STRATEGIA DIGITALĂ A FURNIZORILOR PUBLICI DE SERVICII MEDIA REFLECTATĂ PRIN CONCEPTE-CHEIE DE CLARITATE, COERENȚĂ ȘI COLABORARE

THE DIGITAL STRATEGY OF PUBLIC SERVICE MEDIA AS REFLECTED THROUGH THE KEY CONCEPTS OF CLARITY, COHERENCE AND COLLABORATION

CZU: 659.3:004 **https://doi.org/10.59295/spd2025s.02**

Natalia BEREGOI
ORCID: 0000-0002-5673-5837
E-mail: natalia.beregoi@usm.md
Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Republica Moldova

Summary. *This article examines the strategic transformation of public service media (PSM) organizations through the interlinked concepts of clarity, coherence, and collaboration. Drawing on four real-life consultancy projects carried out by the author in collaboration with the Transformation Services, specifically at NPO (Netherlands), LSM (Latvia), RTVSLO (Slovenia), and Suspilne (Ukraine), the paper offers a comparative reflection on how digital strategies are designed and implemented in different national contexts.Methodologically grounded in peer reviews, strategic sprints, and workshops, the article explores how tools such as the North Star framework, outcome-based strategy, and distributed leadership foster meaningful organizational change. Each case study illustrates the role of public service values in shaping strategic priorities and enabling interdisciplinary cooperation across content, technology, and human resources functions.The findings reveal that successful digital transformation in PSM depends not only on adopting new technologies but also on redefining collaboration models and articulating measurable public impact. This article argues that a sustainable digital strategy must be locally grounded, yet informed by shared public service principles, and supported by an enabling ecosystem for adaptive leadership and collective ownership.*

Keywords: *strategic clarity, narrative coherence, cross-functional collaboration, public media service providers, digital strategy.*

INTRODUCERE

În era digitală, furnizorii publici de servicii media (FPSM) se confruntă cu o presiune dublă: pe de o parte, de nevoia de a rămâne relevanți într-un peisaj mediatic fragmentat; pe de altă parte, de responsabilitatea de a promova valorile publice. Această presiune a determinat tranziția de la modernizări tehnologice către transformări sistemice de conținut, structură și guvernare. Pe acest fundal, trei concepte au devenit esențiale pentru formularea și implementarea unei strategii digitale sustenabile: claritatea strategică, coerența între planificare și execuție și colaborarea transversală.

Articolul de față sintetizează lecțiile învățate din patru intervenții strategice realizate de autoare în colaborare cu echipa Transformation Services din cadrul Uniunii Europene de Radiodifuziune(UER), în perioada anilor 2023 - 2025. Exemplele analizate provin din instituții care se află în diferite etape ale transformării: furnizorul public de servicii media din Olanda (NPO) – într-un proces de consolidare a impactului, furnizorul public de servicii media din Letonia (LSM) – în reorganizare structurală, furnizorul public de servicii media din Slovenia (RTVSLO) – în redefinirea integrării redacționale, și furnizorul public de servicii media din Ucraina (Suspilne) – în implementarea unei politici de incluziune în contextul războiului.

MATERIAL ȘI METODĂ

Cercetarea se bazează pe patru studii de caz derivate din proiecte strategice concrete. Pentru fiecare instituție, procesul a inclus:

- analiza documentelor strategice și a indicatorilor de performanță,
- interviuri semistructurate cu conducerea și echipele editoriale,
- ateliere și sesiuni de brainstorming,
- sesiuni de prototipare editorială și feedback iterativ privind strategia.

Instrumentele utilizate în toate cele patru cazuri includ modelul „North Star", strategia bazată pe rezultate și metodologia colaborării transversale [1].

REZULTATE ȘI DISCUȚII

În înțelegerea contemporană a managementului strategic, ideea formulată de M.Porter potrivit căreia „strategia înseamnă alegerea de a face lucrurile diferit sau de a face lucruri similare în mod diferit" [2] rămâne esențială. Pentru furnizorii publici de servicii media, această alegere implică mult mai mult decât adaptare tehnologică; ea presupune asumarea unor direcții deliberate privind conținutul, publicul-țintă și canalele de distribuție prioritare. Strategia nu este doar o reacție la presiuni externe, ci o formă de exprimare a valorilor instituționale și a misiunii publice într-un ecosistem mediatic în continuă schimbare.

În acest sens, cazul NPO este ilustrativ. În 2024, în urma unei evaluări inter pares facilitate de UER, instituția a optat pentru formularea unei direcții strategice unificate. În timp, NPO acumulase mai multe strategii sectoriale (pentru conținut, digitalizare, distribuție), fiecare aprobată formal, dar slab corelată cu celelalte. Suprapunerea obiectivelor, lipsa unui cadru comun de monitorizare și lipsa unor instrumente unitare de implementare au generat confuzie operațională și dificultăți de prioritizare a resurselor. Noua viziune centrală a fost concepută tocmai pentru a armoniza aceste direcții, reducând fragmentarea și ancorând planificarea în realitățile de consum media ale publicului.

În Letonia, LSM a atins claritatea strategică în 2025 prin adoptarea unei „strategii cu prioritate digitală" (Digital First Strategy). Acest cadru a fost construit pe baza unei alegeri clare de a distribui conținutul prioritar pe canale digitale și de a se apropia de public prin interacțiune și proactivitate. Atelierele facilitate de UER au ajutat echipe-

le editoriale să identifice platformele digitale ca fiind principalele canale de îndeplinire a misiunii publice. Totodată, strategia a marcat o distanțare treptată de programarea convențională TV și radio, reflectând o schimbare de paradigmă în raport cu formele tradiționale de livrare a conținutului.

Un alt exemplu relevant este RTVSLO, unde claritatea strategică a fost transpusă într-un proces de integrare redacțională. Sub deviza „O singură echipă, o singură misiune: să creăm împreună conținut care contează", radiodifuzorul sloven a fuzionat structurile editorial de știri TV, radio și multimedia într-o entitate unificată. Această reorganizare a presupus planificare editorială comună, distribuirea clară a responsabilităților și eliminarea redundanțelor – elemente cheie pentru o direcționare eficientă a resurselor.

În aceeași logică a clarificării intenției strategice, Suspilne a formulat o politică instituțională de diversitate, echitate și incluziune (DEI), dezvoltată printr-un proces colaborativ care a implicat echipe editoriale, administrative și reprezentanți sindicali. Într-un context marcat de instabilitate și război, această politică a funcționat ca expresie a angajamentului instituției față de incluziune și reziliență. Claritatea a fost transpusă în acțiuni, precum modificarea procedurilor de recrutare și revizuirea conținutului editorial din perspectiva diversității.

Potrivit *Digital Transformation Initiative Playbook* [3], o strategie digitală eficientă necesită alinierea coerentă între viziunea editorială, capacitățile organizaționale și implicarea activă a echipelor în procese iterative de adaptare. În acest sens, cele patru exemple analizate reflectă și ideea centrală formulată de H.Mintzberg, B.Ahlstrand și J.Lampel, conform căreia strategiile nu se nasc dintr-un model unic, ci sunt rezultatul unei pluralități de abordări care coabitează și se completează [4]. Claritatea strategică presupune astfel capacitatea de a naviga între planificare deliberată și adaptare emergentă.

Dacă claritatea definește direcția, coerența o validează. În procesul de transformare digitală, coerența presupune alinierea între obiectivele strategice, structurile administrative și exprimarea editorială. În cazul NPO, această coerență a fost urmărită prin implementarea unei strategii bazate pe rezultate, în care fiecare unitate editorială și-a definit propriile obiective de impact, publicul-țintă și indicatorii de succes. Această abordare a transformat strategia într-un instrument operațional.

În mod similar, la RTVSLO, coerența a fost cultivată prin sesiuni de prototipare editorială în care echipele de știri TV, radio și multimedia au testat structuri narative comune. Misiunea „Relatăm ceea ce contează pentru societatea slovenă" a fost transpusă în fiecare etapă a procesului editorial, de la alegerea subiectelor până la distribuție.

Aceste experiențe subliniază faptul că o strategie nu devine credibilă decât în măsura în care este tradusă coerent în procese interne, formate narative și produse mediatice. Coerența nu înseamnă uniformizare, ci capacitatea de a menține o linie narativă consecventă și recunoscută, indiferent de platformă sau echipă implicată. Ea oferă stabilitate și claritate într-un mediu caracterizat prin volatilitate și incertitudine.

Un alt pilon critic al transformării digitale este colaborarea transfuncțională. În era digitală, colaborarea presupune integrarea reală a domeniilor cheie (editorial, tehnolo-

gie, analiză de date, resurse umane și comunicare) într-un cadru operațional coerent. La NPO, evaluarea inter pares a identificat o lipsă de formate stabile de cooperare între echipele digitale și cele editoriale. Răspunsul instituției a fost crearea unor echipe hibride pentru proiectele prioritare, reunind jurnaliști, designeri și analiști de date. Mai mult, s-a investit în dezvoltarea unei competențe organizaționale denumită „capacitate de colaborare digitală" [5].

În Letonia, LSM a trecut, la începutul anului 2025, printr-o fuziune a entităților de radio și televiziune, care a impus construirea unui model colaborativ nou. S-au instituit echipe mixte de planificare editorială, cu participare echilibrată din toate segmentele, care s-au întâlnit zilnic pentru a lua decizii comune. Acest model a generat nu doar eficiență operațională, ci și o cultură a implicării colective în deciziile strategice.

Prin urmare, experiențele analizate demonstrează că transformarea digitală nu poate fi realizată izolat, prin directive verticale sau inițiative solitare. Ea necesită colaborare deliberată, responsabilitate colectivă și o arhitectură organizațională care să încurajeze participarea activă.

CONCLUZII

Analiza comparativă a celor patru studii de caz confirmă că strategia digitală în cadrul FPSM depășește cu mult dimensiunea tehnologică. Ea presupune o transformare sistemică, care redefinește relația dintre misiunea publică, procesele organizaționale și cultura internă. Mai mult decât o adaptare la noile platforme, transformarea digitală implică repoziționarea instituției față de public și realinierea internă în jurul unui scop comun.

Claritatea strategică se dovedește a fi o precondiție esențială pentru coerența organizațională. Instituțiile care au reușit să formuleze o direcție comună, exprimată într-un limbaj accesibil și susținută de alegeri justificate privind conținutul, audiențele prioritare și canalele de distribuție, au avansat cu mai multă consistență. Absența clarității, reflectată în fragmentarea strategiilor sau în lipsa unui cadru unificator, a condus frecvent la blocaje în execuție și la risipirea resurselor.

Coerența între viziune, structură și acțiune s-a conturat ca element diferențiator între strategiile formale și cele care produc efecte vizibile. În toate cazurile analizate, coerența nu a fost rezultatul unui design centralizat, ci al unor procese participative de aliniere internă. Aplicarea unor instrumente operaționale, precum strategiile bazate pe rezultate, principiile narative comune sau integrarea planificării editoriale, a permis ancorarea misiunii în producția zilnică de conținut.

Colaborarea transfuncțională s-a dovedit a fi nu doar o condiție de funcționare eficientă, ci o sursă de inovație și coeziune organizațională. În instituțiile unde colaborarea a fost structurată deliberat prin echipe hibride, s-au înregistrat nu doar rezultate tangibile, ci și o creștere a nivelului de implicare și învățare colectivă. Această dimensiune transversală a colaborării devine crucială într-un context în care schimbările nu pot fi abordate dintr-o singură perspectivă funcțională.

În concluzie, strategia digitală a FPSM nu este un exercițiu punctual, ci o practică continuă de recalibrare între misiune, procese și resurse. Transformarea devine sustenabilă doar atunci când este înțeleasă ca un proces colectiv, dinamic și înrădăcinat în cultura organizațională. Ea cere viziune, curaj decizional și, mai ales, o arhitectură internă care susține învățarea și colaborarea pe termen lung.

REFERINȚE:

1. *Transformation:delivering and sustaining breakthrough performance*. Eds: Lars Faeste, Jim Hemerling. The Boston Consulting Group. 2016. 167 p. Disponibil: https://media-publications.bcg.com/transformation-ebook/BCG-Transformation-Nov-2016.pdf. [Accesat: 18.05.2025].
2. PORTER, M. E. *What is strategy?* Harvard Business Review, 1996. Nr. 74(6), p. 61–78.
3. *Digital Transformation Initiative Playbook*. European Broadcasting Union. 2021. 81 p. Disponibil: https://www.ebu.ch/publications/strategic/membersonly/case-study/digital-transformation-initiative-playbook [Accesat: 17.05.2025].
4. MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. FT Prentice Hall. 2005. 416 p. ISBN-10 0743270576.
5. AN, J. *77 building blocks of digital transformation: the digital capability model.* Story Tree FDC, 2018. 406 p. ISBN-10172636741X.