**PROIECT DE REFORMĂ**

**MAXIMIZAREA PROFITULUI**

**PRIN UTILIZAREA PRODUSELOR MARGINALE.**

IPNA “Teleradio-Moldova” acţionează sub influenţa mai multor factori, pe care de cele mai multe ori, nu-i poate influenţa, dar este obligată să le contrapună o serie de variabile definite de resursele sale materiale, financiare şi umane. Viziunea orientată din exterior spre interior este modul corect de gestiune, şi schimbarea de optică necesară Companiei “Teleradio-Moldova”. Capacităţile de producţie, materiale şi financiare, incomparabile cu majoritatea producătorilor audiovizuali moldoveni, nu justifică poziţia sa de piaţă, şi scoate în evidenţă o serie de probleme de ordin managerial.

Compania “Teleradio-Moldova”, abordează piaţa într-un mod total eronat, pe poziţii de forţă (Piaţa vânzătorului), considerându-se suficient de puternică pentru a impune consumatorului orice produs audiovizual pe care îl are în grilă fie la radio fie la tv. Acest tip de abordare este valabil doar în situaţia de monopol absolut sau lipsei totale a concurenţei. Acest mod de abordare, pe alocuri voluntarist, poate fi urmărit, pe durata celor 20 ani de existenţă a companiei „Teleradio-Moldova”. Convingerea eronată a managerilor companiei că „oricum vom fi priviţi şi ascultaţi” a generat un lanţ de erori. Cele mai grave au fost la nivel de personal cu efecte dezastruoase asupra contentului şi calităţi programelor.

La momentul actual compania “Teleradio-Moldova” nu este capabilă de concurenţă. Poziţia sa pe piaţă este menţinută doar de capacităţile limitate de distribuţie ale Întreprinderii Radiocomunicaţii, fapt ce se va consuma în doar câteva luni prin digitizarea eterului. Creşterea capacităţii de concurenţă 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. Experienţa companiilor nou create demonstrează că succesul investiţiei depinde în totalitate de calitatea personalului. Piaţa muncii nu poate oferi la momentul actual calitatea şi numărul necesar de angajaţi, care să satisfacă nevoile de producţie ale “Teleradio-Moldova”. Singura soluţie este crearea unei şcoli interne de reprofesionalizare a angajaţilor, conform conceptelor de producţie. Crearea şcolii de reprofesionalizare va însemna şi primul pas spre reformarea serviciului de personal în obligaţia căruia trebuie să între, pe lângă reciclarea permanentă a personalului, selecţia şi evaluarea permanentă.

Digitizarea eterului obligatorie din 2015, impune Compania “Teleradio-Moldova”, să-şi regândească strategiile atât tehnice cât şi de producţie. Aplicarea noilor tehnologii va permite economisirea substanţială a mijloacelor salariale, creşterea calităţii eterului rezultate din redistribuirea internă a mijloacelor spre sectorul de producţie. Pentru aceasta, consider oportună implementarea a 2 strategii de dezvoltare:

* **eTV** – care constă în informatizarea tuturor activităţilor companiei: producţia, planificarea, evidenţa, arhiva, procesul de luare a deciziei, etc.;
* **iTV** – care constă în implementarea intensivă a tehnologiilor Internet pentru promovarea imaginii companiei şi colectarea preferinţelor auditoriului prin intermediul mecanismelor automatizate de minerit de date.

Pe termen scurt şi mediu, eTV şi iTV va permite atingerea următoarelor obiective:

* Digitizarea totală a activităţii de producţie, emisie şi arhivă.
* Tranziţia la HDTV (High-Definition television) şi formatul 16:9 pentru televiziune
* Informatizarea procesului de planificare, monitorizare, control şi luare a deciziei.
* Identificarea automatizată a preferinţelor radio-telespectatorilor fideli şi potenţiali.
* Optimizarea cheltuielilor aferente procurării şi gestiunii echipamentelor tehnice.

Pentru volumele mari de stocare şi procesare a datelor (arhiva digitală, portalul de ştiri, etc.) consider eficientă renunţarea la procurarea de echipamente hardware şi implicarea personalului tehnic calificat în administrarea acestora în favoarea utilizării, resurselor şi asistenţei Centrului de Guvernare Electronică (utilizând platforma M-Cloud).

Reprofesionalizarea personalului şi digitizarea televiziunii trebuie să se producă paralel cu sub-reforma de portofoliu. Acest ultim aspect oferă imaginea de ansamblu al sarcinilor de producţie, necesarul de echipamente şi numărul de angajaţi. Crearea unui nou concept editorial al IPNA să pornească de la studiul detaliat al pieţei şi al concurenţei. Măsurările de audienţă oferite de TV MR MLD pot servi un câmp de analiză calitativă şi cantitativă.

Reformarea Companiei “Teleradio-Moldova” e posibilă fără a periclita procesul de producţie a posturilor „Moldova1” şi „Radio Moldova.”, dar a şi nivelul actual de audienţă în cazul unei gestiuni atente a resurselor, materiale, financiare şi personal. Pe termen scurt „Moldova1” va trebui să limiteze la maximum cheltuielile de producţie, reorientându-se spre achiziţii de programe. Economiile trebuie orientate spre crearea unor noi mijloace şi mecanisme de producţie, dar şi spre recalificarea personalului. Bugetul trebuie să rezulte din noile sarcini de producţie, numărul de personal şi necesarul de investiţii. Din punctul meu de vedere IPNA trebuie să-şi fixeze o sumă obligatorie anuală de investiţie peste limita de 25 % din valoarea bugetului, până la depăşirea definitivă a handicapului tehnic pe care îl are în comparaţie cu concurenţii. O prioritate absoluta 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 funcţională a organigramei trebuie să conţină în mod obligatoriu, pe lângă departamentele programare şi tehnic, departamentele economic şi marketing. Funcţia lor de bază este planificarea şi gestiunea bugetară. Oricât de straniu ar părea IPNA Compania “Teleradio-Moldova” este o întreprindere şi se spune aceloraşi legi ale economiei ca oricare alta. Volumul producţiei trebuie raportat nivelului veniturilor. Cât priveşte departamentul de marketing, în cazul televiziunii, acestea pur şi simplu sunt sinonime până la limita de confuzie. Fără un departament puternic de marketing audiovizualul ca afacere nu are nici o şansă în condiţiile economiei de piaţă. Partea de producţie trebuie compusă din departamentele de ştiri, documentaristică divertisment şi IT.

Reformarea departamentelor de ştiri ale celor două subdiviziuni „Moldova 1” şi „Radio Moldova.” este prioritară. Aceste lucru ar permite consolidarea resurselor, crearea unui serviciu de ştiri capabil de concurenţă şi a unui portal de ştiri de mare audienţă. În acelaşi timp e nevoie de o regândire conceptuală a mecanismelor de producţie, restructurarea personalului şi investirea lui cu funcţii care să corespundă nivelului de dotări tehnice şi posibilităţilor financiare ale companiei. Crearea unui serviciu comun pentru radio şi tv cu stabilirea sarcinilor de producţie exacte pentru fiecare angajat. Scopul acestei reorganizări este maximizarea profitului şi utilizarea produselor marginale. Obiectivul final este crearea unor posturi de radio şi televiziune de ştiri – „Radio Moldova Actualităţi” şi „Moldova 24”, dar şi a unei agenţii de ştiri şi a unui portal de ştiri. IPNA Compania “Teleradio-Moldova” are suficiente resurse tehnice pentru realizarea acestor obiective într-un termen de maxim 6 luni. Ca şi locaţie propun utilizarea etajelor 1 si 2 ale Radio Moldova inclusiv a studiourilor.

„Moldova 1” trebuie să rămână un post generalist cu accent pe divertisment şi educaţie. Ar fi absolut extraordinar dacă în termen de trei ani am putea separa şi aceste contente, iar „Teleradio-Moldova” ar putea oferi publicului un nou produs media bazat exclusiv pe documentaristică. Cred că IPNA îşi 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 şi dezvoltarea lor. Pe lingă Radio Moldova Actualităţi insist pentru încă două programe radio - Radio Moldova cu accent pe o grilă generalistă şi Radio Moldova Tineret axat pe un content specific. Iată acum ar trebuie să arate organigrama Companiei în accepţiunea mea.



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

**OBIECTIVE**

1. Crearea consiliului director al Companiei şi Consiliul de Creaţie.
2. Reformarea departamentelor economie şi marketing
3. Crearea posturilor Radio Moldova Actualităţi, Moldova 24, centrul multimedia.
4. Rebrandingul posturilor Radio Moldova şi Moldova 1. Crearea brand bookului.
5. Crearea portofoliilor pentru RMA, RM, RMT, M24, si M1
6. Crearea unei noi organigrame bazată pe structura departamentală.
7. Crearea departamentelor documentaristica şi divertisment pentru televiziune
8. Crearea departamentului grafică interactivă şi design
9. Crearea şcolii interne de recalificare a personalului. Creşterea nivelului de salarizare.
10. Digitizarea procesului de producţie. Crearea fondului digital al arhivei. Crearea unor noi mecanisme de producţie
11. Elaborarea unei noi politici de planificare a emisiei, bazată pe promovarea intensivă a programelor
12. Crearea unor servicii media adiţionale pentru stimularea veniturilor, pagina web, revista color, acţiuni specifice de marketing

**ETAPE**

1. **REFORMA STRUCTURALĂ. 3 luni.** Presupune crearea unei noi organigrame. Crearea unor noi departamente. Analiza mediului intern şi extern al IPNA”. Crearea posturilor RMA, M24 si centrului multimedia. Crearea brand book-ului. Crearea conceptuală a şcolii interne de recalificare profesională.
2. **REFORMA PROCESULUI DE PRODUCŢIE. 6 luni.** Crearea unui nou portofoliu (Grila de programe) în baza analizelor de marketing şi a analizelor economice. Dotarea studiourilor pentru RMA şi M24. Reciclarea profesională a angajaţilor. Computerizarea procesului de producţie. Crearea bazei de date digitizate. Lansarea RMA, M24 şi portalul de ştiri
3. **CREAREA PROIECTELOR PILOT PENTRU NOUA GRILĂ DE EMISIE A M1 ŞI RM. 3 luni.** Reevaluarea personalului. Crearea echipelor de producţie. Automatizarea mecanismelor de producţie. Interoperabilitatea sistemelor, fluidizarea proceselor.
4. **LUCRUL ÎN STOC.** **PREGĂTIRI PENTRU LANSAREA NOII GRILLE DE EMISIE. 4 luni.**
5. **LANSAREA NOII GRILE DE EMISIE.** Aplicarea noii politici de promovare a programelor tv.

**STRATEGII**

1. Analiza pieţei în baza studiilor calitative şi cantitative. Crearea unei Grile de Emisie în funcţie de cererea radioascultătorilor şi telespectatorilor. Sincronizarea la maxim a eterului cu cererea plasatorilor de publicitate, păstrând caracterul public al companiei.
2. Aplicarea unor mecanisme şi strategii, inclusiv prin stimulare politică, de liberalizare a pieţei publicităţii, şi sincronizarea veniturilor cu volumul de producţie a tuturor operatorilor de pe piaţă.
3. Micşorarea, pe durata reformelor, a cheltuielilor de producţie şi păstrarea unui număr limitat de programe cu rating bun. Reorientarea fluxurilor financiare spre computerizarea procesului de producţie, crearea unor mecanisme econome de producţie, capabile să ofere micşorarea numărului de personal.
4. Utilizarea la maxim a rezervelor de cadre interne. Supunerea întregului personal unor procese de recalificare profesională, bazate pe necesităţile de producţie şi noul concept de emisie. Evaluarea personalului se va face la toate etapele de recalificare, iar reintegrarea în procesul de producţie va depinde de rezultatele individuale. Încheierea noilor contracte de muncă se va face în funcţie de calităţile profesionale.
5. Crearea rezervei de emisiuni (minim 5), capabile să permită producerea relaxată a programelor, de la elaborarea scenariilor, aplicarea conceptelor separate pentru fiecare emisiune, şi promovarea acestora în perioada predifizare, minim 1 săptămână.
6. Utilizarea eficientă a spaţiilor şi locaţiilor.

 Crearea posturilor Radio Moldova Actualităţi, Moldova 24 şi a centrului multimedia va rezolva, în accepţiunea mea, mai multe probleme

* interoperabilitatea celor două structuri de bază ale companiei - radio şi tv.
* diversificarea canalelor de distribuţie a unuia şi aceluiaşi produs cu maximizarea profitului.
* redistribuirea internă a personalului şi micşorarea ponderii salariale în costul per unitate.
* o coordonare mai bună a activităţilor.
* crearea unui centru unic de producţie pentru cele 3 noi structuri:
* evitarea cheltuielilor duble pentru producţia de ştiri
* evitarea pierderilor pentru întreţinerea locaţiilor amintite prin dinamizarea procesului de producţie
* accesul in primul multiplex digital pentru al doilea canal public de televiziune
* crearea unui instrument puternic de contrapunere campaniei de manipulare declanşată la adresa Republicii Moldova. Acest obiectiv armonizează deplin cu statul de instituţie publică al Companiei „Teleradio-Moldova”.

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

 IPNA are suficiente resurse tehnice si umane pentru a realiza acest proiect. Elementul cel mai important este locaţia pentru care Teleradio-Moldova nu trebuie să cheltuiască. Distribuţia postului Moldova 24 se va face exclusiv prin reţelele Moldtelecom şi de cablu, pentru a evita Radiocomunicaţii şi implicit dublarea cheltuielilor pentru antenă. În cazul portalului de ştiri avem nevoie de un nou concept care să corespundă aşteptărilor pieţei.

În consecinţă Teleradio-Moldova va reuşi să-şi diversifice produsele şi căile de distribuţie, dar lucrul cel mai important e că produsele companie se vor ieftini odată cu utilizarea procedeului de producţie fără reziduu. Sper ca într-un termen de 3 ani să reuşim 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 şi să o facă performată la acest capitol. Fără a ţine cont de tendinţele pieţei nu cred că este posibil. Lumea este într-o continuă schimbare, ritmul de dezvoltare este uneori atât de mare încât abia dacă mai reuşim să îl urmărim. Chiar şi în aceste condiţii “Teleradio-Moldova” trebuie să revină în pas cu modernitatea şi să facă faţă acestor provocări.