b) Creșterea creativității echipei
  - c) Diversificarea serviciilor oferite
- 10. Integrarea prognozei financiare cu analiza pragului de rentabilitate permite:**
- a) Eliminarea tuturor cheltuielilor variabile
  - b) Estimarea nivelului minim de performanță comercială necesar
  - c) Obținerea automată a finanțărilor externe

## Lucru în grup

### 1. Simularea planului financiar al unei agenții de RP

#### Context

Imaginați-vă că faceți parte din echipa de management a unei agenții de RP aflate în primul său an de activitate. Agenția oferă servicii integrate și trebuie să își planifice resursele financiare pentru a asigura stabilitatea și creșterea pe piață. Pentru a atrage clienți și parteneri, dar și pentru a convinge investitorii de sustenabilitate, echipa trebuie să elaboreze un plan financiar de bază.

#### Sarcina

##### 1. Prognoza veniturilor și cheltuielilor

- Identificați principalele surse de venit (abonamente, contracte unice, traininguri, campanii speciale).
- Clasificați cheltuielile în fixe și variabile (salarii, chirie, echipamente, publicitate etc.).
- Realizați un tabel estimativ de venituri și cheltuieli pentru o lună.

##### 2. Pragul de rentabilitate

- Stabiliți numărul minim de contracte sau campanii necesare pentru a acoperi cheltuielile lunare.
- Interpretați rezultatul: ce înseamnă pentru strategia de vânzări și pentru stabilirea prețurilor?

##### 3. Prezentarea și feedback

- Fiecare echipă își prezintă tabelul financiar și explicațiile.
- Colegii și profesorul oferă feedback privind realismul și coerența estimărilor.

### 2. Analiza riscurilor și planul de continuitate pentru agenția de RP

#### Context

Agenția de RP pe care o conduceți se confruntă cu un mediu de afaceri imprevizibil: clienți care pot rezilia contractele, campanii care nu generează rezultatele așteptate, concurență puternică, crize de imagine sau probleme interne de resurse. Pentru a asigura continuitatea, echipa de management trebuie să identifice riscurile și să propună soluții concrete pentru gestionarea lor.

#### Sarcina

##### 1. Identificarea riscurilor

- Enumerați cel puțin 3 riscuri majore care pot afecta agenția (financiare, operaționale, reputaționale, de piață etc.).
- Evaluați fiecare risc după două criterii: probabilitate (scăzut/mediu/ridicat) și impact (mic/mediu/mare).

##### 2. Planul de continuitate

- Propuneți măsuri pentru prevenirea și gestionarea fiecărui risc (fond de rezervă, contracte flexibile, diversificarea clienților, planuri de criză de comunicare etc.).

- Elaborați un plan de continuitate pentru 6 luni și unul pentru 2–3 ani.

### **3. Prezentarea și feedback**

- Fiecare echipă își prezintă matricea „Risc - Probabilitate - Impact - Soluție” și propunerile de continuitate.
- Colegii și profesorul oferă feedback privind claritatea și aplicabilitatea planului.

## BIBLIOGRAFIE

1. ALEXE, Cătălin. *Planul de afacere: Suport de curs*. București: Politehnica Press, 2013. 78 p. ISBN 9786062300159.
2. BUGAIAN, Larisa; CATANOI, Valentina; COTELNIC, Ala ș.a. *Antreprenoriat: inițierea afacerii*. Chișinău: „Elena-V.I.” SRL, 2010. 344 p. ISBN 9789975964944.
3. COMAN, Cristina. *Relațiile publice: principii și strategii*. București: Polirom, 2001. 200 p. ISBN 9736838099.
4. DEWHURST, Jay. *An Introduction to Business and Business Planning*. Online. 2014. 123 p. ISBN 9788740307580. Disponibil: [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com) [accesat 2025-02-08].
5. EDWARDS, Lee; AULAKH, Sundeep. Public relations recruitment as boundary-making: The client, the ‘fit’ and the disposability of diversity. In: *Public Relations Inquiry*, 2023, Vol. 0(0), pp. 1–20. Disponibil: <https://eprints.lse.ac.uk/120467/> [accesat 2025-10-08].
6. KATKALO, Valery; VESELOVA, Anna; SMELTSOVA, Svetlana. *SWOT-analysis: Methodological guidelines for project implementation*. Moscow: HSE Graduate School of Business, 2022. Disponibil: [www.hse.ru/mirror/pubs/share/891319549.pdf](http://www.hse.ru/mirror/pubs/share/891319549.pdf) [accesat 2025-02-08].
7. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Managementul marketingului*. Ediția a V-a. București: Teora, 2008. 1148 p. ISBN 978594960840.
8. MARSHALL, David; MOORE, Christopher; BARBOUR, Kim. *Persona studies: An introduction*. 1st ed. Wiley-Blackwell, 2020. 255 p. ISBN 9781118935057.
9. MOSS, Danny; LIKELY, Fraser et al. Structure of the public relations / communication department: Key findings from a global study. In: *Public Relations Review*, 2016. Vol. 43. pp. 80-90. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116304271?via%3Dihub> [accesat 2025-07-08].
10. MOȘTEANU, Tatiana. *Concurența: abordări teoretice și practice*. București: Editura Economică, 2000. 368 p. ISBN 9735903520.
11. PÂNIȘOARĂ, Georgeta; PÂNIȘOARĂ, Ion-Ovidiu. *Managementul resurselor umane*. Iași: Polirom, 2016. 325 p. ISBN 9789734658213.
12. POROJAN, Dumitru; BIȘA, Cristian. *Planul de afaceri*. București: Irecson, 2005. 374 p. ISBN 9789737694256.
13. PRICOPIE, Remus. *Introducere în Relații Publice: Suport de curs*. SNSPA. 2002. 74 p.
14. PRSA. *Public Relations Defined and Emerging Practices*. Public Relations Society of America. Site web. Disponibil: <https://www.prsa.org> [accesat 2025-25-07].
15. RUS, Flaviu. *Relații publice. Instrumente și tehnici: Suport de curs*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai, 2008. 51 p.
16. SCUTARU, Alexandru; BULIMAGA, Tatiana; SCUTARU, Nicoleta. Concepte științifice ce definesc esența și necesitatea elaborării planului de afaceri. În: *Integrare prin cercetare și inovare*. Conferința științifică națională cu

- participare internațională. *Științe ale naturii și exacte. Științe economice, 9-10 noiembrie 2017*. Chișinău: CEP USM, pp. 278-282. ISBN 9789975719261.
17. SOLIS, Brian. *Putting the public back in public relations*. FT Press, 2010. 315 p. ISBN 0137150695.
  18. SPENCER, Chastity. *Business Plan for an entrepreneurial venture in the PR/marketing industry*. Research Papers. Paper 297. 2012. Disponibil: [https://opensiuc.lib.siu.edu/g\\_s\\_rp/297/](https://opensiuc.lib.siu.edu/g_s_rp/297/) [accesat 2025-11-08].
  19. STANCIU, Sica. *Bazele generale ale marketingului*. București: Editura Universității, 1999. 343 p. ISBN 9735753669.
  20. SWANSON, Lee. *Business Plan Development Guide*, 2017. 143 p. Disponibil: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/495> [accesat 2025-10-08].
  21. THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook*. 2nd edition. Routledge, 2004. 367 p. ISBN 0203600746.
  22. THEAKER, Alison; YAXLEY, Heather. *The Public Relations Strategic Toolkit. An Essential Guide to Successful Public Relations Practice*. Second Edition. Routledge, 2018. 367 p. ISBN 9781138678651.
  23. WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; REBER, Bryan. *Public Relations: Strategies and Tactics*. Pearson Education, 2015. 624 p. ISBN 9780134003658.

# CERINȚE PENTRU ACTIVITĂȚILE INDIVIDUALE ALE MASTERANZILOR

## 1. Elaborarea și prezentarea Planului de afaceri al unei agenții de relații publice

Activitatea individuală a masterandului în cadrul disciplinei „Planul de afaceri al agenției de relații publice” are ca obiectiv aplicarea cunoștințelor dobândite la orele de curs și de seminar în realizarea unui proiect integrator. Sarcina constă în elaborarea unui plan de afaceri complet pentru o agenție de relații publice, care să reflecte atât capacitatea de analiză și sinteză, cât și gândirea strategică și spiritul creativ al masterandului.

Planul de afaceri va urma structura recomandată la curs ce include elemente, precum: analiza pieței și a concurenței, definirea obiectivelor, planificarea financiară, organizarea internă și strategii de gestionare a riscurilor și de continuitate (a se vedea Tema nr.2). Totuși, masterandul are libertatea de a adapta sau modifica această structură, în funcție de viziunea proprie sau de specificul agenției propuse, atât timp cât rămâne respectată coerența și logica documentului. Această flexibilitate are rolul de a încuraja gândirea critică și abordările inovatoare.

Proiectul va fi prezentat și susținut în cadrul seminarului, unde masterandul va demonstra nu doar calitatea documentului scris, ci și abilități de comunicare profesională. Se va pune accent pe claritatea prezentării vizuale, utilizarea instrumentelor digitale, coerența argumentației și tehnicile de vorbire în public. De asemenea, sesiunea de prezentare va include feedback și discuții interactive, menite să consolideze procesul de învățare.

Produsul final, planul de afaceri, va fi evaluat după criterii clare:

- Originalitate și creativitate, prin ideile și soluțiile propuse;
- Rigoare și fundamentare teoretică, prin utilizarea adecvată a surselor cercetării și a instrumentelor de analiză;
- Acuratețe și fezabilitate, prin realismul proiecțiilor financiare și coerența strategiilor.

## 2. Pitch-ul planului de afaceri pentru investitori

Pe lângă realizarea planului de afaceri, masterandul va trebui să pregătească și să susțină un pitch destinat investitorilor. Acest exercițiu are rolul de a dezvolta capacitatea de a sintetiza ideile principale ale planului și de a le comunica într-un mod clar, persuasiv și orientat spre atragerea sprijinului financiar sau strategic.

Pitch-ul reprezintă o prezentare scurtă și concentrată, menită să transmită esența proiectului și să capteze atenția publicului într-un interval limitat de timp. Pitch-ul va fi prezentat la seminar, sub formă vizuală și orală, în fața colegilor și a cadrului didactic, simulând o întâlnire reală cu investitori sau potențiali parteneri de afaceri.

Se va urmări nu doar transmiterea conținutului, ci și claritatea structurii, impactul vizual al materialelor utilizate, abilitatea de a răspunde la întrebări și forța de convingere. Exercițiul are rolul de a antrena gândirea strategică și capacitatea de a transforma un document extins (planul de afaceri) într-un discurs succint și atractiv pentru public.

Masterandul va fi încurajat să își personalizeze prezentarea, folosind un limbaj adaptat audienței, elemente vizuale relevante și tehnici de storytelling, astfel încât să transmită atât viabilitatea proiectului, cât și viziunea creativă asupra agenției de RP propuse.

## **ANEXE**

*Anexa 1*

### **Foaie de titlu pentru lucrul individual (model)**

**Universitatea de Stat din Moldova  
Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării  
Departamentul Comunicare și Teoria Informării**

**Lucru individual la disciplina  
Planul de afaceri al agenției de relații publice**

**Realizat:**

**Irina MIRINA, masterandă, an. II**

**Verificat:**

**Natalia BEREGOI,**

**dr., lect. univ.**

**Chișinău, 2025**

**Universitatea de Stat din Moldova**  
**Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării**  
**Departamentul Comunicare și Teoria Informării**

\_\_\_\_\_ **Aprob**  
**Șeful Departamentului**  
**Andrei PERCIUN, dr., lect. univ.**

**Test**  
pentru examenul în formă scrisă  
la disciplina **Planul de afaceri al agenției de relații publice**  
Ciclul II, Anul I.  
Programul *Relații publice și publicitate*

**I. Fundamentele planului de afaceri pentru agențiile de RP**

- 1.1. Definiți conceptul de plan de afaceri și rolul său într-o agenție de RP. – **3 pct.**
- 1.2. Enumerați și descrieți succint principalele componente ale unui plan de afaceri. – **5 pct.**
- 1.3. Argumentați de ce este esențială formularea misiunii, viziunii și obiectivelor strategice în dezvoltarea unei agenții de RP. – **7 pct.**

**II. Analiza pieței și strategii de marketing în RP**

- 2.1. Explicați rolul analizei PESTEL în contextul unei agenții de RP. – **3 pct.**
- 2.2. Descrieți metodele de segmentare a pieței relevante pentru serviciile unei agenții de RP. – **5 pct.**
- 2.3. Creați un profil complet de \*buyer persona\* pentru o agenție de RP care țintează ONG-uri. – **7 pct.**

**Barem de notare**

Nota	„10”	„9”	„8”	„7”	„6”	„5”	„4”	„3”	„2”	„1”
Punctaj	30-29	28-26	25-22	21-17	16-11	10-6	5-3	2	1	0

\_\_\_\_\_ data

**Examinator:** N.Beregoi, dr., lect. univ.

**Natalia BEREGOI**

**PLANUL DE AFACERI AL AGENȚIEI DE RELAȚII PUBLICE**

*Suport de curs*

Redactare: *Ariadna Strungaru*  
Machetare computerizată: *Tatiana Capliuc*

---

Bun de tipar 10.02.2026. Formatul  $70 \times 100^{1/12}$   
Coli de tipar 6,7. Coli editoriale 4,15.  
Comanda 45. Tirajul 20 ex.

Editura USM  
str. Al.Mateevici, 60, Chișinău, MD-2009  
e-mail: editurausm@gmail.com