

OD EKSPERYMENTU DO PRZYCHODÓW

Wnioski z wymiany wiedzy na temat zrównoważonych modeli przychodowych dla mediów działających w interesie publicznym w Europie
PM4D Webinar Knowledge Brief | 5 lutego 2026 r.

KONTEKST I CEL

Niezależne media działające w interesie publicznym w całej Europie funkcjonują w warunkach utrzymującej się podatności na zagrożenia finansowe, zewnętrznych nacisków politycznych i szybkich zmian technologicznych. Pomimo powszechnego uznania znaczenia stabilności finansowej, wciąż brak jasności co do tego, w jaki sposób małe i średnie redakcje – często ograniczone skromnymi zasobami i trudnymi warunkami rynkowymi – mogą realnie budować długofalowe strategie przychodowe.

W ramach projektu Pluralistic Media for Democracy (PM4D) przeprowadzono wymianę wiedzy, która zgromadziła przedstawicieli 32 organizacji medialnych działających w interesie publicznym z 11 państw członkowskich UE. Sesja została pomyślana jako forum oparte na wymianie doświadczeń między uczestnikami i kładła nacisk na praktyczne wnioski, a nie abstrakcyjne modele. Skupiono się na tym, w jaki sposób redakcje eksperymentowały z generowaniem przychodów, dostosowywały się do zmieniających się warunków i wyciągały wnioski z podejmowanych działań – uwypuklając zarówno postępy, jak i niepowodzenia w ich nieustannym dążeniu do osiągnięcia stabilności finansowej.

Dyskusję poprowadzili dwaj prelegenci. **Jan Belíček**, założyciel, redaktor naczelny i dyrektor *Deník Alarm* (Czechy), przedstawił długofalową perspektywę budowania medium finansowanego przez społeczność po nagłej utracie głównego darczyńcy filantropijnego. **Michał Kopiński**, konsultant medialny ściśle współpracujący z mediami lokalnymi i regionalnymi w Polsce, zaproponował odmienną, ale komplementarną perspektywę, wynikającą ze wspierania redakcji działających na trudnych rynkach reklamowych i w silnie konkurencyjnym środowisku cyfrowym.

Sesja w dużym stopniu opierała się również na udziale uczestników, a redakcje z całej Europy podzieliły się własnymi doświadczeniami, pytaniami i priorytetami na przyszłość. Niniejsze opracowanie nie ma na celu pełnego udokumentowania dyskusji, lecz syntetyczne ujęcie głównych tematów, napięć i wniosków, które się z niej wyłoniły.

ZDOLNOŚĆ ADAPTACJI ZAMIAST MODELII

Podczas całej dyskusji powracała jedna myśl: poszukiwanie jednego, uniwersalnego i możliwego do przeniesienia „modelu biznesowego” często jest chybione.

Jak ujął to jeden z uczestników: „*Nie istnieje uniwersalny model biznesowy dla mediów działających w interesie publicznym – modelem jest zdolność adaptacji*”. Zamiast zmierzać ku stworzeniu jednej, powtarzalnej recepty, którą dałoby się zastosować w różnych kontekstach, dyskusja pokazała, że stabilność finansowa jest kształtowana przez rynki krajowe, kulturę odbiorców, otoczenie regulacyjne i historię organizacji.

W praktyce oznacza to, że długoterminowa stabilność rzadko wynika z jednego przełomowego kroku, takiego jak wprowadzenie subskrypcji czy monetyzacja wideo. Buduje się ją raczej w procesie ciągłego dostosowywania: łączenia starych i nowych źródeł przychodów, równoważenia ich wraz ze zmianą warunków oraz ponownej, okresowej oceny ograniczeń organizacyjnych. Kluczowa jest zdolność do eksperymentowania, uczenia się i korygowania kursu w czasie.

DZIENNIKARSTWO WSPIERANE PRZEZ SPOŁECZNOŚĆ I ROLA ODBIORCÓW

Jednym z centralnych tematów dyskusji była rosnąca rola odbiorców jako interesariuszy finansowych dziennikarstwa działającego w interesie publicznym.

Doświadczenie *Deník Alarm* dobitnie pokazało, że kryzys może stać się katalizatorem zmiany strukturalnej. Po utracie głównego darczyńcy w 2019 roku organizacja stanęła w obliczu znaczącego niedoboru budżetowego. Zamiast natychmiast szukać nowego finansowania instytucjonalnego, redakcja zwróciła się wprost do czytelników z prośbą o regularne wsparcie.

Decydująca okazała się nie sama prośba o wsparcie, lecz konsekwentne wyjaśnianie, dlaczego jest ono ważne. Wpłaty finansowe przedstawiano jako sposób na ochronę niezależności redakcyjnej, zapewnienie ciągłości działania i zajmowanie się tematami rzadko obecnymi w czeskich mediach. Co istotne, czytelnikom nie oferowano w zamian produktu, lecz zapraszano ich do współtworzenia i utrzymywania projektu realizowanego w interesie publicznym.

Jak zauważył Beliček podczas dyskusji, finansowanie przez odbiorców staje się realnie wykonalne dopiero wtedy, gdy czytelnicy rozumieją, że wspierają misję, a nie płacą za dostęp. „*Wsparcie odbiorców działa wtedy, gdy czytelnicy rozumieją, że podtrzymują misję, a nie kupują treści*”. Z czasem takie podejście sprawiło, że wpłaty czytelników stały się największym źródłem przychodów *Deník Alarm*.

Uczestnicy dyskusji podkreślali, że tego rodzaju modele wymagają stałej komunikacji i wyraźnie określonej tożsamości. Wpłaty odbiorców były wielokrotnie opisywane nie jako efekt jednorazowej kampanii, lecz jako długoterminowa relacja wymagająca nieustannego odnawiania, przejrzystości i zaufania.

DYWERSYFIKACJA JAKO STRATEGIA BUDOWANIA ODPORNOŚCI

Zarówno w wystąpieniach, jak i w szerszej dyskusji, stabilność finansową konsekwentnie łączono z dywersyfikacją, a nie z optymalizacją.

Żaden z prelegentów nie przedstawił jednego źródła przychodów jako wystarczającego samo w sobie. Odporność definiowano raczej jako rezultat łączenia wielu strumieni przychodów o różnych profilach ryzyka. W przypadku *Deník Alarm* finansowanie przez czytelników uzupełniają granty, działalność wydawnicza, wydarzenia na żywo, umiarkowane przychody reklamowe, sprzedaż gadżetów oraz rozwój działalności usługowej, takiej jak wynajem studia.

W kontekście polskim, gdzie zarówno subskrypcje, jak i tradycyjna reklama są ograniczone na poziomie lokalnym, dywersyfikacja często przybiera bardziej rynkowy charakter. Obejmuje to formaty treści sponsorowanych, produkcję video, wydarzenia, działalność doradczą oraz partnerstwa z lokalnymi instytucjami lub firmami.

Dywersyfikacja nie była przedstawiana jako strategia ciągłej ekspansji. Kilku uczestników dyskusji przestrzegało przed próbą wykorzystywania każdej możliwej okazji przychodowej. Kluczowe było ograniczenie zależności od jednego źródła i zapewnienie, by różne strumienie mogły się wzajemnie uzupełniać w miarę zmian rynków, platform czy priorytetów finansowania.

PRACA REDAKCYJNA JAKO ZASÓB DŁUGOTERMINOWY

Jednym z najbardziej konkretnych przykładów innowacji przychodowej omawianych podczas spotkania była decyzja *Deník Alarm* o założeniu wydawnictwa.

Książki powstają na bazie istniejących materiałów śledczych i długich reportaży, co pozwala pracy redakcyjnej wyjść poza bieżący cykl informacyjny i dotrzeć do odbiorców w nowych formatach. Zamiast zlecać książki jako odrębne projekty komercyjne, program wydawniczy bezpośrednio opiera się na priorytetach i kompetencjach redakcji.

Ryzyko finansowe jest ograniczane dzięki crowdfundingowi i przedsprzedaży, dzięki czemu koszty produkcji w znacznej mierze pokrywa się jeszcze przed rozpoczęciem druku. Autorzy otrzymują określony udział w przychodach ze sprzedaży, co stanowi uznanie ich pracy intelektualnej i eliminuje oczekiwanie dodatkowej, nieopłacanej pracy.

Uczestnicy dyskusji zauważyli, że to podejście sprawdza się właśnie dlatego, że jest ściśle powiązane ze strategią redakcyjną. Wydawanie książek nie było przedstawiane jako dodatkowe źródło przychodów, lecz jako sposób na ponowne wykorzystanie i pogłębienie pracy dziennikarskiej wykonanej już w redakcji.

POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY: CZĘSTO BRAKUJĄCE OGNIWO

Powracającym wnioskiem było to, że wzrost przychodów musi iść w parze z rozwojem organizacyjnym.

Wraz z rozbudową źródeł przychodów rosną również wymagania administracyjne, koszty koordynacji oraz potrzeba uporządkowanej komunikacji z odbiorcami, grantodawcami i partnerami. Kilku uczestników dyskusji zwracało uwagę na ryzyko dążenia do wzrostu przychodów bez inwestowania w pracowników spoza zespołu redakcyjnego.

Beliček opisał, w jaki sposób zatrudnienie osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie funduszy, zarządzanie działalnością wydawniczą i administrację okazało się kluczowe dla utrzymania wzrostu *Deník Alarm*. Również polskie redakcje, którym udało się skutecznie rozwinąć działalność, podkreślały znaczenie zespołów sprzedażowych i wyraźnego rozdziału ról wewnątrz organizacji.

Bez takiej inwestycji organizacje ryzykują nadmiernym obciążeniem redakcji i podważeniem stabilności finansowej, do której dążą. Jak ujęto to w jednym z wniosków: „*Wzrost przychodów bez odpowiedniego zaplecza organizacyjnego ostatecznie prowadzi do kruchości, a nie do odporności*”.

EKSPERYMENTY RYNKOWE I GRANICE ETYCZNE

Podczas gdy finansowanie społecznościowe było jednym z głównych wątków dyskusji, Michał Kopiński przedstawił zestaw eksperymentów rynkowych opracowanych przez polskie media lokalne w odpowiedzi na załamanie tradycyjnego rynku reklamy.

Obejmują one m.in. sponsorowane serie wideo, współpracę partnerską i promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, programy kulturalne wspierane przez lokalne firmy oraz formaty brandowane skupione na stylu życia lub tematach społecznościowych, a nie polityce. Tego rodzaju podejścia różnią się od modeli opartych na darowiznach i często budzą sceptycyzm wśród mediów działających w interesie publicznym.

Jednocześnie dyskusja pokazała, że takie eksperymenty mogą współistnieć z integralnością redakcyjną, jeśli ramy zarządzania są jasno określone. Treści sponsorowane są wyraźnie oznaczane, zespoły sprzedażowe i redakcyjne działają oddzielnie, a decyzje redakcyjne pozostają niezależne od wpływu reklamodawców.

W tym kontekście jednym z najszerzej popieranych stwierdzeń było: „*eksperymentowanie umożliwia jasne granice między pracą redakcyjną a komercyjną*”. Kluczową lekcją nie była możliwość prostego kopiowania konkretnych formatów, lecz znaczenie ram etycznych, które pozwalają testować nowe rozwiązania bez utraty zaufania.

GRANTY W ROLI KAPITAŁU NA NAUKĘ I EKSPERYMENTOWANIE

Granty zajmowały ważne miejsce w całej dyskusji, ale nie jako rozwiązanie samo w sobie.

Obaj prelegenci podkreślali, że finansowanie projektowe jest najbardziej efektywne wtedy, gdy wspiera naukę, eksperymentowanie i transformację, a nie służy jako stałe źródło finansowania. Granty opisywano jako narzędzie umożliwiające organizacjom testowanie nowych procesów, formatów lub narzędzi – takich jak produkcja wideo,

systemy angażowania odbiorców czy nowe działy redakcyjne – które później mogą być utrzymywane dzięki innym źródłom przychodów.

Jak trafnie ujęto to w jednym z wniosków: „*Granty są najcenniejsze wtedy, gdy finansują naukę i transformację, a nie trwałość samą w sobie*”. Włączanie udanych eksperymentów do podstawowej działalności operacyjnej było wielokrotnie wskazywane jako główne wyzwanie, a zarazem główny wskaźnik sukcesu.

CO TESTUJĄ, ROZWIJAJĄ I UZNAJĄ ZA PRIORYTET PRAKTYCY

Interaktywne ćwiczenie z wirtualnym pulpitem nawigacyjnym wniosło dodatkowy poziom refleksji, osadzając dyskusję w codziennych decyzjach podejmowanych dziś w redakcjach. Zamiast wskazywać jeden dominujący trend, odpowiedzi uczestników dyskusji ujawniły równoległy wzorzec eksperymentowania, konsolidacji i ponownej oceny działań.

Zapytani o to, jakie nowe źródła przychodów testowali w 2025 roku, uczestnicy opisali szerokie spektrum inicjatyw. Obejmowały one krótkie formaty wideo, takie jak rolki, monetyzację treści na YouTube, płatne wydarzenia na żywo, reklamę w newsletterach, reklamę natywną, modele członkowskie, płatne szkolenia, a nawet mechanizmy pożyczek spółdzielczych zaprojektowane specjalnie po to, by wspierać niezależne media. Jednocześnie część redakcji deklarowała, że nie testowała niczego nowego, koncentrując się zamiast tego na wzmacnianiu istniejących źródeł przychodów.

Na uwagę zasługuje współistnienie eksperymentowania i konsolidacji. Sugeruje, że działania na rzecz stabilności finansowej nie wynikają z samej potrzeby nowości, lecz ze strategicznej oceny możliwości organizacyjnych i wyboru odpowiedniego momentu. W kilku przypadkach decyzja o nietestowaniu nowych rozwiązań sama w sobie była decyzją na rzecz stabilności finansowej.

Podobny wzorzec ujawnił się, gdy uczestnicy zastanawiali się, które źródła przychodów wzrosły w 2025 roku. Wyraźnie widoczne były przychody powiązane z odbiorcami, w tym darowizny i subskrypcje, często przyspieszone przez intensyfikację działań crowdfundingowych lub utratę finansowania publicznego, co wymusiło bliższe relacje z czytelnikami. Rosło też znaczenie grantów – zwłaszcza finansowania międzynarodowego i unijnego – tam, gdzie organizacje inwestowały więcej czasu i kompetencji w rozwój projektów. W niektórych przypadkach rozwijała się też reklama – w tym formaty natywne i reklamy w mediach społecznościowych – podobnie jak monetyzacja treści wideo.

Co istotne, wzrost rzadko przypisywano odkryciu nowego mechanizmu. Znacznie częściej wiązano go z koncentracją, inwestycją i koniecznością. Jak pośrednio przyznało kilku uczestników dyskusji, źródła przychodów rosną wtedy, gdy organizacje decydują się – niekiedy pod presją – uczynić z nich priorytet.

Patrząc w przyszłość, oczekiwania uczestników dotyczące kolejnych 24 miesięcy były ściśle zgodne z tematami już omawianymi w trakcie spotkania. Wideo, przychody od czytelników i granty były konsekwentnie wskazywane jako najbardziej obiecujące obszary przychodowe. Jako realne możliwości pojawiały się również produkty edukacyjne, szkolenia i usługi doradcze, szczególnie tam, gdzie redakcje dysponują wyspecjalizowaną wiedzą wypracowaną w ramach wcześniejszych projektów. Widoczne było także duże zainteresowanie wykorzystaniem AI do usprawniania pracy dziennikarskiej, procesów redakcyjnych i generowania przychodów.

Poza samymi przychodami uczestnicy wskazywali priorytety rozwoju biznesowego, które leżą u podstaw wyników finansowych. Wśród warunków umożliwiających rozwój wymieniano automatyzację CRM, lepszy storytelling w wideo i na platformach społecznościowych oraz partnerstwa między niezależnymi mediami.

Być może najbardziej wymowne były odpowiedzi na pytanie o to, co jest potrzebne, by odblokować te możliwości. Niewielu uczestników podkreślało samą innowacyjność czy technologię. Zamiast tego wskazywali na potrzebę ciągłego eksperymentowania w czasie, wzmocnienia potencjału redakcyjnego i operacyjnego, zatrudnienia pracowników zajmujących się sprawami administracyjnymi i pozyskiwaniem środków oraz usunięcia ograniczeń

strukturalnych, takich jak konflikty interesów z władzami lokalnymi czy niejasna tożsamość organizacyjna w hybrydowych modelach medialnych. W kilku odpowiedziach zwracano też uwagę na głębsze problemy z zaufaniem, w tym trudność w utrzymaniu wsparcia czytelników w środowisku informacyjnym nasyconym mediami powiązanymi politycznie lub stroniczymi.

Łącznie te refleksje wzmacniają główny wniosek płynący z dyskusji: stabilność finansowa zależy w mniejszym stopniu od wskazania „właściwego” źródła przychodów, a bardziej od dopasowania możliwości organizacyjnych, tożsamości i zaufania do wyborów przychodowych dokonywanych przez redakcje.

WNIOSKI KOŃCOWE

Na podstawie dyskusji wyłoniło się kilka wyraźnych wniosków. Stabilne finansowo organizacje medialne buduje się stopniowo – poprzez naukę i adaptację, a nie dzięki pojedynczym przełomom. Struktury finansowania kształtują niezależność redakcyjną w takim samym stopniu, jak wartości redakcyjne. Rozwój biznesowy stał się integralnym wymiarem przywództwa w redakcjach działających w interesie publicznym.

Na koniec sesja potwierdziła wartość uczenia się od innych praktyków. Dzielenie się szczegółową, opartą na doświadczeniu wiedzą w zaufanym gronie pozwala organizacjom medialnym zrozumieć nie tylko to, co działa, ale także w jakich warunkach się to dzieje i przy jakim koszcie organizacyjnym. W rozdrobnionych i niestabilnych środowiskach medialnych ta zbiorowa nauka może być jednym z najcenniejszych dostępnych zasobów.

IMPLIKACJE DLA ORGANIZACJI MEDIALNYCH I PROGRAMÓW WSPARCIA

Dla organizacji medialnych:

- Traktuj rozwój przychodów jako stałą praktykę, a nie jednorazowe rozwiązanie
- Inwestuj wcześniej w role organizacyjne wykraczające poza samo dziennikarstwo
- Jasno komunikuj odbiorcom misję i wpływ działań
- Wykorzystuj granty strategicznie do testowania i wdrażania nowych sposobów pracy

Dla grantodawców i instytucji wspierających:

- Nadawaj priorytet modelom trwałości ukierunkowanym na uczenie się oraz modelom hybrydowym
- Wspieraj rozwój organizacyjny w równym stopniu co działalność redakcyjną
- Uznawaj uczenie się od innych praktyków za mierzalną formę budowania potencjału
- Pozostawiaj przestrzeń na eksperymentowanie i porażkę