

ELABORATION OF THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STRATEGY OF THE PUBLIC INSTITUTION „TELERADIO-MOLDOVA” COMPANY

PREMISELE IMPLEMENTĂRII STRATEGIEI DE COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ LA INSTITUȚIA PUBLICĂ COMPANIA „TELERADIO-MOLDOVA”

Tatiana MUNTEANU, Dr., conf.univ.
Universitatea Tehnică a Moldovei, Republica Moldova

Abstract: The strategy of organizational communication includes all the methods of communication available to a company, in all its directions. It is to be carried out within the communication department, but requires the collaboration of all the other departments. The company is reaching out to a wide audience. This does not mean „selling” its products or brands, but promoting the organization both for its employees (internal communication) and for all economic, social and political agents (external communication). The strategy of communication in an organization is global, within it being found every type of communication. However, its elaboration must take into account, first of all, the realities of the external environment, the organizational system, the tasks and the objectives of the company. This article provides a contextual analysis that allows to identify the main needs in terms of organizational communication of the national public media service provider „Teleradio-Moldova”. Consequently, a number of objectives are defined for external and internal communication. A series of actions are also proposed that would contribute to the realization of the corporate preparation for the successful implementation of the communication strategy.

Cuvinte cheie: strategie, comunicare, obiective, plan de acțiuni, industria media, angajați, public, cultură corporativă.

Introducere

Comunicarea în cadrul întreprinderii ocupă un rol important în dezvoltarea acesteia. O comunicare eficientă în întreprindere înseamnă un flux mare de informație, dar la fel și o viteză mare de transmitere a acesteia, ceea ce permite livrarea informației cât mai rapid către utilizatorul final, aceasta permite soluționarea rapidă a problemelor care apar zi de zi în activitatea întreprinderii. Companiile care reușesc să implementeze strategii de comunicare bine gândite și adaptate mediului în care activează au șanse mai mari de succes.

Acest studiu a fost elaborat în baza Proiectului Consiliului Europei „Promovarea standardelor europene în reglementarea domeniului audiovizualului din Republica Moldova”, pentru analiză au fost folosite date statistice prezentate de experți interni și internaționali, date interne oferite de IP Compania „Teleradio-Moldova” (TRM), precum și rezultatele Sondajului „Barometrul de satisfacție a angajaților în cadrul TRM”, care s-a petrecut în perioada iulie 2021.

Pentru elaborarea unei strategii cât mai orientate a fost propusă efectuarea unei analize pe următoarele domenii: analiza tendințelor dezvoltării peții media din Republica Moldova; analiza industriei media; analiza poziției TRM pe piața media; analiza rezultatelor sondajului Barometrul de satisfacție a angajaților TRM.

În urma efectuării unei analize ample a mediului intern și extern în care activează compania au post identificate aspectele cheie de care trebuie să se țină cont la elaborarea strategiei, de asemenea au fost schițate principalele direcții strategice în comunicarea organizațională a furnizorului public de servicii media din Republica Moldova.

Tendențele dezvoltării pieții media din Republica Moldova

Pentru elaborarea unei strategii de comunicare organizațională de succes, mai întâi de toate, este necesar de a analiza situația actuală a pieței media în Republica Moldova și a înțelege locul pe care îl ocupă TRM pe această piață.

Analiza în cauză a identificat o serie de tendințe care condiționează proiectarea noilor strategii de comunicare externă și internă pentru furnizorul public de servicii media și care vor modela implementarea și vor condiționa probabilitatea de succes.

Principalele tendințe care au fost reliefate privind dezvoltarea pieței media sunt:

- Schimbări recente semnificative în peisajul politic, cu partide pro-europene care au luat locul partidelor pro-ruse la președinția și în Parlamentul țării.
- Țara este supusă unor influențe geopolitice foarte puternice: Federația Rusă, pe de o parte, România (și Uniunea Europeană), pe de altă parte, plus Ucraina.
- Ca urmare, țara este, de asemenea, scena unor războaie informaționale frecvente, propaganda rusă jucând un rol important în opinia publică.
- Limba română este limba națională, deși rusa este limba principală pentru aproximativ 15% din populație și este înțeleasă și utilizată pe scară largă.
- Țara are mai multe minorități, în special găgăuzii - în mod tradițional pro-ruși și cu un nivel ridicat de autonomie, dar și ucrainenii, bulgarii și romii. Ca urmare, Moldova prezintă o fragmentare lingvistică și socială care trebuie luată în considerare.
- Există o concentrare a puterii economice și politice în mâinile unui grup restrâns de persoane care exercită influență asupra Parlamentului, partidelor politice, administrației de stat, poliției, sistemului judiciar și mass-media.
- Populația moldovenească este în scădere și îmbătrânită din cauza scăderii ratei natalității și a unei rate de emigrare pe scară largă, una dintre cele mai mari din lume. Proiecțiile demografice prevăd o scădere suplimentară a populației, până la 8,5 % până în 2025 (FMI, 2021).
- Cea mai mare parte a populației trăiește încă în zonele rurale.
- Moldova este una dintre țările europene cu cel mai mic PIB pe cap de locuitor, de doar 3 834 EUR (FMI, 2021), în ciuda progreselor notabile în materie de bunăstare din ultimele două decenii, care s-au tradus prin reducerea sărăciei și îmbunătățirea indicatorilor macroeconomici.

Tendențele de dezvoltare a pieței media din Republica Moldova impune furnizorii de servicii media să se adreseze unei societăți puternic polarizate și fragmentate din cauza unor factori politici, culturali, lingvistici, geografici și sociali.

Reieșind din cele menționate mai sus conchidem că la elaborarea strategiei de comunicare se va ține cont de următoarele aspecte:

- Strategia de comunicare a TRM ar trebui să ia în considerare multiplicitatea grupurilor țintă cărora trebuie să li se adreseze, ținând cont de nevoile, atitudinile și accesul la utilizarea informațiilor diferite ale acestora.
- Acest lucru poate necesita o mare varietate de mesaje și de canale de distribuție pentru a asigura o acoperire și o eficacitate adecvate.
- Crearea unei narațiuni convingătoare și semnificative pentru toate grupurile sociale reprezintă o adevărată provocare.
- TRM ar putea lua în considerare orientarea către diaspora moldovenească ca o investiție în relevanță, în furnizarea de servicii publice și în propria sa durabilitate.

Analiza industriei media din Republica Moldova

Principalele tendințe care au fost reliefate privind dezvoltarea industriei media sunt:

- Industria și consumul de mass-media din Moldova reflectă fragmentarea socială și lingvistică care caracterizează țara, cu o polarizare puternică a presei naționale între pro-europeni și pro-ruși.
- Mass-media moldovenească este văzută ca fiind partizană, dată fiind legătura lor directă sau indirectă cu politicienii (BBC Monitoring, 2019; IREX, 2019).

- Industria media din Moldova este puternic influențată de mass-media străine, în special de cea rusă, dar și de cea română și ucraineană. În timp ce acest lucru permite deservirea tuturor comunităților, el fragmentează, de asemenea, sfera publică națională.
- Toate minoritățile au acces la mass-media în propria lor limbă.
- Libertatea de exprimare prin pluralismul extern este garantată, dar cu greu prin pluralismul intern.
- Reglementarea mass-media este formal în conformitate cu standardele internaționale, dar aplicarea acesteia este considerată defectuoasă de către organismele internaționale (IREX, 2019).
- Mass-media naționale suferă de precaritate managerială și tehnologică. Ca urmare, acestea sunt percepute de către public ca oferind o calitate tehnică inferioară în comparație cu mass-media străine, care sunt disponibile în mare măsură.
- Televiziunea (58% din populație o utilizează zilnic) și, din ce în ce mai mult, rețelele sociale (42%) sunt cele mai utilizate surse media pentru știri, fapt reflectat și în nivelurile de încredere în diferitele tipuri de mijloace de informare, televiziunea fiind cea mai de încredere pentru 46% din populație, iar rețelele sociale pentru 19% (Magenta Consulting, 2020).
- Piața de radio din Republica Moldova prezintă o situație de stagnare, cu un consum limitat în comparație cu alte piețe europene. Doar 3% dintre cetățeni ascultă radioul ca sursă principală de știri (Magenta Consulting, 2020).
- Multe posturi de radio, inclusiv unele dintre cele mai populare, sunt rusești (Magenta Consulting, 2020).
- În timp ce pentru televiziune și internet este bine stabilit, în Moldova nu există un sistem de măsurare a consumului pentru radio.

Generalizând cele analizate putem spune că, industria media din Republica Moldova reproduce fragmentarea socială care caracterizează țara. Actorii media joacă un rol polarizator în societatea moldovenească. Deși mass-media moldovenească cunoaște preferințele publicului local, ea este în mod clar în urma mass-mediei străine în ceea ce privește calitatea conținutului, tehnologia și managementul. Piața media din Republica Moldova este puternic influențată și constrânsă de piețele vecine mai puternice.

Această analiză ne dă posibilitatea să punctăm câteva priorități în elaborarea strategiei de comunicare:

- TRM are o mare oportunitate pe care trebuie să o valorifice: să joace un rol de coeziune și unificare a societății moldovenești.
- Fragmentarea societății este o provocare majoră pentru TRM atunci când încearcă să obțină o acoperire universală în ceea ce privește portofoliul său de servicii.
- Având în vedere concurența puternică cu care se confruntă, TRM trebuie să găsească o modalitate de a defini și de a comunica în mod eficient unicitatea și valoarea sa pentru poporul său și, prin urmare, de a-și consolida poziția.

Analiza poziției Teleradio Moldova:

- TRM deține o poziție foarte competitivă în domeniul știrilor TV (35% din audiența săptămânală, al treilea jucător de pe piață), care constituie principala sa ofertă, principalul său contact cu publicul și unde deține o cotă mai mare de încredere (13% o menționează ca fiind cea mai de încredere sursă de știri și evenimente politice) (Magenta Consulting, 2020).
- Strategia de programare a celui de-al doilea canal nu este bine definită, deoarece se bazează în principal pe retransmiterea conținutului de pe primul canal.
- TRM nu este competitivă dincolo de știri, având o capacitate redusă de a investi în programe interne, producții comandate sau achiziții de la terți.
- În timp ce radioul TRM are o poziție competitivă pe piață, operațiunile sale de internet au performanțe slabe, cu o acoperire săptămânală de 1% (Magenta Consulting, 2020).
- Audiența TRM include în principal grupuri mai în vârstă situate în zonele rurale. În mod paradoxal, aceste audiențe pot fi insuficient deservite, deoarece știrile se concentrează în mare

măsură pe discuțiile politice la nivel național, cu o acoperire redusă a știrilor locale (EBU, 2020).

- Publicul tânăr este insuficient deservit de TRM, în ciuda canalului său de radio pentru tineret, care nu poate fi ascultat pe cale terestră în capitală, unde locuiește principala sa țintă.
- În prezent, TRM nu utilizează datele de audiență disponibile pentru a-și îmbunătăți strategiile de producție și distribuție a conținutului.
- TRM este bine gestionat din punct de vedere financiar. În ultimii câțiva ani, a reușit să genereze un excedent continuu.
- Întrucât 95% din finanțarea TRM provine de la bugetul de stat, aceasta este relativ stabilă. Cu toate acestea, cele aproximativ 7 milioane EUR pe care le primește sunt în mod clar insuficiente pentru a-și îndeplini rolul în mod adecvat.
- Forța de muncă a TRM a fost redusă cu 12% în ultimii 5 ani (date interne).
- Cea mai mare parte a cheltuielilor TRM este alocată programării și este distribuită după cum urmează: TV 55%, radio 28%, altele 17%, inclusiv oferta online (date interne).
- Compania dispune de o strategie corporativă, dar implementarea acesteia a fost întârziată din cauza unor probleme manageriale și organizaționale.
- Departamentele TV, radio și internet ale TRM funcționează independent, fără sinergii între echipele de management sau de producție.
- În cadrul diviziei de știri, procesele sunt departe de a fi optime, iar potențialul de sinergie este încă neexploatat. Acest lucru a dus la lansarea unui proiect de creare a unei redacții comune pentru departamentele TV, radio și multimedia.
- TRM suferă de probleme structurale, organizatorice, de cultură corporativă și de management moștenite care împiedică compania să se dezvolte în funcție de evoluția pieței și de nevoile cetățenilor (EBU, 2020).
- Procesele de achiziție și de angajare par a fi destul de greoaie și limitează competitivitatea TRM.

În urma analizei poziției pe piață a IP Compania Teleradio- Moldova putem concluziona că, TRM joacă un rol de lider în furnizarea de știri TV și de servicii radio, dar performanța sa în alte domenii este slabă din cauza limitărilor sale în ceea ce privește oferirea de conținut atractiv. TRM suferă de probleme legate de moștenire, de management și de cultură care îi subminează capacitatea de dezvoltare.

Ținta stabilită la acest capitol - consolidarea în continuare a departamentelor de știri.

Fiind o funcție de bază a serviciului public de media, puterea TRM în domeniul știrilor trebuie să mențină o poziție semnificativă și în continuare. Inițiativa de a concentra departamentele de știri TV, radio și Multimedia într-o locație va duce la efecte de sinergie între echipele și v-a crește productivitatea.

Analiza viziunii angajaților

Un rol important în elaborarea strategiei de comunicare îl are și luarea în considerație a viziunii angajaților companiei. În perioada iulie 2021 a fost realizat un sondaj „Barometrul de satisfacție a angajaților în cadrul TRM”. În urma analizei acestui sondaj au fost punctate următoarele aspecte:

- Marea majoritate a respondenților au constatat că pot să se adreseze șefului nemijlocit atunci când apare o situație complicată sau problemă.
- 74% din respondenți au menționat că relațiile între colegi sunt bune dar uneori apar conflicte din cauza necoordonării cu colegii din alte unități (secții, departamente, etc).
- 52% din respondenți au menționat că nu au fost informați despre cele mai importante obiective ale companiei pentru acest an.
- Majoritatea respondenților își doresc să interacționeze mai des cu colegii prin intermediul spațiilor de odihnă în incinta oficiului.

În urma analizei s-a constatat că, deși există o comunicare atât pe verticală cât și pe orizontală, în unele cazuri apar neînțelegeri și conflicte cu colegii din alte unități deoarece informația poate ajunge cu întârziere sau poate fi percepută în mod eronat. Angajații nu sunt suficient informați privind direcțiile de dezvoltare a TRM.

Drept obiectiv la acest capitol ar fi crearea spațiilor de comunicare (fizice și on-line) care ar îmbunătăți atât comunicarea formală cât și cea informală.

În urma celor analizate putem conchide că TRM trebuie să abordeze de urgență un proces de dezvoltare corporativă. În caz contrar, punerea în aplicare a recomandărilor propuse în strategie nu va fi posibilă și nici nu va da rezultatele așteptate. Atingerea unui statut de „pregătire corporativă” este primul pas care trebuie făcut de TRM.

Strategia de comunicare în cadrul ip compania „Teleradio-Moldova”

Având în vedere contextul societal din Republica Moldova, starea industriei media și, în special, caracteristicile și situația operațională a TRM, precum și ținând cont de părerile angajaților a fost schițate direcțiile unei strategii de comunicare externă și internă la IP Compania Teleradio Moldova. Strategia elaborată nu este una tradițională, deoarece nu se concentrează pe elaborarea unui plan de acțiune detaliat cu privire la mesajele care trebuie împărtășite, la mixul de media care trebuie utilizat sau la bugetul care trebuie alocat pentru a implementa o campanie tradițională de comunicare corporativă sau de consolidare a reputației.

Scopul strategiei de comunicare constă în poziționarea TRM ca o organizație apreciată și valoroasă pentru Republica Moldova și cetățenii săi precum și în îmbunătățirea relațiilor interpersonale din cadrul companiei.

Obiectivele strategiei de comunicare vor include:

1. **Pregătirea corporativă** - atingerea nivelului necesar de pregătire a întreprinderii pentru lansarea și gestionarea strategiei de comunicare propusă.
2. **Noua cultură corporativă și narațiune a TRM** - lansarea dezvoltării unei noi culturi corporative, crearea unei noi narațiuni corporative, subliniind relevanța și valoarea sa pentru societatea și cetățenii Republicii Moldova, precum și principalele succese ale companiei.
3. **Relansarea comunicării interne a TRM** - conceperea și punerea în aplicare a unui nou plan de acțiune de comunicare internă pentru TRM.
4. **Creșterea percepției publice** - îmbunătățirea percepției TRM de către cetățenii moldoveni.
5. **Consolidarea poziției pe piață a TRM** - consolidarea poziției TRM în ecosistemul mediatic și politic din Republica Moldova.

Analizând circumstanțele contextuale cu care se confruntă TRM considerăm că, înainte de a lansa orice strategie de comunicare, TRM are nevoie de o anumită dezvoltare corporativă, care ar trebui să permită organizației să lanseze și să gestioneze eficient strategia de comunicare.

În al doilea rând, s-a stabilit că, înainte de a comunica cu publicul, cu autoritățile sau cu orice altă parte interesată, TRM are nevoie de o descriere amănunțită a sa. În prezent, o astfel de descriere nu există, cel puțin într-un mod coerent, structurat și recunoscut.

În al treilea rând, este nevoie de definirea unui scop clar și puternic pentru strategie.

Concluzie

O strategie bună este un cadru care să permită și să faciliteze luarea deciziilor, definirea angajamentelor și articularea planurilor de acțiune pentru a atinge în mod eficient un scop.

De fapt, multe strategii corporative eșuează pentru că se concentrează mai degrabă pe planul de acțiune decât pe premisele și ipotezele de bază, pe definirea unui scop și pe setul de decizii și angajamente necesare pentru a reuși. Atunci când se întâmplă acest lucru, deoarece planurile de acțiune tind să fie ușor influențate de schimbările contextuale, strategia derapează rapid. În schimb, atunci când accentul se pune pe scop, pe obiective, pe deciziile care trebuie luate, pe implicațiile acestora și pe angajamentele care rezultă, atunci strategiile funcționează ca niște cadre generale care ghidează în mod eficient conducerea și personalul, de asemenea, în medii în schimbare. Prin urmare strategiile nu sunt planuri de acțiune, ci un set de decizii coerente care definesc și ghidează un curs de acțiuni.

Implementarea strategiei de comunicare, atingerea obiectivelor recomandate și a realizărilor cheie de dezvoltare va conduce la o legătură mai puternică între TRM, societatea și industria media din Republica Moldova. În opinia noastră, acest lucru este esențial pentru a aduce organizația într-o

poziție și o condiție mai bună în căutarea unui viitor mai durabil și pentru a deveni un bun valoros pentru Republica Moldova.

Referințe:

1. Sasha Scott, Radka Betcheva, Ezra Eeman, DTI Digital Readiness Review Teleradio-Moldova, Chișinău, 2020;
2. Roberto Suarez Candel, David Fernandez Quijada, Ludmila Andronic, Communications Strategy , South 180, 2021;
3. Marina Covalciuc, Barometrul de satisfacție al salariaților TRM, Chișinău,2021.
4. IMF (2021). World Economic Outlook Database, April 2021. Washington D.C.: International Monetary Fund, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April>;
5. Magenta Consulting, Studiu național. Percepția populației despre mass-media și competențele mediatică în Republica Moldova, Chișinău,2020.