

## A KÍSÉRLETEZÉSEKTŐL A BEVÉTELEKIG

Az európai közérdekű média fenntartható bevételi modelljeiről  
szóló tapasztalatcsere tanulságai  
PM4D webinárium összefoglaló | 2026. február 5.

### HÁTTÉR ÉS CÉL

Az európai független közérdekű média tartós pénzügyi bizonytalanság, külső politikai nyomás és gyors technológiai változások közepette működik. Bár azt széles körben elismerik, hogy fontos a fenntarthatóság, az továbbra sem világos, hogy a kis- és közepes méretű szerkesztőségek – amelyek gyakran szűkös erőforrásokkal és nehéz piaci körülmények között küzdenek – hogyan tudnak reálisan, tartós bevételi stratégiákat kidolgozni.

A Pluralistic Media for Democracy (PM4D) projekt keretében szervezett tapasztalatcserén 11 EU-tagállamból 32 közérdekű médiaszervezet képviselője vett részt. A szakmai közösségre épülő fórumon az elméleti modellek helyett a gyakorlati ismeretekre helyezték a hangsúlyt. Elsősorban azt vizsgálták, hogyan kísérleteznek a médiumok a különböző bevételi forrásokkal, hogyan alkalmazkodnak a piaci változásokhoz, és mit tanulnak a folyamat során – rámutatva a sikerekre és a kudarcokra, illetve a fenntarthatóságért vívott küzdelemre is.

A beszélgetést két előadó gondolatai alapozták meg. **Jan Beliček**, a *Denik Alarm* (Csehország) alapítója, főszerkesztője és igazgatója egy közösségi finanszírozású médium felépítésének hosszú távú tapasztalatait osztotta meg – különös tekintettel arra az időszakra, amikor váratlanul elvesztették legfőbb anyagi támogatójukat. **Michał Kopiński**, lengyel médiatanácsadó, aki helyi és regionális sajtóorgánumokkal dolgozik együtt, egy ettől eltérő, de azt kiegészítő álláspontot ismertetett: a nehéz hirdetési piacokon és az éles digitális versenyben működő szerkesztőségek támogatása során szerzett meglátásait.

Az eseményen nagy hangsúlyt fektettek a közönség részvételére is. Európa számos pontjáról érkező szerkesztőségek osztották meg saját élményeiket, kérdéseiket és jövőbeli terveiket. Ez az összefoglaló nem a teljes beszélgetés dokumentálására, hanem a legfontosabb témák, érdekellentétek és következtetések bemutatására törekszik.

### MODELLEK HELYETT ALKALMAZKODÓKÉPESSÉG

A beszélgetés során egy gondolat újra és újra előkerült: az egyetlen, bárhol alkalmazható „üzleti modell” keresése gyakran tévút. Ahogy az egyik résztvevő fogalmazott: „A közérdekű média számára nem létezik univerzális üzleti modell – maga az alkalmazkodóképesség a modell.” Ahelyett, hogy mindenhol használható, univerzális recept rajzolódott volna ki, a beszélgetés rávilágított: a fenntarthatóságot a nemzeti piacok, a közönség kultúrája, a szabályozási környezet és a szervezetek saját múltja alakítja.

A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a hosszú távú életképesség ritkán ered egyetlen meghatározó változtatásból, mint például az előfizetések bevezetéséből vagy a videók megtekintéséből származó bevételekből. Ehelyett inkább folyamatos finomhangolások révén jön létre: a régi és új bevételi források ötvözésével, azok egyensúlyának átrendezésével, igazodva a piaci változásokhoz, valamint a szervezeti korlátok időszakos felülvizsgálatával.

## A KÖZÖSSÉG ÁLTAL TÁMOGATOTT ÚJSÁGÍRÁS ÉS A KÖZÖNSÉG SZEREPE

A találkozók központi témája az volt, hogy a közönség egyre inkább finanszírozó félként is megjelenik a közérdekű újságírásban.

A *Deník Alarm* példája ékesen bizonyította, hogyan válhat egy válság a strukturális változások katalizátorává. Miután a szervezet 2019-ben elvesztette fő támogatóját, jelentős költségvetési hiánnyal szembesült. Ahelyett azonban, hogy azonnal újabb intézményi finanszírozót kerestek volna, a szerkesztőség közvetlenül az olvasókhoz fordult, hogy rendszeres támogatásra kérje őket.

Nem egyszerűen az adománygyűjtés bizonyult döntőnek, hanem az, hogy következetesen elmagyarázták az olvasóknak, miért is fontos ez a támogatás. A hozzájárulásokat a szerkesztői függetlenség zálogaként, a folytonosság biztosítékaként festették le; eszközként olyan témák feldolgozásához, amelyek a cseh médiában máshol csak kevés figyelmet kapnak. Lényeges különbség, hogy az olvasóknak nem egy terméket ajánlottak cserébe, hanem arra kérték őket, vegyenek részt egy közérdekű projekt fenntartásában.

Ahogy Beliček a beszélgetés során megjegyezte, a közönség általi finanszírozás csak akkor válik életképpé, ha az olvasókban tudatosul, hogy egy küldetést támogatnak, nem pedig egy tartalomhoz való hozzáférésért fizetnek. „*Az olvasói támogatás akkor működik, ha az emberek megértik, hogy egy küldetést tartanak fenn, nem pedig tartalmat vásárolnak.*” Idővel ez a megközelítés az adományokat a *Deník Alarm* legnagyobb bevételi forrásává tette.

A résztvevők hangsúlyozták, hogy az ilyen modellek folyamatos kommunikációt és világos identitást követelnek meg. Az olvasóktól származó bevételt többen is úgy jellemezték, hogy az nem kampány eredménye, hanem egy hosszú távú kapcsolat, amely folyamatos megújulást, átláthatóságot és bizalmat igényel.

## A DIVERZIFIKÁCIÓ MINT A RUGALMASSÁG STRATÉGIÁJA

Az előadások és a tágabb körű beszélgetések során a fenntarthatóságot következetesen a bevételi források több lábbon állásával (diverzifikációjával), nem pedig a meglévők végletekig történő optimalizálásával azonosították.

Egyetlen felszólaló sem állította, hogy egyetlen bevételi forrás önmagában elegendő lenne. Ehelyett az ellenálló képességet több különböző kockázati profilú bevételi forrás ötvözésének eredményeként fogalmazták meg. A *Deník Alarm*-nál például az olvasói támogatást pályázatok, könyvkiadói, élő események, szerény hirdetési bevételek, valamint ajándéktárgyak (merch) és új, szolgáltatásalapú tevékenységek, például a stúdió bérbeadásából származó bevételek egészítik ki.

Lengyelországban, ahol helyi szinten mind az előfizetések, mind a hagyományos hirdetések köre korlátozott, a bevételi források bővítése gyakran inkább piacorientált formákat ölt. Idetartoznak a szponzorált tartalomformátumok, a videógyártás, a rendezvények, a tanácsadói tevékenységek, valamint a helyi intézményekkel vagy vállalkozásokkal kötött partnerségek.

A több lábbon állást ugyanakkor nem a folyamatos terjeszkedés stratégiájaként mutatták be. Több hozzászóló is óva intett attól, hogy minden adódó bevételi lehetőséget megragadjanak. A lényeg, hogy csökkentsék az egyetlen forrástól való függőséget, és biztosítsák, hogy a különböző bevételi források kompenzálni tudják egymást a piacok, a platformok vagy a finanszírozási prioritások változása esetén.

## A SZERKESZTŐI MUNKA MINT HOSSZÚ TÁVÚ ÉRTÉK

A bevételi innovációk közül az egyik legkézzelfoghatóbb példa a *Deník Alarm* könyvkiadójának megalapítása volt.

A könyveket már megjelent oknyomozó riportok és nagy formátumú cikkek alapján állítják össze, így a szerkesztői tartalom túlmutathat a napi hírcikluson, és új formában érheti el a közönséget. Ahelyett, hogy a könyveket külön kereskedelmi projektként kezelnék, a kiadói program közvetlenül a szerkesztőség prioritásaira és szakértelmére épül.

A pénzügyi kockázatot a közösségi finanszírozással és az előzetes értékesítéssel kezelik, így a gyártási költségek nagy részét már a nyomtatás előtt fedezni tudják. A szerzők a bevételekből részesednek, amellyel elismerik a szellemi tevékenységüket és elejét veszik a kifizetetlen többletmunkával kapcsolatos elvárásoknak.

A résztvevők hangsúlyozták, hogy ez a modell pontosan azért működik, mert szervesen illeszkedik a szerkesztői stratégiába. A könyvkiadást nem csupán „bevételekiegészítésként” mutatták be, hanem a már elvégzett újságírói munka újrahazsnosításának és elmélyítésének egyik módjaként.

## SZERVEZETI KAPACITÁS: A GYAKRAN HIÁNYZÓ LÁNCSEM

Visszatérő tanulság volt, hogy a bevételek növekedését szervezetfejlesztésnek is követnie kell.

A bevételi források bővülésével párhuzamosan nőnek az adminisztratív terhek, a koordinációs költségek, valamint a közönséggel, a támogatókkal és a partnerekkel való strukturált kommunikáció igénye is. Több résztvevő is rámutatott: kockázatos úgy hajszolni a bevételek növekedését, hogy közben nem fektetnek be a szerkesztőségben kívüli munkatársakba is.

Belicék szerint a *Deník Alarm* fejlődésének fenntartásához elengedhetetlen volt olyan munkatársak felvétele, akik célzottan az adománygyűjtéssel, a kiadói menedzsmenttel és az adminisztrációval foglalkoznak. Hasonlóan vélekedtek a sikeresen bővülő lengyel szerkesztőségek is: képviselőik az értékesítési csapatok fontosságát és a belső szerepkörök egyértelmű szétválasztását hangsúlyozták.

Ezen befektetések nélkül a szervezetek azt kockáztatják, hogy túlterhelik a szerkesztőségi állományt, és éppen azt a fenntarthatóságot ássák alá, amelynek megteremtésére törekszenek. Ahogy az egyik résztvevő megfogalmazta: „*A szervezeti háttér nélküli bevételnövekedés végül nem stabilitást, rugalmasságot, hanem törekenységet eredményez.*”

## PIACORIENTÁLT KÍSÉRLETEZÉS ÉS ETIKAI HATÁROK

Míg a közösségi finanszírozás adta a beszélgetés egyik pólusát, Michał Kopiński olyan piacorientált kísérleteket mutatott be, amelyeket a lengyel helyi média fejlesztett ki a hagyományos hirdetési piac összeomlására válaszul.

Ezek közé tartoznak a szponzorált videósorozatok, a vállalati társadalmi felelősségvállalás köré épülő együttműködések és történetmesélés, a helyi vállalkozások által támogatott kulturális programok, valamint a politika helyett az életmódra vagy a közösségi témákra fókuszáló márkázott tartalmak. Az ilyen megközelítések alapvetően eltérnek az adományalapú modellektől, és gyakran szkeptikus fogadtatásra találnak a közérdekű média berkein belül.

A tapasztalatcsere azonban rávilágított arra, hogy ezek a kísérletek összeegyeztethetők a szerkesztői integritással, amennyiben az irányítási struktúrák világosak. A szponzorált tartalmakat egyértelműen jelölik, az értékesítési és a szerkesztői csapat egymástól elkülönülten működik, és a szerkesztői döntéseket nem érintik a hirdetési befolyások.

Ebben az összefüggésben az egyik legszélesebb körben támogatott állítás az volt, hogy „*a szerkesztői és a kereskedelmi munka közötti egyértelmű határok teszik lehetővé a kísérletezést*”. A fő tanulság nem az egyes formátumok másolhatósága, hanem az olyan etikai keretrendszerek fontossága, amelyek a bizalom eljátszása nélkül teret engednek a kísérletezéseknek.

## TÁMOGATÁSOK A TANULÁS ÉS A KÍSÉRLETEZÉS TÖKÉJÉKÉNT

A pályázati támogatások végig hangsúlyos szerepet kaptak a vita során, de nem mint önmagukban való megoldás.

Mindkét előadó hangsúlyozta, hogy a projektfinanszírozás akkor a leghatékonyabb, ha a tanulást, a kísérletezést és az átállást támogatja, ahelyett, hogy állandó pénzügyi alapként szolgálna. A pályázatok lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy új munkafolyamatokat, formátumokat vagy eszközöket – például videógyártást, közönségbevonási rendszereket vagy új rovatokat – teszteljenek, amelyeket később más bevételi forrásokból tarthatnak fenn.

Ahogy egy résztvevő találóan megfogalmazta: „A pályázati támogatások akkor a legértékesebbek, ha a tanulást és az átmenetet finanszírozzák, nem pedig az állandóságot.” A sikeres kísérletek beépítését a mindennapi működésbe többben is a legnagyobb kihívásként és a siker elsődleges mérőfokaként határozták meg.

## MIT TESZTELNEK, FEJLESZTENEK ÉS TARTANAK PRIORITÁSNAK A SZAKEMBEREK?

Az interaktív virtuális kérdőíves gyakorlat további tanulságokkal szolgált, hiszen a szerkesztőségek napi szintű döntési helyzeteire világított rá. A résztvevők válaszai nem egyetlen uralkodó irányvonalat mutattak, hanem a párhuzamos kísérletezések, az eredmények stabilizálásának és újraértékelésének mintázatát rajzolták ki.

Arra a kérdésre, hogy milyen új bevételi forrásokat teszteltek 2025-ben, a résztvevők a kezdeményezések széles skáláját sorolták fel. Ezek között szerepeltek a rövid videóformátumok, például a Reels- és a YouTube-tartalmak bevételszerzése, fizetős élő események, hírlevélalapú és natív hirdetések, tagsági modellek és fizetős képzések, sőt, kifejezetten a független média támogatására kialakított kooperatív hitelkonstrukciók is. Ugyanakkor számos szerkesztőség arról számolt be, hogy nem kísérleteztek újdonságokkal, hanem inkább a már meglévő bevételi forrásaik megerősítésére koncentráltak.

Figyelemre méltó, hogy a kísérletezés és a konszolidáció egyszerre létezik. Ez azt sugallja, hogy a fenntarthatóságért végzett munkát nem az újdonság iránti öncélú vágy vezérli, hanem a szervezeti kapacitásról és az időzítésről hozott stratégiai döntések. Számos esetben maga a kísérletezés mellőzése volt a fenntarthatósági döntés.

Hasonló mintázat rajzolódott ki, amikor a résztvevők számba vették a 2025-ös év növekedési forrásait. Kiemelkedő szerepet játszottak a közönséghez kötődő bevételek, például az adományok és az előfizetések, amelyeket gyakran az intenzívebb közösségi finanszírozási kampányok vagy az állami finanszírozás elvesztése miatti szorosabb olvasói elköteleződés pörgetett fel. A pályázati források – különösen a nemzetközi és az uniós támogatások – szintén ott nőttek, ahol a szervezetek több időt és szakértelmet fordítottak a projektfejlesztésre. Bizonyos esetekben a hirdetési bevételek is bővültek, beleértve a natív és a közösségi médiás hirdetéseket, valamint a videótartalmakból származó bevételeket.

Döntő tanulság, hogy a növekedést alig tulajdonították egy-egy új módszer felfedezésének. Ehelyett a fókuszhoz, a figyelemhez, a befektetéshez és a szükségszerűséghez kötötték. Ahogy azt több résztvevő is elismerte, a bevételi források akkor növekednek, amikor a szervezetek – néha külső nyomás hatására – úgy döntenek, hogy prioritásként kezelik azokat.

A résztvevők elvárásai a következő 24 hónapra vonatkozóan szorosan illeszkednek a korábban már tárgyalt témákhoz. A legígéretesebb bevételi területként továbbra is a videós tartalmakat, az olvasói bevételeket és a pályázati támogatásokat jelölték meg. Reális lehetőségként jelentek meg az oktatási termékek, a képzések és a tanácsadási szolgáltatások is, különösen ott, ahol a szerkesztőségek a korábbi projektek során szaktudást halmoztak fel. Számottevő érdeklődés mutatkozott a mesterséges intelligencia (AI) használata iránt az újságírás minőségének javítása, a szerkesztői munkafolyamatok optimalizálása és a bevételgenerálás terén.

A bevételeken túl a résztvevők olyan üzletfejlesztési prioritásokat is azonosítottak, amelyek a pénzügyi eredmények mögött állnak. Ilyen előfeltételként említették a CRM-automatizációt, az erősebb videós és közösségi médiás történetmesélést, valamint a független médiumok közötti partnerségeket.

Talán a legmeglepőbbek azok a válaszok voltak, amelyek a lehetőségek kiaknázásához szükséges feltételeket firtatták. Kevés résztvevő emelte ki önmagában az innovációt vagy a technológiát. Ehelyett a folyamatos kísérletezés szükségességét, az erősebb szerkesztői és működési kapacitást, a dedikált adminisztratív és adománygyűjtő munkatársakat, valamint a strukturális akadályok felszámolását hangsúlyozták – utóbbi közé tartozik a helyi hatóságokkal fennálló összeférhetlenség vagy a vegyes médiamodellekből fakadó bizonytalan szervezeti identitás. Több válaszadó is kitért a mélyebb bizalmi válságra, megjegyezve, hogy komoly kihívást jelent az olvasói támogatás fenntartása egy olyan információs környezetben, amelyet elárasztanak a politikai kötődésű vagy elfogult médiumok.

Összességében ezek a gondolatok a tapasztalatcsere központi üzenetét erősítik meg: a fenntarthatóság nem annyira a „tökéletes” bevételi források megtalálásán múlik, hanem inkább azon, hogy a szerkesztőségek a szervezeti kapacitásukat, az identitásukat és beléjük vetett bizalmat összhangba tudják-e hozni az általuk választott üzleti modellel.

## ZÁRÓ KÖVETKEZTETÉSEK

A beszélgetés során több egyértelmű konklúzió is körvonalazódott. A fenntartható médiaszervezetek fokozatosan építkeznek a tanulás és alkalmazkodás révén, nem pedig egyszeri áttörés eredményeként jönnek létre. A finanszírozási struktúrák legalább annyira meghatározzák a szerkesztői függetlenséget, mint az újságírói értékek. Az üzletfejlesztés mára a közérdekű szerkesztőségek vezetésének szerves részévé vált.

Végezetül az esemény megerősítette a szakmai közösségekben történő tanulás értékét. A részletes, tapasztalati tudás megosztása bizalmi légkörben lehetővé teszi a médiaszervezetek számára, hogy ne csak megértsék, mi működik, hanem azt is, milyen feltételek mellett és milyen szervezeti áldozatok árán. A széttagolt és kiszámíthatatlan médiakörnyezetben ez a kollektív tudás lehet az egyik legértékesebb rendelkezésre álló erőforrás.

## TANULSÁGOK A MÉDIASZERVEZETEK ÉS A TÁMOGATÓ PROGRAMOK SZÁMÁRA

### **Médiaszervezetek számára:**

- a bevételnövelésre ne egyszeri megoldásként, hanem állandó folyamatként tekintsenek
- már a korai szakaszban fektessenek be szerkesztőségen kívüli szerepkörökbe
- egyértelműen kommunikáljanak a közönséggel a küldetésükről és munkájuk társadalmi hatásáról
- stratégiai módon használják a támogatásokat az új munkamódszerek kipróbálására és beépítésére

### **Támogatók és segítő szereplők számára:**

- részesítsék előnyben a tanulásorientált és hibrid fenntarthatósági modelleket
- a tartalomgyártás mellett támogassák a szervezetfejlesztést is
- a kapacitásépítés mérhető és értékes formájaként tekintsenek a szakmai közösségekben történő tapasztalatcsere
- hagyjanak teret a kísérletezésnek és az esetleges kudarcoknak is