

PROIECTAREA UNEI ORGANIZAȚII MEDIA SUSTENABILE: MODELUL DE AFACERI IMS

O organizație media sustenabilă necesită mai mult decât bani. Are nevoie de o viziune și o misiune clare, precum și de structurile, capacitățile și resursele necesare pentru a fi susținută în timp. Modelul de afaceri IMS ajută organizațiile media să își conecteze scopul editorial, nevoile publicului, capacitatea organizațională și alegerile financiare într-un mod coerent.

Acest lucru este deosebit de important într-un mediu de finanțare a mass-media din ce în ce mai fragmentat și incert. Resursele pot proveni de la public, din finanțare publică, din filantropie, din activități comerciale sau din capital privat, dar fiecare sursă funcționează în conformitate cu așteptări, termene și condiții diferite. Pentru a naviga în acest mix, organizațiile media au nevoie de claritate cu privire la cine sunt, ce valoare creează și cum modelul lor general susține atât jurnalismul de interes public, cât și reziliența organizațională pe termen lung.

Nu există un model de afaceri universal valabil pentru toate mass-media. Fiecare organizație trebuie să-și dezvolte propria abordare, modelată de factori interni, cum ar fi misiunea și capacitățile sale interne, relațiile cu publicul și alte părți interesate esențiale, precum și contextele politice și de piață externe. Modelul IMS al unei organizații media sustenabile reunește, prin urmare, trei dimensiuni esențiale: o ofertă valorizată și diferențiată care răspunde nevoilor publicului, un model de venituri viabil și un model organizațional de sprijin care este relevant în fiecare context de piață.

Aceste dimensiuni sunt interdependente și trebuie să fie aliniate. Înainte de a revizui un model de afaceri, organizațiile media ar trebui să ia în considerare și să articuleze următoarele elemente fundamentale, de preferință în scris:

- **Misiunea** – de ce există organizația voastră media
- **Viziune** – direcția sa pe termen lung
- **Valori** – principiile care ghidează deciziile și modelează cultura

Q Aveți nevoie de ajutor? Consultați [Manualul privind valorile, valoarea și impactul | IMS](#)

Modelul de afaceri IMS ajută organizațiile media să construiască o înțelegere holistică a modului în care valoarea este creată, livrată și captată prin intermediul unor componente cheie, inclusiv audiențe, conținut, impact, venituri, costuri, tehnologie, date, parteneriate, oameni și procese. Acesta servește ca un cadru critic din care se poate dezvolta o planificare strategică ulterioară.

Canvas-ul este cel mai bine utilizat ca instrument iterativ. Managerii din mass-media pot începe cu domeniile pe care le cunosc cel mai bine – cum ar fi segmentele de public, activitățile editoriale sau canalele de distribuție – și își pot lărgi câmpul de acțiune pentru a găsi conexiuni, lacune și oportunități. Acesta susține reflecția, discuțiile strategice și planificarea practică, ajutând în același timp echipele să înțeleagă unde se află valorile cele mai puternice și unde este necesară o dezvoltare ulterioară.

Modelul de afaceri IMS ajută la alinierea gândirii editoriale, organizaționale și financiare. Nu este o formulă fixă, ci un cadru pentru analiză, adaptare și luare de decizii continue – servind atât ca instrument de planificare, cât și ca resursă practică pentru consolidarea sustenabilității pe termen lung.

MODELUL DE AFACERI IMS

PROPUNERE DE VALOARE SOCIALĂ Care este oferta voastră unică? La rezolvarea căror probleme ale publicului vostru ajutați?	SEGMENTE DE PUBLIC Care este publicul țintă? Înțelegeți nevoile de conținut ale publicului vostru? Cum ajungeți la publicul vostru, cum îl atrageți și cum îl măriți? Care sunt obiceiurile de consum de conținut ale publicului vostru? CANALE DE DISTRIBUȚIE Cum și când livrați conținutul? În ce formate și pe ce platforme? Enumerați-le în ordinea importanței. Intenționați să utilizați și alte canale? Cum puteți folosi noile canale pentru a vă extinde audiența și a oferi valoare publicului vostru?	ACTIVITĂȚI Care sunt principalele voastre activități și produse editoriale? Ce oferiți prin conținutul vostru? Unde activitățile voastre creează cea mai mare valoare și pentru cine? Cum beneficiază publicul/clientii voștri? Cum se diferențiază conținutul vostru de cel al concurenților direcți și indirecti?	SURSE DE VENIT Care sunt sursele voastre actuale de venit? Care surse de venit sunt legate de publicul vostru (de exemplu, donații, microplăți, abonamente sau cotizații)? Pentru ce altceva ar fi dispuși să plătească publicul, clienții sau partenerii voștri? Ce forme de publicitate aveți și care este randamentul investiției? Ce venituri provin din alte activități (de exemplu, servicii, parteneriate plătite sau produse)? Cât de diversificate sunt sursele dumneavoastră de venituri? Ce strategii de stabilire a prețurilor trebuie să luați în considerare? Care este structura capitalului dumneavoastră? Cât de dependent sunteți de finanțarea prin granturi și ce alte forme de capital ar putea funcționa? Identificați cel puțin două surse noi de venit pe care doriți să le testați în următoarele 3-6 luni. Q <u>Chidul jurnalismului antreprenorial IMS</u>
IMPACT Ce fel de impact doriți să aibă jurnalismul vostru și asupra cui? Cum veți măsura dacă jurnalismul vostru are impact? Cum veți ști că aveți succes? Q <u>Cadrul de impact pentru proiecte media – Set de instrumente IMS</u>	CONSTRUIREA PUBLICULUI ȘI A COMUNITĂȚII Cum vă implicați publicul țintă, atât online, cât și offline? Ce faceți pentru a crea o comunitate puternică de adepți loiali? Cum puteți consolida sau dezvolta și mai mult comunitatea voastră? Cine vă ajută să avansați?		COSTURI Care sunt principalele costuri? Enumerați-le în ordinea importanței (de exemplu, personal, costuri de platformă, instrumente de IA, achiziția de clienți). Care dintre activitățile voastre editoriale cheie au cele mai mari costuri? Care este previziunea bugetară pentru următoarele 12 luni? Care este analiza cost-venit? Care dintre costurile voastre sunt fixe și care sunt variabile? Doriți să vă dezvoltați – și, dacă da, cum?

IMPACT	PRINCIPALII PARTENERI Care sunt parteneriatele voastre strategice și ce valoare adaugă acestea? Cine sunt partenerii voștri cheie și care dintre aceștia sunt cei mai importanți pentru activitatea voastră? De cine depindeți? Cine depinde de voi? Ce roluri joacă partenerii voștri cheie (de exemplu, conținut, distribuție, tehnologie, venituri, finanțare)	ACTIVITĂȚI	ANALIZA DATELOR Cum colectați și utilizați datele pentru a vă înțelege mai bine publicul și pentru a măsura performanța conținutului? Cu ce provocări vă confrunțați în ceea ce privește securitatea digitală, colectarea, analiza și stocarea datelor? Cum vă împiedică aceste provocări eforturile de a genera venituri? Ce tehnologii sau instrumente digitale puteți utiliza pentru a colecta, stoca și analiza datele într-un mod mai sistematic?
INFRASTRUCTURA DIGITALĂ Ce infrastructură digitală (inteligență artificială, software, instrumente, gestionarea relațiilor cu clienții, sisteme de gestionare a conținutului) utilizați pentru a vă desfășura activitatea? Cum susține infrastructura existentă activitățile voastre editoriale, legate de audiență și cele privind afacerile? Ce lacune sau limitări există în cadrul acestora și ce este necesar pentru a o îmbunătăți?	MARKETING ȘI BRANDING Ce studii de piață aveți sau de ce aveți nevoie? Ce profiluri de clienți aveți (sau aveți nevoie)? Cum creați o marcă, apoi cum promovați și faceți publicitate portalului respectiv, valorii, produselor și serviciilor aferente?	PERSONALUL ȘI GUVERNANȚA ORGANIZAȚIEI VOASTRE Care este structura organizațională (proprietate, statut juridic, echipa de conducere)? Care este statutul vostru de înregistrare (de exemplu, non-profit sau cu scop lucrativ) și cum influențează acesta operațiunile voastre financiare? Ce competențe are echipa voastră în prezent și unde sunt lacunele? Care sunt punctele forte și punctele slabe ale echipei voastre? Cum arată cultura de leadership a organizației voastre și cum evoluează procesul de atragere de talente?	CADRUL DE PROCES Ce vă ocupă cea mai mare parte a timpului? Cum sunt împărțite și urmărite sarcinile? Cum se iau deciziile în cadrul structurii organizaționale? Ce tehnologii ar putea contribui la eficientizarea fluxurilor de lucru?

ADOPTAREA TEHNOLOGIEI	CONTEXT ȘI MEDIU	STANDARDE PROFESIONALE ȘI ETICE	CADRUL DE PROCES
Ce tehnologii și inteligență artificială sunt utilizate în mod activ în fluxurile de lucru principale (redacțional, audiență, afaceri)? Care sunt cele mai importante schimbări tehnologice cu care vă confrunțați sau pe care le anticipați? Cum decideți și abordați adoptarea noilor tehnologii, inclusiv a IA (criterii, proces, considerente cheie)?	Cum înțelegeți, urmăriți și navigați în mediul din jurul vostru? Ce factori politici, economici, juridici și sociali vă influențează modul de operare? Ce constrângeri și oportunități creează aceștia? Cu ce provocări, riscuri sau amenințări externe cheie vă confrunțați (digitale, fizice, juridice, politice, economice)? Cum afectează acești factori operațiunile, conținutul și sustenabilitatea voastră?	Ce politici, reglementări și standarde etice vă ghidează activitatea? Cine este responsabil de supravegherea acestora și ce lacune aveți?	