

PROIECT DE REFORMĂ IPNA „TELERAIO – MOLDOVA”

IPNA “Teleradio-Moldova” acționează sub influența mai multor factori, pe care, de cele mai multe ori, nu-i poate influența, dar este obligată să le contrapună o serie de variabile definite de resursele sale materiale, financiare și umane. Viziunea orientată din exterior spre interior este modul corect de gestiune și schimbarea de optică necesară Companiei “Teleradio-Moldova”. Capacitățile de producție, materiale și financiare, incomparabile cu majoritatea producătorilor audiovizuali moldoveni, nu justifică poziția sa de piață și scoate în evidență o serie de probleme de ordin managerial. Convingerea eronată a managerilor companiei că „oricum vom fi priviți și ascultați” a generat un lanț de erori. Cele mai grave au fost la nivel de personal cu efecte dezastruoase asupra conținutului și calității programelor.

La momentul actual compania “Teleradio-Moldova” nu este capabilă de concurență. Poziția sa pe piață este menținută doar de întârzierea trecerii la televiziunea digitală. Creșterea capacității de concurență a Companiei “Teleradio-Moldova” implică, însă, o reformă totală. Componenta de bază în acest proces este departamentul de marketing.

Un element fundamental al reformei îl constituie personalul. Experiența pieței demonstrează că succesul unei investiții depinde în totalitate de calitatea personalului. Piața muncii nu poate oferi la momentul actual calitatea și numărul necesar de angajați, care să satisfacă nevoile pieței, dar nici ale “Teleradio-Moldova”. Singura soluție este crearea unei școli interne de reprofesionalizare a angajaților, conform conceptelor de producție. Crearea școlii de reprofesionalizare va însemna și primul pas spre reformarea serviciului de personal, în obligația căruia trebuie să între, pe lângă reciclarea permanentă a personalului, selecția și evaluarea permanentă.

Reprofesionalizarea personalului și digitizarea televiziunii trebuie să se producă paralel cu reforma de portofoliu. Acest ultim aspect oferă imaginea de ansamblu al sarcinilor de producție, necesarul de echipamente și numărul de angajați. Crearea unui nou concept editorial al IPNA trebuie să pornească de la studiul detaliat al pieței și al concurenței. Măsurările de audiență oferite de TV MR MLD pot servi un câmp de analiză calitativă și cantitativă.

Reformarea Companiei “Teleradio-Moldova” e posibilă fără a periclita procesul de producție a posturilor „Moldova1” și „Radio Moldova.”, dar a și nivelul actual de audiență în cazul unei gestiuni atente a resurselor materiale, financiare și de personal. Bugetul trebuie să rezulte din noile sarcini de producție, numărul de personal și necesarul de investiții. Din punctul meu de vedere IPNA trebuie să-și

fixeze o sumă obligatorie anuală de investiție minimă de 20 % din valoarea bugetului, până la depășirea definitivă a handicapului tehnic pe care îl are în comparație cu concurenții. O prioritate absolută este scăderea nivelului de cheltuieli pentru antenă. Tehnologiile actuale nu justifică volumul de cheltuieli suportat de IPNA.

La capitolul organizare internă consider că “Teleradio-Moldova” trebuie structurată pe departamente. Partea funcțională a organigramei trebuie să conțină în mod obligatoriu, pe lângă departamentele programare și tehnic, departamentele economic și marketing. Funcția lor de bază este planificarea și gestiunea bugetară. Oricât de straniu ar părea, IPNA Compania “Teleradio-Moldova” este o întreprindere și se supune aceluiași legi ale economiei, ca oricare alta. Volumul producției trebuie raportat nivelului veniturilor. Cât privește departamentul de marketing, în cazul afacerilor de media, acestea pur și simplu sunt sinonime până la limita de confuzie. Fără un departament puternic de marketing audiovizualul ca afacere nu are nici o șansă în condițiile economiei de piață. Partea de producție trebuie compusă din departamentele de știri, documentaristică, divertisment și IT.

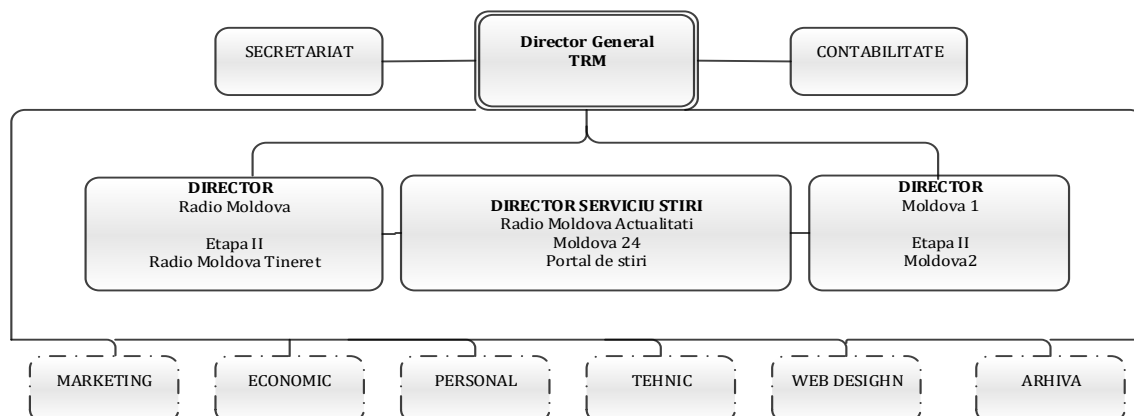
Reformarea departamentelor de știri ale celor două subdiviziuni „Moldova 1” și „Radio Moldova” este prioritară. Reforma trebuie să aibă ca prioritate:

- consolidarea resurselor,
- crearea unui serviciu unic de știri, atât pentru radio, cât și pentru tv,
- eliminarea dublării cheltuielilor în producția de știri,
- maximizarea profitului prin ieftinirea emisiilor și utilizarea produselor marginale.

Obiectivul final este crearea unor posturi de radio și televiziune de știri – „Radio Moldova Actualități” și „Moldova 24”, dar și a unei agenții de știri și a unui portal de știri. IPNA Compania “Teleradio-Moldova” are suficiente resurse tehnice pentru realizarea acestor obiective într-un termen de maxim 1 an. Ca și locație, propun utilizarea etajelor 1 și 2 ale Radio Moldova inclusiv a studiourilor.

„Moldova 1” trebuie să rămână un post generalist cu accent pe divertisment și educație. Noua grilă de emisie pentru „Moldova 1” trebuie să iasă din tiparele obișnuite. Este cât se poate de important să mizăm pe outsourcing, dar insistând pe respectarea filosofiei și stilului de producție ale televiziunii publice, fapt ce va permite ieftinirea emisiilor, dar și concentrarea propriilor resurse spre programe de mare audiență – reality show sau divertisment. „Moldova 1” poate atrage în producția de emisiuni orchestra simfonică a TRM, fapt ce constituie un avantaj enorm în raport cu concurența. O miză importată pentru „Moldova 1” trebuie să fie dezvoltarea studioului „Telefilm” și oferirea unui spațiu generos filmelor documentare. Ar fi absolut extraordinar dacă **în termen de 3 ani am putea separa și aceste conținuturi, iar „Teleradio-Moldova” ar putea oferi publicului un nou produs media bazat exclusiv pe documentaristică – MOLDOVA 2.** Cred că IPNA își poate permite crearea a trei posturi Tv într-un termen de 3 ani.

Reforma cantitativă la Radio Moldova a fost deja înfăptuită astfel că avem nevoie de o evaluarea a produselor și dezvoltarea lor. Pe lângă Radio Moldova Actualități insist pentru încă două programe radio - Radio Moldova cu accent pe o grilă generalistă și Radio Moldova Tineret axat pe un content de nișă. Iată acum ar trebuie să arate organigrama Companiei în accepțiunea mea.



Reformarea IPNA Compania “Teleradio-Moldova” este posibilă într-un interval de 1,2 - 1,5 ani cu respectarea următoarei strategii.

OBIECTIVE

1. Reforma managerială.
2. Crearea unei noi organigrame bazată pe structura departamentală.
3. Crearea posturilor Radio Moldova Actualități, Moldova 24, Centrul multimedia.
4. Reformarea departamentelor economie și marketing
5. Crearea departamentului PERSONAL
6. Rebrand-ingul posturilor Radio Moldova și Moldova 1. Crearea brand book-ului.
7. Elaborarea conceptelor editorial și grafic RMA și M24.
8. Crearea departamentelor documentaristica și divertisment pentru televiziune
9. Crearea departamentului grafică interactivă și design
10. Crearea școlii interne de recalificare a personalului. Creșterea nivelului de salarizare.
11. Digitizarea procesului de producție. Crearea fondului digital al arhivei. Crearea unor noi mecanisme de producție
12. Elaborarea unei noi politici de planificare a emisiiei, bazată pe promovarea intensivă a programelor
13. Crearea unor servicii media adiționale pentru stimularea veniturilor, pagina web, revista color, acțiuni specifice de marketing.
14. Maximizarea profitului prin exploatarea produselor marginale.

ETAPA I

- I. **REFORMA STRUCTURALĂ. 3 luni.** Presupune crearea unei noi organigrame. Crearea unor noi departamente. Analiza mediului intern și extern al IPNA”. Crearea posturilor RMA, M24 și centrului multimedia. Crearea brandbook-ului. Crearea conceptuală a școlii interne de recalificare profesională.
- II. **REFORMA PROCESULUI DE PRODUCȚIE. 9 luni.** Crearea unui nou portofoliu (Grila de programe) în baza analizelor de marketing și a analizelor economice. Dotarea

studiourilor pentru RMA și M24. Reciclarea profesională a angajaților. Computerizarea procesului de producție. Crearea bazei de date digitizate. Lansarea RMA, M24 și portalul de știri

- III. **CREAREA PROIECTELOR PILOT PENTRU NOUA GRILĂ DE EMISIE A M1, ȘI RM. 9 luni.** Reevaluarea personalului. Crearea echipelor de producție. Automatizarea mecanismelor de producție. Interoperabilitatea sistemelor, fluidizarea proceselor.
- IV. **CREAREA POSTURILOR „MOLDOVA 24,, ȘI „RADIO MOLDOVA ACTUALITĂȚI,, PRIN UNIFICAREA DEPARTAMENTELOR DE ȘTIRI, DEZBATERI, PROGRAME SOCIALE, ECONOMICE, RADO ȘI TV.. 9 luni.** Reevaluarea personalului. Crearea echipelor de producție. Automatizarea mecanismelor de producție. Interoperabilitatea sistemelor, fluidizarea proceselor.
- V. **ELABORAREA CONCEPTELOR EDITORIAL ȘI GRAFIC A POSTURILOR MOLDOVA 24,, ȘI „RADIO MOLDOVA ACTUALITĂȚI,, CREAREA PROIECTELOR PILOT PENTRU GRILA DE EMISIE.**
- VI. **LUCRUL ÎN STOC. PREGĂTIRI PENTRU LANSAREA NOII GRILLE DE EMISIE. 9 luni.**
- VII. **LANSAREA NOII GRILE DE EMISIE. 12 luni.** Aplicarea noii politici de promovare a programelor tv.

ETAPA II

- I. **CREAREA POSTULUI DE TELEVIZIUNE „MOLDOVA 2”,** bazat exclusiv pe documentaristică
- II. **CREAREA POSTULUI „RADIO MOLDOVA TINERET”,** ca și produs de nișă

STRATEGII

- I. **Analiza pieței în baza studiilor calitative și cantitative.** Crearea unei Grile de Emisie în funcție de cererea radioascultătorilor și telespectatorilor. Obținerea dreptului de difuzare a publicității comerciale.
- II. Aplicarea unor mecanisme și strategii, inclusiv prin stimulare politică, de liberalizare a pieței publicității, și sincronizarea veniturilor cu volumul de producție a tuturor operatorilor de pe piață.
- III. **Micșorarea, pe durata reformelor, a cheltuielilor de producție** și păstrarea unui număr limitat de programe cu rating bun. Reorientarea fluxurilor financiare spre computerizarea procesului de producție, crearea unor mecanisme economice de producție, capabile să ofere micșorarea numărului de personal, per structură.
- IV. **Utilizarea la maxim a rezervelor de cadre interne.** Supunerea întregului personal unor procese de recalificare profesională, bazate pe necesitățile de producție și noul concept de emisie. Evaluarea personalului se va face la toate etapele de recalificare, iar reintegrarea în procesul de producție va depinde de rezultatele individuale. Încheierea noilor contracte de muncă se va face în funcție de calitățile profesionale.
- V. Crearea rezervei de emisiuni (minim 5), capabile să permită producerea relaxată a programelor, de la elaborarea scenariilor, aplicarea conceptelor separate pentru fiecare emisiune și promovarea acestora în perioada pre-difuzare, minim 1 săptămână.
- VI. **Utilizarea eficientă a spațiilor și locațiilor.**

Crearea posturilor „Radio Moldova Actualități”, „Moldova 24” și a centrului multimedia va rezolva, în accepțiunea mea, mai multe probleme

- ❖ interoperabilitatea celor două structuri de bază ale companiei - radio și tv.
- ❖ diversificarea canalelor de distribuție a unui și aceluiași produs cu maximizarea profitului.
- ❖ redistribuirea internă a personalului și micșorarea ponderii salariale în costul per unitate.
- ❖ o coordonare mai bună a activităților.
- ❖ crearea unui centru unic de producție pentru cele 3 noi structuri:
- ❖ evitarea cheltuielilor duble pentru producția de știri
- ❖ evitarea pierderilor pentru întreținerea locațiilor amintite prin dinamizarea procesului de producție
- ❖ accesul în primul multiplex digital pentru al doilea canal public de televiziune
- ❖ crearea unui instrument puternic de contrapunere campaniei de manipulare declanșată la adresa Republicii Moldova. Acest obiectiv armonizează deplin cu statul de instituție publică al Companiei „Teleradio-Moldova”.

Programele principale de știri vor fi redifuzate pe Moldova 1 sau Radio Moldova fără ca acestea să mai cheltuie pentru producerea lor. Drept consecință Moldova 1 și Radio Moldova se vor concentra exclusiv pe producerea programelor radio și tv, care vor trebuie să devină în mod obligatoriu mai bune.

IPNA are suficiente resurse, inclusiv tehnice și umane, pentru a realiza acest proiect de reformă. Distribuția postului Moldova 24 se va face exclusiv prin rețelele Moltelecom și de cablu, pentru a evita Radiocomunicații și implicit dublarea cheltuielilor pentru antenă. În cazul portalului de știri avem nevoie de un nou concept care să corespundă așteptărilor pieței.

În consecință, Teleradio-Moldova va reuși să-și diversifice produsele și căile de distribuție, dar, lucrul cel mai important e că produsele companiei se vor ieftini odată cu utilizarea procedurii de producție fără reziduu. Într-un termen de 3 ani vom reuși, prin dezvoltarea departamentului documentaristică, inaugurarea postului Moldova 2 bazat exclusiv pe acest gen de programe.

În final vreau să accentuez că reforma la IPNA Compania “Teleradio-Moldova” nu are scopul doar să refacă handicapul tehnologic, ci și să o facă performantă la acest capitol. Fără a ține cont de tendințele pieței nu cred că este posibil. Lumea este într-o continuă schimbare, ritmul de dezvoltare este uneori atât de mare încât abia dacă mai reușim să îl urmărim. Chiar și în aceste condiții “Teleradio-Moldova” trebuie să revină în pas cu modernitatea și să facă față acestor provocări.