



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR ȘI A CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE UNIVERSITARE

DOCTORATUL ÎN ȘCOLI DE EXCELENȚĂ

EVALUAREA CALITĂȚII CERCETĂRII DIN UNIVERSITĂȚI ȘI

CREȘTEREA VIZIBILITĂȚII PRIN PUBLICARE ȘTIINȚIFICĂ

MANAGEMENTUL PUBLICAȚIILOR ȘTIINȚIFICE

PLANUL DE AFACERI

PACHETUL DE LUCRU 4 – CAPACITATE EDITORIALĂ

2010





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR ȘI A CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE UNIVERSITARE

Autori

DAN CARAGEA
OANA PRISECARU
SORIN AVRAM





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR ȘI A CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE UNIVERSITARE

Cuprins

1.	Precizări preliminare.....	4
1.1	Editura	4
1.2	Publicația	5
2.	Prezentarea afacerii.....	8
2.1	Scurtă prezentare a proiectului (exemplul este fictiv)	8
2.2	Istoricul organizației, al proiectului și al promotorilor	10
2.3	Misiunea	12
2.4	Stadiul proiectului și rezumatul activităților care trebuie realizate	12
2.5	Motivarea și obiectivele promotorilor în raport cu proiectul	13
2.6	Piața și specificul domeniului publicistic actual	13
2.7	Puncte critice în realizarea proiectului.....	14
3.	Planul de marketing.....	16
3.1	Analiza pieței	16
3.1.1.	Analiza macro	16
3.2	Caracterizarea generică a pieței	17
3.2.1	Publicul țintă.....	18
3.3	Analiza concurenței	18
3.4	Analiza SWOT.....	20
3.5	Poziționarea strategică	20
3.6	Marketing mix.....	20
3.6.1	Politica produsului	20
3.6.2	Politica prețului.....	21
3.6.3	Politica de distribuție.....	21
3.6.4	Politica de comunicare	21
3.7	Previziunea vânzărilor	22
4	Planul organizațional	23
5	Planul de producție	25
6	Planul financiar	26



1. Precizări preliminare

1.1 Editura

În domeniul la care facem referință, editura este o organizație sau o asociație, cu personalitate juridică, a cărei principală activitate o reprezintă publicarea și difuzarea publicațiilor științifice (cărți, reviste etc.). Asemenea edituri sunt rareori generaliste (precum cele de divulgare științifică), majoritatea fiind specializate în funcție de un anumit domeniu sau chiar subdomeniu al cunoașterii. Putem, de asemenea, distinge între edituri tradiționale și edituri virtuale (*online*), în funcție de suportul adoptat de editorii săi.

Deși avansul ciberculturii și al ciberștiinței este de netăgăduit, în ultimul deceniu, în domeniul publicațiilor științifice din țara noastră, majoritatea covârșitoare a revistelor continuă să urmeze modelul tradițional (pe suport hârtie), având, eventual, și un *site* Web.

Acest model, în bună măsură depășit, ridică serioase probleme atât din perspectiva producției, cât mai ales din cea a divulgării și distribuției, chiar dacă respectivele publicații sunt subvenționate sau se adresează unui public restrâns. O astfel de situație nu este sustenabilă pe termen lung și nici sincronă, impunând o schimbare de mentalitate și acceptarea grabnică a alternativei.

În alegerea suportului, fie că este vorba de o nouă revistă, fie că se are în vedere convertirea unei reviste deja existente prin abandonarea viziunii tradiționale, promotorii ar trebui, de la început, să-și tranșeze opțiunile luând în considerație un întreg set de argumente. Astfel, publicațiile științifice electronice prezintă o serie de avantaje:

- costuri de producție relativ reduse;
- dimensiunea publicației (numărul de pagini) nu depinde de constrângerile formatelor tradiționale;
- designul, macheta și paginarea articolelor pot fi mult mai flexibile;
- nu apar condiționări de culoare, ilustrări complexe, grafice;
- articolele pot fi menținute permanent prin soluții de arhivare pe *site* (implementarea de baze de date);
- bazele de date textuale (articole, studii etc.) pot dialoga relativ ușor cu congenerile lor internaționale;
- indexarea intelectuală poate fi făcută ținând cont de taxonomii și ontologii internaționale;
- căutarea poate fi facilitată de un formular pentru căutări avansate;
- articolele pot fi distribuite cu ușurință, oricât de mare ar fi numărul destinatarilor;
- accesul publicului (și abonaților) este posibil în orice moment, de oriunde;
- dreptul de autor și dreptul intelectual sunt, deopotrivă, protejate.

O dată rezolvată dilema fundamentală, sperăm ca diseminarea editurilor electronice să însemne un pas determinat în istoria publicațiilor științifice din România, deschizând noi perspective și prezentând alternative credibile, într-un context global, cu o rapidă evoluție în toate domeniile cunoașterii.

1.2 Publicația

Indiferent de domeniul cunoașterii, publicația științifică reprezintă produsul editurii. În linii generale, publicația își propune fie să acopere o lacună editorială, fie să devină lider de piață, adică să atragă un număr cât mai însemnat de specialiști care să accepte să publice cu regularitate în paginile acesteia. Din acest punct de vedere, o publicație este partea vizibilă a unei rețele de cunoaștere la nivel local, național sau internațional.

Pentru a atinge un anumit standard de calitate, publicația pe care o edităm trebuie să fie cotate cât mai bine (*ISI Thomson Reuters*, alte baze de date internaționale, sau reviste A și B+, în clasificarea CNCSIS din România), să aibă un număr apreciabil de citări, un factor de impact și un indice Hirsch ridicat.

Orice promotor trebuie să fie, de la început, pe deplin familiarizat cu aceste aspecte bibliometrice.

- **ISI** [Institutul pentru Știința Informației] **Thomson Reuters** este probabil cea mai cunoscută bază de date textuale, fondată, în 1958, de către Eugene Garfield la Universitatea din Philadelphia. Principalul obiectiv al acestei baze este de a furniza o acoperire cât mai cuprinzătoare a celor mai importante contribuții din domeniul cercetării. Baza cuprinde actualmente peste 16.000 de reviste (științe exacte, științe sociale, artă și științe umaniste). Indicii ISI completează datele bibliografice, incluzând rezumatele articolelor în limba engleză, cuvintele cheie, adresele autorilor și a editorului, precum și numărul de citări al textelor publicate.
- **Citarea.** ISI pleacă de la următoarea premisă: cu cât interesul față de o anumită idee este mai mare, cu atât numărul celor care o citează, ca sursă de informare, este mai mare. Odată cu dezvoltarea acestei baze de date, ISI a început să efectueze clasificări nu doar ale articolelor și revistelor, dar și ale cercetătorilor, universităților, sau chiar ale țărilor, pe criterii cantitative, în funcție de numărul de articole publicate și, mai ales, de numărul total de citări ale acestora de către comunitatea științifică. Indicele adoptat este bazat pe citarea articolelor din publicații ISI, ca acțiune de promovare a articolelor și a revistelor între ele, prin *cross-citation*. Va trebui să mai luăm în calcul și *self-citation*, care presupune că opera unui autorului, sau cel puțin tematica respectivă, are continuitate și a fost aprofundată de către acesta.
- **Factorul de impact.** Factorul de impact poate fi privit ca o măsură normalizată a citărilor articolelor publicate într-o anumită revistă sau numărul de citări ale articolelor dintr-o revistă (pe o perioadă de timp) împărțit la numărul articole (citabile) publicate în cursul aceleiași perioade. În cazul revistelor ISI factorul de impact se referă la o perioadă de timp de peste doi ani și variază în funcție de:
 - ✓ tematica revistei;
 - ✓ tipul de revistă și articol;
 - ✓ dimensiunea revistei;
 - ✓ fereastra de citare.

Factorul de impact poate avea fluctuații importante, de-a lungul timpului, fiind legat de politica revistei, conjunctura sau de reorientarea cercetării științifice spre alte subiecte.

Într-o formă sintetică, factorul de impact se definește ca numărul mediu de citări, într-un an, ale articolelor publicate în anii precedenți.

- **Indicele Hirsch.** Indicele Hirsch sau *h-index* a fost propus de J. E. Hirsch în 2005. El se bazează pe o listă de publicații clasate în ordinea descrescătoare a numărului de citări. Valoarea lui *h* este egală cu numărul de lucrări (*N*), în lista respectivă, care au, la rândul lor un anume număr de citări. Această măsurare este utilă în scientometrie, deoarece evidențiază ponderea (deseori disproporționată) a documentelor frecvent citate față de documentele care nu au fost încă citate. Reprezintă o modalitate de comparație a activității și producției științifice a diverșilor cercetători. Totuși, indicele Hirsch nu are semnificație decât pentru autorii articolelor din același domeniu de specialitate. Valoarea acestui indice se bazează pe durata abonamentului la *ISI (Web of Science)* și pe *timespan*-urile (o lună, ultimul an, toți anii etc.). În cazul în care durata abonamentului este de zece ani, valoarea indicelui va ține cont de această profunzime, chiar dacă un autor poate să fi publicat articole cu mai mult de zece de ani în urmă. Însăși Fundația Nobel recunoaște că se orientează, în stabilirea listelor anuale de candidați la Premiul Nobel, după acest indicator. Selecția începe de la *h=50*. Douăzeci și cinci de laureați ai citărilor (*Thomson Reuters Citation Laureats*) au fost recunoscuți pentru contribuția lor prin obținerea Premiului Nobel.

Promotorii (proprietari și editori) au un obiectiv comun: publicarea unei reviste de referință, care nu poate fi considerată suspectă în comunitatea căreia i se adresează. Cu toate acestea, funcțiile proprietarilor și ale editorilor sunt diferite. Proprietarii au dreptul de a numi sau de a demite editorii, au dreptul de a lua decizii financiare importante care țin de managementul publicației. Pe de altă parte, editorii au deplină autoritate în stabilirea conținutului revistei. Acest concept de libertate editorială trebuie apărat de către editori chiar și cu prețul poziției lor. Ei trebuie să aibă un contract care să le stabilească în mod clar drepturile și îndatoririle.

Editorii trebuie să fie un garant pentru calitatea științifică a textelor publicate. De aceea, majoritatea revistelor respectabile apelează la specialiști (recenzenți) pentru o evaluare profesională și colegială (*peer review*) a articolelor primite la redacție. Recenzenții nu fac parte din colegiul redacțional, iar analiza lor este orientativă. În anumite condiții, redactorii pot cere și alte opinii sau chiar ignora un aviz negativ. Oricum, numărul, tematica și tipul lucrărilor trimise pentru evaluare, numărul recenzenților, procedurile de evaluare și modul de utilizare al recomandărilor recenzenților pot să varieze, motiv pentru care fiecare revistă trebuie să-și publice politicile în cadrul instrucțiunilor pentru autori, pentru beneficiul cititorilor și, mai ales, al potențialilor autori.

Principiul evaluării de tip *peer review* trebuie să garanteze confidențialitatea. Atunci când autorii își trimit spre publicare manuscrisele, aceștia pun la dispoziția redactorilor, cu încredere, rezultatele muncii lor științifice și ale efortului lor creator, de care pot depinde, în mare măsură, reputația și cariera științifică. Recenzenții au, de asemenea, dreptul de confidențialitate, care trebuie respectat de editor. Confidențialitatea poate fi încălcată doar în caz de fraudă, altfel ea trebuie onorată. Redactorii nu au dreptul să divulge informații

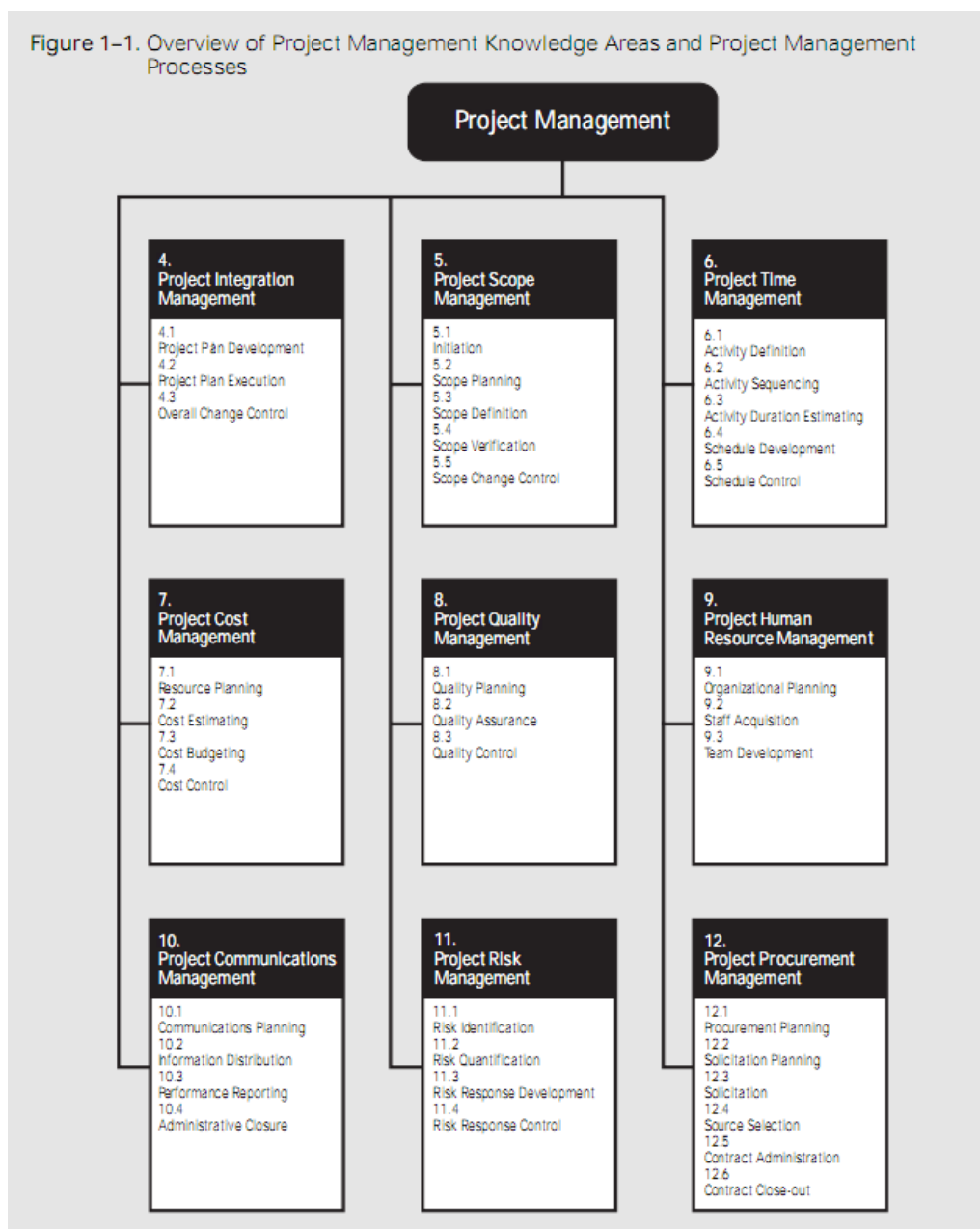
despre manuscris (primire, conținut, statusul din procesul de evaluare, observațiile recenzenților sau soarta finală a lucrării) altcuiva decât autorilor și recenzenților. Aceștia trebuie să comunice fără echivoc recenzenților că manuscrisele trimise spre evaluare sunt o formă de comunicare privilegiată și că acestea sunt proprietatea privată a autorilor. De aceea, recenzenții și redactorii nu au dreptul să discute public sau să asume ideile autorilor înainte de publicarea articolului. Recenzenții nu le este permis să facă copii ale textelor trimise, iar redactorii nu au permisiunea să păstreze copii ale manuscriselor respinse. Există diverse opinii cu privire la anonimatul recenzenților. Unii editori cer recenzenților să își semneze comentariile și să le returneze autorilor, dar majoritatea lasă aceasta decizie la latitudinea recenzentului. Dacă comentariile nu sunt semnate, identitatea recenzentului nu poate fi dezvăluită. Există reviste care publică comentariile recenzenților împreună cu manuscrisul. Această procedură poate fi acceptată doar cu acordul atât al autorilor cât și al recenzenților.

Cu toate acestea, o publicație nu este scutită de conflicte de interese. Bunăoară, conflictul de interes cu privire la un anumit articol poate apărea atunci când un participant la procesul de evaluare sau publicare – autor, recenzent, redactor – are legături care ar putea influența judecata imparțială a textului, chiar dacă acest lucru se întâmplă în realitate sau nu. De asemenea, merită cercetate relațiile financiare cu companiile medicale, relațiile personale, competiția academică și pasiunile intelectuale. Pentru că cititorii nu pot întotdeauna să detecteze influențele de rețea, unele reviste nu acceptă manuscrise de la autori aflați într-un anumit conflict de interese.

2. Prezentarea afacerii

2.1 Scurtă prezentare a proiectului (exemplul este fictiv)

Demersul pe care ni l-am propus are la bază un ansamblu de cunoștințe de gestiune a proiectelor, lansate în Ghidul PMBOK (Duncan, William R., *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, http://www.unipi.gr/akad_tmhm/biom_dioik_tech/files/pmbok.pdf)¹, și aplicate inovator la elaborarea unui plan de management pentru implementarea unei publicații *online*.

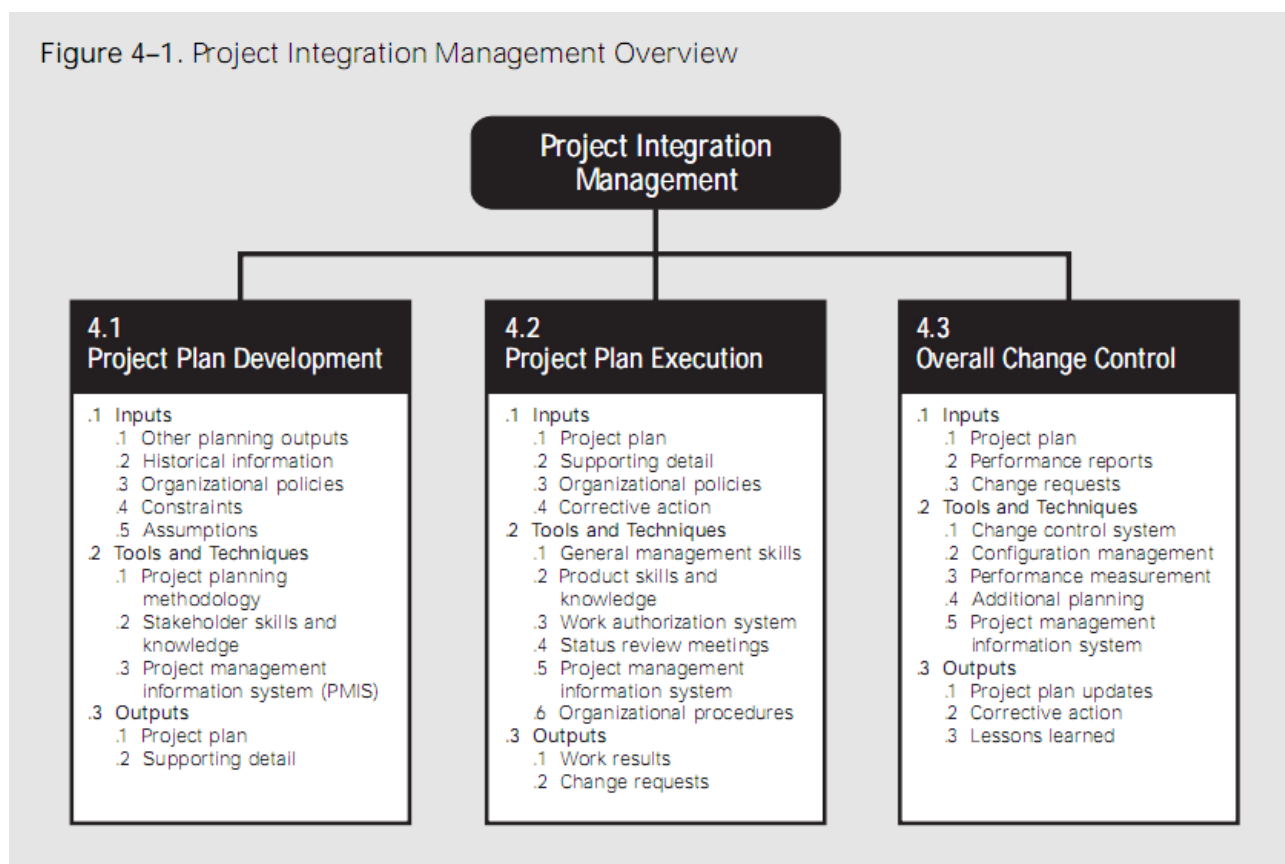


¹ Pentru a nu îngreuna această prezentare, am socotit suficientă referirea la acest ghid și prezentarea a două din schemele incluse în el. Unele idei, adaptate, se regăsesc în structura *Planul de afaceri* pe care vi-l propunem. În funcție de complexitatea revistei și a structurii organizaționale, studiarea cu atenție a acestui *Ghid* va permite o mai corectă fundamentare a *Planului de afaceri*.

În viziunea noastră, un proiect poate fi considerat o activitate nerepetitivă, caracterizat printr-o succesiune de acțiuni plasate într-un context temporal (cu început, mijloc și sfârșit), destinat atingerii unui obiectiv definit și condus de persoane conform unor parametri predefiniți (timp de realizare, costuri, resurse, calitate etc.) ale căror caracteristici sunt de ordin temporal și individual, cu scopul de a se realiza ceva ce nu a mai fost făcut și care nu face parte din rutinele unei entități instituționale.

Succesul unui proiect depinde, în concepția PMBOK, de îndeplinirea unui ansamblu de procese care presupun cunoștințe, aptitudini, instrumente și tehnici folosite în gestiune pentru alegerea resurselor, a proceselor necesare îndeplinirii obiectivelor, adaptării la specificitatea produsului (a publicației, în cazul nostru), a necesităților, dorințelor și expectativelor părților interesate (redacție, public, în cazul nostru), conciliind conflictele în raport cu scopul, timpul, costurile, calitatea, resursele și riscurile pentru realizarea unui produs de calitate. De aceea, managementul tinde în mod necesar spre integrarea tuturor acestor aspecte.

Figure 4-1. Project Integration Management Overview



În exemplul pe care îl vom prezenta în continuare, vor fi descrise, pas cu pas, obiectivele și acțiunile necesare realizării proiectului precum: succesiunea activităților, coordonarea acțiunilor, estimarea tipului de resurse necesare fiecărei activități din cronogramă etc.

Proiectul beneficiază de un sistem de editare *online* (primirea manuscrisului, evaluarea colegială, publicarea și trimiterea ulterioară spre un *site* de acces liber). În acest context, autorii, recenzenții și colegiul editorial apar puternic relaționați în jurul unui sistem care ramifică, agregă și sintetizează toate fazele procesului editorial în scopul publicării finale a textului.

Revistele științifice urmează etapele stricte ale managementului editorial: primirea și înregistrarea articolelor, preevaluarea din partea redactorului sau a colegiului redacțional, evaluarea de tip *peer review*, eventuale reformulări și formatarea conform normelor stilistice interne, publicarea și divulgarea revistei. Vom reveni asupra acestor aspecte în *Planul organizațional*.

NOTA: Ne-am dorit ca exemplul pe care îl propunem să conțină, pe de o parte, suficiente elemente reale și, de pe alta, să fie suficient de distant, pentru a nu trezi suspiciuni. Altfel spus, să fie perceput eminent ca un *exemplu*.

2.2 Istoricul organizației, al proiectului și al promotorilor

Creat în 2007, *Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* al Universității din București reunește o arhivă consistentă în aria psihologiei, fiind un adevărat centru de referință pentru România. Din aceste motive, conducerea centrului, precum și entitățile de resort, au decis implementarea unui sistem de management editorial după Ghidul PMBOX (*Project Management Body of Knowledge*). În esență, este vorba de crearea unui **publicații virtuale** care să poată include toate articolele existente (inclusiv cele istorice), precum și cele rezultate din cercetarea psihologică și psihoterapeutică.

În 2009, a fost lansat spațiul virtual PCP grație efortului conjugat al promotorilor, precum și al altor organizații, favorizându-se, astfel, punerea în comun a resurselor, serviciilor și surselor de informare. Portalul PCP va deveni, așadar, sursa fundamentală de acces la cunoaștere, datorită soluțiilor de management al informației în domeniul psihologiei și psihoterapiei.

Structura organizațională a proiectului PCP se caracterizează printr-un sistem de parteneriat format din trei entități cu responsabilități distincte: Comitetul consultativ, Comitetul științific și Comitetul tehnic de coordonare.

Comitetul consultativ este un organ deliberativ care aproba proiectele și bugetul. Din acest comitet fac parte instituțiile și asociațiile de ramură ale psihologilor și psihoterapeuților.

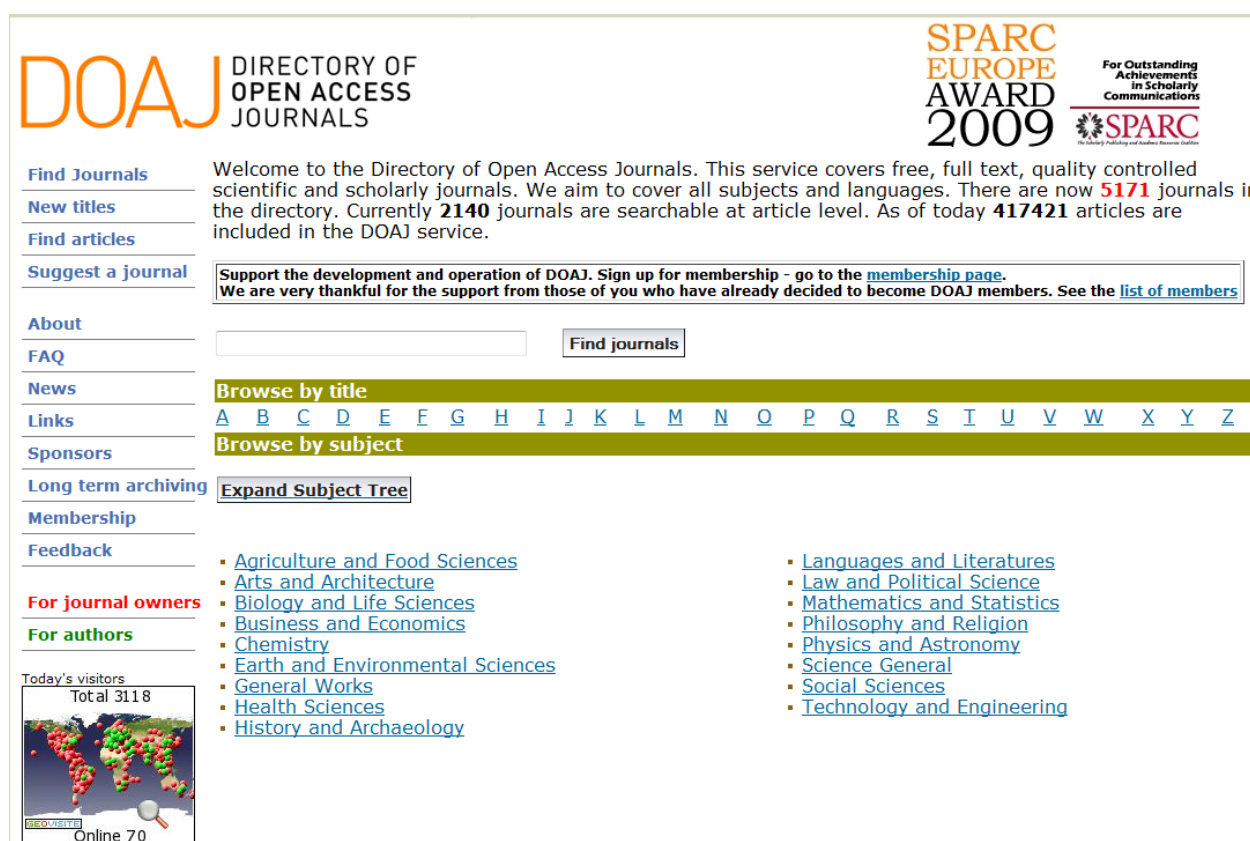
Coordonarea științifică este asigurată de Institutul de Psihologie al Academiei Române, responsabil pentru aspectele de ordin academic și științific privitor la proiectele aprobate de Comitetul consultativ.

Coordonarea tehnică este asigurată de *Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* al Universității din București, responsabil de coordonarea diverselor produse și servicii de informare din perspectiva Științelor Informației, menținând sub controlul său rețeaua națională de biblioteci din domeniul psihologiei. Dintre cele mai importante servicii, pot fi menționate: portalul de periodice electronice, îndeosebi modulul de management editorial, denumit sistemul de publicare, la care ne vom referi pe larg în cele ce urmează.

Portalul are o importanță deosebită prin accesul masiv la revistele științifice, permițând accesibilitatea, vizibilitatea, calitatea și impactul sporit al acestor publicații. Numai în anul 2009 au apărut cinci noi direcții de cercetare în psihoterapie.

La începutul anului 2010, portalul publica deja opt periodice naționale, recuperase două colecții istorice importante, făcând să crească indicatorii de producție științifică și de integrare a editorilor, autorilor și cititorilor în spațiul virtual, garantând astfel democratizarea accesului la cunoaștere. Principala inovație a acestui proiect este sistemul de publicare care își propune să organizeze etapele procesului editorial, reducând timpul necesar executării sarcinilor de administrare, editare și gestiune a întregului proces.

În ultima decadă, prin declarațiile de la Berlin, Bethesda (Maryland) și Budapesta, asistăm la o redefinire a strategiilor privind accesul la literatura științifică, un acces deschis, pentru ca literatura științifică disponibilizată *online* să renunțe la restricțiile legate de dreptul de autor, licențe sau costuri. Noua orientare își propune să încurajeze cercetătorii pentru ca aceștia să-și depoziteze rezultatul muncii lor în *site-uri* libere. De aceea, revistele științifice libere (*peer review*) sunt considerate astăzi soluții ideale, întrucât permit accesul neîngrădit la texte, amplificând diseminarea cercetărilor în mod exponențial, maximizând impactul asupra comunității, vizibilitatea și progresul cunoașterii. (În imagine, *Directorul revistelor de acces liber*).



În România, o astfel de orientare ar putea aduce beneficii sporite. Portalul PCP, pe lângă misiunea de amplă divulgare a cercetării științifice, devine un agent de reformulare a proceselor de publicare în domeniul psihologiei clinice și psihoterapiei prin implementarea platformei de publicare dezvoltată în cadrul proiectului *Doctoratul în școli de excelență* (CNCSIS-UEFISCU).

În sinteză, portalul PCP reunește o colecție de reviste științifice în domeniul psihologiei clinice și psihoterapiei, atât naționale cât și internaționale. Menționăm, de asemenea, efortul recuperării unor reviste românești din trecut, indispensabile cercetărilor istorice. Portalul include, totodată, un modul de bibliometrie

pentru afișarea factorilor de consultare și impact pentru toate revistele cu cel puțin doi ani de apariție continuată, ceea ce permite editorilor, institutelor și asociațiilor o analiză a calității revistelor găzduite pe acest portal.

2.3 Misiunea

Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP) al Universității din București pretinde să fie, deopotrivă, editor și difuzor al publicațiilor *online* naționale (și chiar internaționale), specializat în domeniul psihologiei clinice și psihoterapiei. Dorim astfel să reunim, sub aceeași cupolă, tot ce se publică mai valoros în țara noastră, pentru o mai bună înțelegere a liniilor predilecte de cercetare.

Viziunea sa inovatoare se bazează pe ideea accesului liber la publicații, precum și pe un sistem de publicare care permite, *online*, managementul editorial. Democratizarea accesului la informația produsă de comunitatea psihologilor clinicieni și psihoterapeuților urmărește dezvoltarea cercetării naționale, atragerea rețelelor internaționale în scopul diseminării, publicării într-un spațiu comun și evaluării globale a rezultatelor.

Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP) se adresează pieței naționale și internaționale, combinând, în mod armonios, cunoștințe de specialitate, informatice și arhivistice (Științe Informaționale).

Astfel, editura noastră, promovând o revistă plurispecializată, își propune să facă parte, în mod activ, din Societatea Informației și a Cunoașterii.

2.4 Stadiul proiectului și rezumatul activităților care trebuie realizate

Actualmente proiectul este integral dezvoltat în ceea ce privește pagina Web și fluxul de publicare pe platforma editorială.

Am deschis deja opt reviste naționale: una de psihologie clinică/psihodiagnostic și șapte de psihoterapie (psihanaliză, psihologie analitică, cognitiv-comportamentală, rogersiană, analiză tranzacțională, psihodramă și experiențială), precum și una în limba maghiară (psihanaliză).

Am recuperat două din primele reviste românești de psihologie, urmând ca textele digitalizate să fie arhivate conform standardelor convenite.

Pentru a-și atinge obiectivele, proiectul trebuie să crească atât în privința publicațiilor (o serie de subdomenii, mai ales în domeniul psihoterapiei, nu au produs încă nicio publicație). Unele colecții cu caracter istoric așteaptă încă să fie digitalizate și disponibilizate *online*. De asemenea, nu s-au putut realiza toate întâlnirile de sensibilizare, precum și cele de formare pe platforma de publicare. O serie de asociații nu au încă recenzanți pentru *peer review*, și nu au fost angrenați suficienți specialiști din străinătate.

Comitetul de coordonare trebuie să conlucreze mai bine pentru atragerea partenerilor naționali și, mai ales, internaționali. Trebuie definit probabil un cadru legal mai suplu pentru a se putea avansa cu semnarea noilor contracte și a convențiilor de colaborare.

Ținând seama de cele arătate mai sus, estimăm la un an poziționarea noastră acceptabilă pe piață.

2.5 Motivarea și obiectivele promotorilor în raport cu proiectul

Acest proiect este, în bună măsură, proiectul unui generații de tineri cercetători. Promotorii au investit ani în formare și în dominarea bibliografiei domeniului.

Pe lângă cercetarea fondurilor vechi, pe care și le propun să le disponibilizeze, foarte multe resurse informatice, apărute pe Web, au fost deja stocate într-o baza de referințe proprie. Prin negocieri cu personalități din domeniu, cele mai multe resurse pot fi disponibilizate într-o arhivă specială. Proiectul nu ar putea fi credibil fără această capitalizare a cunoașterii realizate în ultimii doi ani.

Pe de altă parte, trebuie avută în vedere că întregul grup de cercetători este implicat în lansarea unor studii *online* pe direcțiile de cercetare de care se simt legați, formându-se deja o rețea redacțională și de autorat corporativistă.

Promotorii consideră că această dedicație, „patrimoniul” acumulat, dar mai ales dorința de a ridica cercetarea românească la nivelul standardelor internaționale, este o mărturie a misiunii lor deja asumate.

2.6 Piața și specificul domeniului publicistic actual

Fenomenul creșterii costurilor abonamentelor la revistele științifice a fost recunoscut, în mediul academic, sub denumirea de *serials crisis* – criza revistelor științifice, situație ce depășește barierele locale sau naționale. Conform studiilor efectuate în cadrul Universității Cornell (SUA), acest fenomen nu constituie doar o criza a mediului publicistic, ci o barieră, o limitare a proceselor tradiționale de diseminare a informației științifice în comunitatea academică.

De-a lungul ultimilor ani, majorările continue ale costurilor abonamentelor la publicațiile științifice au condus la reducerea numărului de reviste la care bibliotecile și instituțiile de cercetare au ales să se aboneze, creând serioase bariere comunicaționale în mediul academic. De asemenea, practica marilor edituri, care au oferit pachete de reviste și resurse informaționale, descurajând astfel abonamentele individuale, au obligat bibliotecile să plătească mai mult pentru abonarea la mai multe reviste, unele dintre acestea nefiind în interesul clientului.

Astfel, majorările de preț ale revistelor au depășit bugetele bibliotecilor. În consecință, bibliotecile nu și-au mai putut permite accesul la o gamă largă de informații cerute de cercetători, rezumându-se la un minim

necesar pentru a-și putea menține obiectul de activitate. Acest fapt a condus la renunțarea achiziționării de noi reviste, anularea abonamentelor la unele reviste și reducerea numărului de cărți achiziționate.

Între 1986 și 2004, indicii prețurilor de consum au crescut cu 73 %, în timp ce prețurile abonamentelor la reviste au crescut cu 273% (*Association of Research Libraries*, 2005). Astfel, o bibliotecă trebuia să cheltuiască de trei ori mai mult, cu toate că bugetul alocat pentru reviste crescuse cu numai 14%.

Era revistei electronice a creat o altă problemă bibliotecilor. În prezent, o bibliotecă trebuie să păstreze o revistă atât pe suport de hârtie, cât și în format electronic. Totuși, odată cu extinderea Internetului, accesarea și recuperarea rapoartelor și a lucrărilor de cercetare devine tot mai ușoară. Internetul reprezintă soluția probleme enumerate, deoarece asigură distribuția la un preț rezonabil, pe o piață internațională nelimitată. Cercetătorii pot accesa materiale integrale și le pot traduce sau procesa direct pe Internet. Mai multe organizații academice preferă să ofere acces gratuit la rapoartele de cercetare, cu scopul de a promova o utilizare a acestora prin intermediul Internetului. Motorul de căutare Google oferă serviciul Google Scholar (*Google Scholar Team*, 2005), prin intermediul căruia pot fi căutate reviste de specialitate pentru realizarea de lucrări, teze și referate de cercetare. Gama cuprinde mai multe baze de date de pe diferite platforme, acest fapt conducând la creșterea eficienței a comunicării academice.

Din punct de vedere tehnologic, motoarele de căutare au eliminat barierele de comunicare, dar pentru a-și păstra beneficiile, editurile au fost obligate să restricționeze accesul integral la materialele publicate.

În prezent, atât oamenii de știință, cât și bibliotecarii, agreează promovarea conceptului de *open-access*. Acesta este un model complet nou pentru publicarea științifică, numit, de asemenea, și „model autorul plătește”. El oferă accesul gratuit la lucrările științifice, cu acoperirea costurilor de către editor sau autor.

2.7 Puncte critice în realizarea proiectului

Nu încapă îndoială că un asemenea proiect prezintă puncte critice atât la nivel intern cât și extern.

Pe plan intern, *Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* al Universității din București a elaborat un proiect personalizat și, probabil, centrat pe promotorii săi. Aceasta presupune, ca primă sarcină, crearea unor echipe alternative care să poată susține proiectul pe termen mediu și lung. Aceste echipe vor rezulta din rețelele pe care pretendem să le creăm (numite rețele de cunoaștere). Există, de asemenea, necesitatea de a imagina soluții adiționale, convergente, pentru a îmbunătăți gama de produse cu care lucrăm în prezent.

Nu este întrutotul previzibilă reacția pieței, mai ales a celei românești, la o asemenea inițiativă integratoare. O serie de aspecte, ar putea fi chestionate: dimensiunea centrului și legătura sa implicită cu universitatea (suspiciunea centralismului), identitatea științifică a promotorilor, prezența sustenabilă pe piață etc. De aceea, în proiectul de creare a rețelelor, protocolurile de colaborare sunt definitorii. Fără aceste rețele, fără achiziționarea unor *software*-uri adecvate și fără sponsorizări, proiectul nu ar putea atinge dimensiunea propusă.

În România, între anii 2007 – 2010, pe piața publicațiilor științifice s-a remarcat o creștere a numărului acestora cu 67,29%. Pe segmentul nostru se observă că în această perioadă, numărul publicațiilor științifice a crescut cu 100%, astfel, dacă în anul 2007 existau 6 publicații, în anul 2010 numărul acestora a crescut la 12.

În 2010/2011 climatul economic este advers, fără previziuni de schimbare a tendinței în anii următori.

Pe de altă parte, migrarea cercetării științifice pe Web este o necesitate stringentă. Totuși, unele studii arată că în domeniul științelor umane, în medie, produsele finale (*site-uri*) conțin doar 65% din funcționalitățile sau conținuturile prevăzute inițial.

Majoritatea proiectelor au devenit fie oneroase, fie incapabile de a furniza calitate, fiabilitate, funcționalități avansate în intervalul de timp propus. Pentru a combate această tendință, am optat pentru soluții îndelung testate și perfect integrate pe o platformă editorială națională.

De asemenea, metodologiile noastre, derivate din managementul proiectelor (componenta cea mai falacioasă), au ca scop frânarea derapajelor (prețuri, resurse), garantând implementarea la timp a funcționalităților identificate în faza de preelaborare a proiectului.

3. Planul de marketing

O revistă a *Centrului de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* presupune două mari linii de cercetare: una dedicată psihologiei clinice, în particular studiilor vizând psihodiagnosticul, și o a doua, referitoare la abordările psihoterapeutice din țara noastră. Ambiția colectivului editorial este de a reuni, pe cât posibil, toate liniile de tratament, ținând cont de faptul că unele nu posedă nicio publicație.

Astfel, piața este reprezentată în primul rând de specialiștii din domeniu, cercetători, profesori, studenți, din țară și de peste hotare. O serie de instituții, spitale, clinici, centre de psihoterapie și psihopedagogie vor fi cu siguranță interesate de publicația noastră.

În perspectiva noastră, soluțiile tradiționale de divulgare a cercetării sunt astăzi epuizate. Prin integrarea pe o platformă editorială națională, sperăm nu numai să putem satisface necesitățile pieței, dar chiar să o lărgim. În plus, suntem convinși de o creștere semnificativă a vizibilității noastre pe Internet.

Optând pentru o soluție *open-access*, sperăm să putem contribui la o circulație fără bariere a gândirii psihologice din România. Acest fapt se datorează, în mare măsură, faptului că putem edita setul de publicații pe o platformă disponibilizată gratuit.

Arhivele puse treptat la dispoziția publicului constituie prima tentativă de divulgare a patrimoniului reflecției psihologice, contribuind astfel la o posibilă istorie a psihologiei și psihoterapiei în țara noastră. Firește, anumite arhive istorice recuperate ar putea fi accesate contra cost, dacă costurile de recuperare impun, pe viitor, o astfel de decizie.

De asemenea, ținem să subliniem faptul că dorim să transformăm concurența în parteneriat, *Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* asumând o poziție echidistantă față de cercetătorii din oricare alt centru de cercetare din România sau din străinătate.

3.1 Analiza pieței

3.1.1. Analiza macro

Divulgarea produselor și serviciilor *Centrului de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* depinde, în mod firesc, de condiționări economice și culturale, de felul în care mediul academic se poziționează față de informație și de cunoaștere. O comunitate fără apetență pentru cercetare, indiferentă la vigilența informațională, fără preocuparea de a-și păstra memoria nu va adera cu determinare la oferta noastră de colaborare extinsă. Totuși, din analizele făcute, nu aceasta parte a fi realitatea din lumea psihologiei. Deși am luat în considerare direcțiile fundamentale de dezvoltare ale platformei, în realitate ea poate fi extinsă prin implicarea agenților direct interesați, dar și prin extinderea pieței.

Analiza arată că valoarea produselor și serviciilor noastre (cu referire specială la calitatea și noutatea cercetării) depinde de accesul la baze internaționale de date informaționale, de tranzitul la care avem acces,

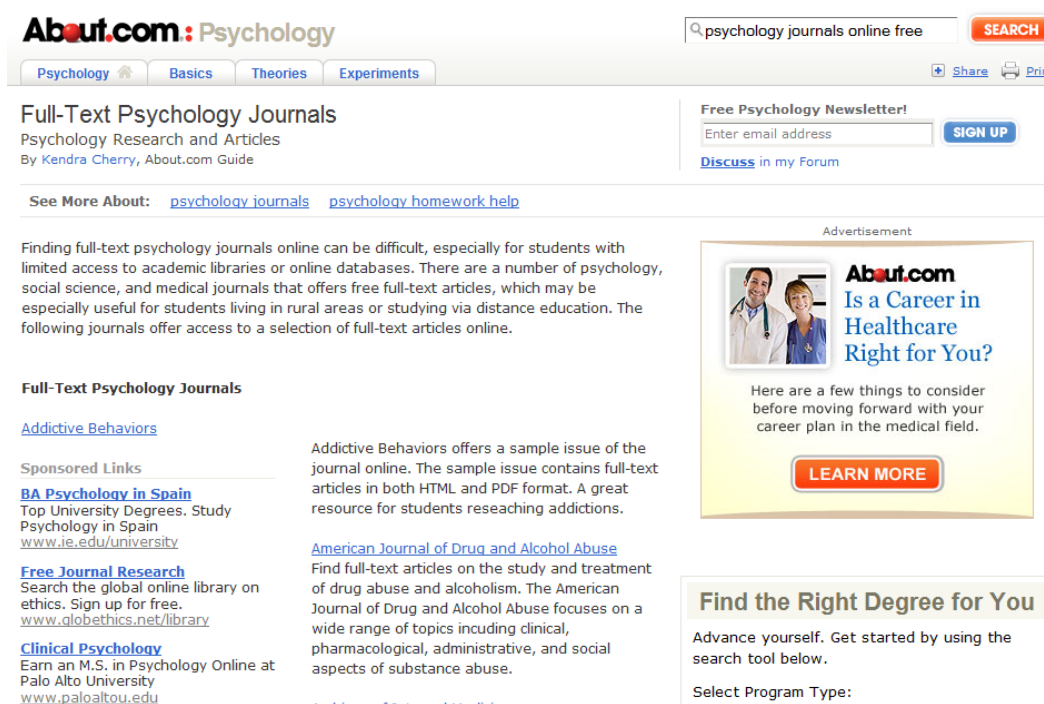
de prețurile informației digitalizate, precum și de *software*-uri de sprijin în redactare și de analiză a textelor (analize semantice, de similitudini etc.), ceea ce presupune o investiție inițială considerabilă.

De aceea, presupunem că rețelele de cercetători vor fi atrase de avantajele pe care le oferim prin muncă colaborativă pe o platformă unică. Parteneriatele astfel create permit o gestiune ponderată și repartizată a investițiilor.

Credem că se poate afirma că, deși ne aflăm pe o piață emergentă, creșterea acestor tip de inițiative va fi, în curând, confirmată.

3.2 Caracterizarea generică a pieței

Prin analiza premergătoare lansării proiectului pe platformă (etapa de testare), putem deja face unele aprecieri privind dimensiunea pieței, precum și a produselor și serviciilor cerute. Analiza a cuprins atât piața națională cât și principalele pagini internaționale.



The screenshot shows the 'About.com: Psychology' website. It features a search bar at the top right with the text 'psychology journals online free'. Below the search bar are navigation tabs for 'Psychology', 'Basics', 'Theories', and 'Experiments'. The main heading is 'Full-Text Psychology Journals' with a subheading 'Psychology Research and Articles' and a byline 'By Kendra Cherry, About.com Guide'. There is a 'Free Psychology Newsletter!' sign-up section with an email input field and a 'SIGN UP' button. Below this, there are links to 'See More About: psychology journals' and 'psychology homework help'. The main content area describes finding full-text psychology journals online and lists several journals: 'Addictive Behaviors', 'BA Psychology in Spain', 'Free Journal Research', 'Clinical Psychology', 'American Journal of Drug and Alcohol Abuse', and 'Archives of Sexual Medicine'. Each journal entry includes a brief description and a link to the journal's page. There are also two advertisements on the right side of the page: one for 'About.com Is a Career in Healthcare Right for You?' and another for 'Find the Right Degree for You'.

About.com: <http://psychology.about.com/od/fulltextjournals/a/psychjournals.htm>

Revista se adresează facultăților de psihologie din țara noastră, celor două institute de cercetare, unui număr de șaisprezece asociații, precum și numeroșilor psihologi clinicieni și psihoterapeuți. Ar trebui să adăugăm la acest indicator, numărul psihiatrilor și psihopedagogilor speciali grupați deja în rețele proprii.

Distribuirea informației se face direct de pe platformă, care include și un sistem de alerte pentru informațiile recent adăugate.

PSIHO LIVE	revistă	http://www.psiholife.ro/
PSIHOLOGIE.RO	portal	http://psihologie.ro/
PSIHOLOGIA ONLINE	portal	http://www.psihologiaonline.ro/
PSIHOTERAPIE.NET	portal	http://www.psihoterapie.net/
PSIHOLOGIE. SOLUTII PSIHOLOGICE	portal	http://grajdaru.3x.ro/news.php
PSIHOLOGIE ONLINE	portal	http://www.psihologieonline.ro/
LOGOPEDICS	portal	http://www.logopedics.info/
PSIHOLOGIE.ME	portal	http://www.psihologie.me/
PSIHOLOGIE. TOTUL DESPRE PSIHOLOGIE	portal	http://www.psihologia.info.ro/
E-PSIHOLOGIE.RO	revistă	http://www.e-psihologie.ro/

Un alt eșantion de analiză l-a reprezentat prezența cercetătorilor români pe baze internaționale, cum ar fi *Web of Science*.

O asemenea situație ridică o întrebare legitimă: de ce ar mai publica cercetătorii români într-o revistă, fie ea și cotateă internațional, mai ales într-o revistă *open-access*?

Argumentele noastre ne arată că nevoia ca cercetarea psihologică românească să poată fi cunoscută și pe plan local persistă, așa cum se întâmplă în majoritatea țărilor dezvoltate. În plus, proiectul pe care îl propunem comunității, are ca scop crearea unor rețele interinstituționale, detectarea liniilor preferate de cercetătorii români, precum și posibilitatea evaluării interne a domeniului, în vederea unor politici noi, de distribuire a fondurilor de către organismele competente. Mai mult, recuperarea istorică, deși nerelaționată cu tendințele cercetării contemporane, se justifică la nivel patrimonial și în abordări de tip istoric.

Prezența românească (număr de articole) pe *Web of Science*: Psihologie, 2007-2009

Field: Subject Area	Record Count	% of 20545
PSYCHOLOGY, MULTIDISCIPLINARY	75	0.3651 %
PSYCHOLOGY, CLINICAL	71	0.3456 %
PSYCHOLOGY	18	0.0876 %
PSYCHOLOGY, EXPERIMENTAL	16	0.0779 %
PSYCHOLOGY, DEVELOPMENTAL	12	0.0584 %
PSYCHOLOGY, APPLIED	6	0.0292 %
PSYCHOLOGY, BIOLOGICAL	6	0.0292 %
PSYCHOLOGY, SOCIAL	4	0.0195 %
PSYCHOLOGY, EDUCATIONAL	2	0.0097 %

3.4 Analiza SWOT

Factori externi	Amenințări: dificultatea de a menține standardele editoriale; pericolele cunoscute ale oricărei soluții <i>open-acces</i> ; preferința cercetătorilor de a publica în baze de date de tip ISI.
	Oportunități: unicitatea serviciilor și produselor; prezența pe o piață cu posibilități de lărgire; absența momentană a concurenței.
Factori interni	Puncte tari: proiect cu costuri relativ mici, conceput pentru a supraviețui pe o durată lungă; capacitatea de a evolua; platformă prestigioasă, cu o vizibilitate mare pe piață; lista colaboratorilor de prestigiu.
	Puncte slabe: lipsa de capital suficient, dacă proiectul nu este sprijinit sau dacă parteneriatele nu sunt suficient de puternice; nevoia de mai multe resurse umane, mai ales în aria de digitalizare și recuperare patrimonială.

3.5 Poziționarea strategică

Prin afirmarea rolului său înnoitor, revista promovată de *Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* al Universității din București, și-ar dori ca publicul său să-i recunoască cu ușurință valoarea produselor și serviciilor sale, considerând-o ca pe o publicație de indiscutabil prestigiu științific.

Așadar, ne dorim promovarea cu precădere a articolelor și studiilor de avangardă, echivalente cu cele publicate în lume, care să trezească interesul mediului academic intern și extern.

Așa cum am arătat în capitolul dedicat *Analizei concurenței*, printr-un proiect de Web românesc dedicat psihologiei, dorim ca cercetarea românească să beneficieze de un spațiu unic, vizibil și recunoscut. Așa cum am menționat în mai multe rânduri, este vorba de prima inițiativă de acest gen din România. Dacă adeziunea va fi la cotele sperate, niciun alt demers concurențial nu mai poate fi viabil în următorii ani.

3.6 Marketing mix

3.6.1 Politica produsului

Revista *Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* al Universității din București este singura revistă națională *online*, dedicată cercetării în domeniul Psihologiei Clinice și Psihoterapiei.

Articolele și studiile publicate de către cercetătorii români în reviste din țară sau din străinătate, deși valoroase, nu pot da măsura rețelelor românești de cercetare, nu pot fi analizate cu ușurință din perspectiva direcțiilor de abordare și nici nu pot fi ușor evaluate calitativ.

Credem ca un astfel de produs, adăpostit pe o platformă de prestigiu, va apărea lumii științifice ca un spațiu privilegiat, perceput și evaluat global. Este momentul, credem, ca științele să se “compacteze” în

avantajul progresului științific, așa cum s-a putut observa pe cele mai importante baze de date internaționale, la care vom fi, în mod firesc, conectați.

Produsul nostru include un set de publicații și arhive care pot fi studiate unitar sau global. Menținerea lui pe piață, cu această filozofie de colaborare, va depinde de efortul echipei de management, dar și de prestigiul pe care dorim să-l atingem încă din primul an de prezență pe platformă.

3.6.2 Politica prețului

Politica editorială a revistei se înscrie pe direcția *open-access*, considerată de mulți drept soluția cea mai adecvată divulgării rezultatelor științifice. Din aceasta perspectivă, publicul cititor nu va plăti accesarea și consultarea revistei. Trebuie menționat însă că doar utilizatorii înregistrați au acces deplin la toate conținuturile și funcționalitățile platformei.

Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP) al Universității din București își asumă efortul de obținere de fonduri pentru ca această politică să poată fi susținută pe termen lung.

3.6.3 Politica de distribuție

Fiind vorba de o publicație *online*, pe o mare platformă editorială, revista nu necesită de servicii de distribuție în sensul tradițional al termenului.

3.6.4 Politica de comunicare

Strategia noastră de comunicare este legată de publicul țintă la care dorim să ajungem. În capitolul dedicat publicului țintă, au fost enumerate o serie de entități publice și private vizate de politica noastră de difuzare.

Mesajul pe care am dori să-l transmitem se referă la rolul inovator al *Centrului de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* al Universității din București pe care, prin publicațiile și produsele sale, dorește să-l aibă pe piața științifică. Ne propunem, așadar, să schimbăm obiceiuri, să inovăm și să obținem avantaje competitive. Suntem convinși de faptul că soluțiile noastre, în cea mai mare parte derivate din platformă, vor reduce timp și costuri, vor dinamiza procese și stimula cercetarea.

Întreaga strategie de comunicare are ca obiectiv major convingerea persoanelor competente de avantajele soluției pe care o propunem. Mesajul va fi transmis pe cale directă prin întâlniri, ședințe de lucru, demonstrații. Toate studiile efectuate, disponibilizate pe Internet, sunt menite să sprijine imaginea pe care dorim să o transmitem. O altă cale, mai subtilă, este mesajul transmis de cercetători prin rețelele lor de cunoaștere. Conduita exemplară, preocuparea de a servi în gradul cel mai înalt interesele cercetătorilor, succesele obținute, vor intensifica abordarea comunicațională.

Centrul de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP) al Universității din București își va concentra în primul rând atenția asupra publicațiilor, vizând astfel comunicarea instituțională. Valorile competitivității, seriozității și onestității profesionale vor fi permanent transmise în comunicarea inter-rețele.

Un *workshop* național este prevăzut în mai 2011.

Începând cu primul trimestru al anului viitor, vom intensifica schimburile de mesaje cu partenerii noștri externi, la nivel instituțional și individual.

3.7 Previziunea vânzărilor

Așa cum am arătat, strategia noastră de marketing vizează un produs *open-access*. Pe viitor, ținând cont de costurile alocate recuperării digitale ale unor importante fonduri istorice, este posibil ca accesul la anumite arhive să fie contra cost.

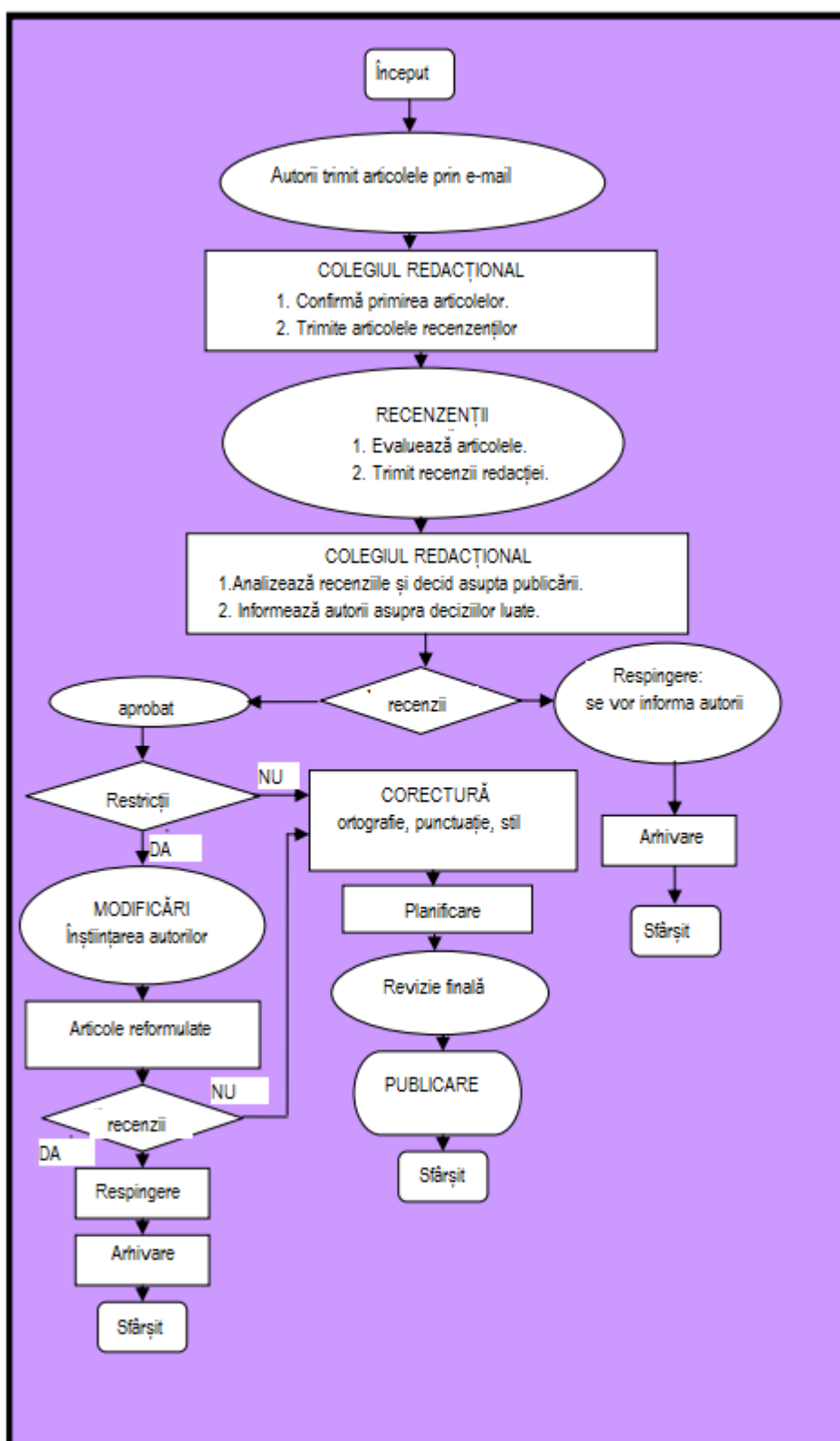
4 Planul organizațional

În faza de început, colegiul redacțional va avea o structură minimă: un manager al revistei (*journal manager*), un redactor-șef (*editor-in-chief*), trei redactori responsabili de conținut (*section editors*), un corector (*copyeditor*), un paginator (*layout editor*), o secretară. De aceea, publicațiile vor fi sprijinite de promotorii lor, care vor asigura funcționarea acestora prin afectarea numărului de ore stabilit prin contractele de colaborare.

Managementul editorial se realizează într-un timp mediu de patru ore pe săptămână după următorul flux:

- Primirea articolelor (trimise prin poștă electronică pe platformă) și verificarea dacă acestea sunt în conformitate cu normele stabilite.
- Notificarea autorilor în cazul în care textul nu intra în normele prestabilite; sugestii de ajustare, dacă este cazul.
- Trimiterea articolelor la doi recenzenti, fără a se menționa identitatea autorului.
- Primirea recenziilor cerute.
- Trimiterea rezultatului evaluării finale autorului, informându-l despre asupra perioadei în care este prevăzută publicarea articolului respectiv.
- Atunci când recenziții sugerează modificări, vom informa autorul asupra datei la care așteptăm trimiterea textului modificat.
- După ce autorul trimite textul cu modificări, îl vom retrimite recenziților care vor scrie noi recenzii.
- Textul final aprobat este trimis persoanei din redacție care răspunde de planificarea editorială. Autorul trebuie informat privind decizia acesteia.
- Textul va trece prin procesul de corectură (ajustarea la normele ortografice, de punctuație și stilistice ale revistei). Se va observa cu atenție dacă nu lipsesc referințe, note, dacă bibliografia este tratată uniform conform stilului publicației.
- Textul este trimis paginatorului cu indicația zonei unde trebuie inclus. Se decide asupra numărului și paginii unde va fi publicat (în colegiul de redacției sau de către redactorul-șef).
- Publicarea *online* a numărului *x* al revistei (pe platforma editorială).

Să mai menționăm doar faptul că textele vor fi publicate în limba română, cu rezumatul și cuvintele cheie în limba română și engleză. Dacă autorul dorește să-și publice și în engleză, atunci va trebui să trimită și traducerea textului. Colaționarea celor două versiuni, poate presupune un cost adițional, suportat de autor.



Pe viitor, o dată cu demararea serviciilor de digitalizare și recuperare patrimonială, vom largi numărul persoanelor incluse în proiect. Anumite servicii pot fi externalizate. Astfel, structura organizațională va depinde de succesul proiectului pe piață precum și de creșterea sperată.

5 Planul de producție

Publicarea se va face direct pe platforma editorială. Acest fapt elimină tradiționalele cheltuieli de producție care variau în funcție de prețurile tipografice. Vor fi eliminate, de asemenea, cheltuielile legate de producția unor reviste pe suport digital (CD-ROM, DVD).

În cazul de față, conceptul de producție se referă la respectarea ritmicității publicării setului de reviste pe care l-am asumat (criteriu luat în calcul de ISI, de exemplu), la respectarea datei la care se lansează un nou număr, la păstrarea consistenței științifice numerelor, precum și la calitatea și continuitatea în timp a publicațiilor.

6 Planul financiar

Proiectul *Centrului de Cercetări în Psihologie Clinică și Psihoterapie (CCPCP)* al Universității din București este finanțat de Universitatea din București și de partenerii săi din consorțiu (institute, asociații).

Comitetul consultativ poate decide, de la caz la caz, asupra acceptării sponsorizărilor și donațiilor în limitele legii și ale deontologiei profesionale.

În actuala formă, nu sunt se pot lua în calcul decât remunerația colegiului redacțional și a recenzenților. De asemenea, vom contabiliza cheltuielile cu resurse informatice, precum și pe cele aferente proceselor de digitalizare a unor arhive.

NOTA. Într-o situație *reală*, această secțiune va fi dezvoltată conform modelului adițional, capitolul 6 și următoarele.