

DE LA EXPERIMENT LA VENITURI

Concluzii ale unui schimb de cunoștințe privind modelele de venituri durabile pentru mass-media de interes public din Europa
Sinteză informativă a webinarului PM4D | 5 februarie 2026

CONTEXT ȘI SCOP

Mass-media independentă de interes public din întreaga Europă funcționează într-un climat de vulnerabilitate financiară persistentă, presiuni politice externe și schimbări tehnologice rapide. În ciuda recunoașterii pe scară largă a importanței sustenabilității, rămâne neclar modul în care redacțiile mici și mijlocii – adesea limitate de resurse insuficiente și condiții de piață dificile – pot dezvolta în mod realist strategii de venituri durabile.

Acest schimb de cunoștințe, organizat în cadrul proiectului Pluralistic Media for Democracy (PM4D), a reunit reprezentanți ai 32 de organizații media de interes public din 11 state membre ale UE. Concepută ca un forum condus de cei din breaslă, sesiunea a pus accentul pe perspective practice mai degrabă decât pe modele abstracte, concentrându-se pe modul în care instituțiile media au experimentat, s-au adaptat și au învățat din generarea de venituri – evidențiind atât progresele, cât și eșecurile lor în căutarea continuă a sustenabilității.

Doi participanți au moderat discuția. **Jan Belíček**, fondator, redactor-șef și director al *Deník Alarm* (Republica Cehă), a împărtășit o perspectivă longitudinală asupra construirii unei organizații media finanțate de comunitate în urma pierderii bruște a unui donator filantropic principal. **Michał Kopiński**, consultant media care lucrează îndeaproape cu instituțiile de presă locale și regionale din Polonia, a oferit o viziune contrastantă, dar complementară, formată prin sprijinirea redacțiilor care operează pe piețe publicitare dificile și în medii digitale extrem de competitive.

Sesiunea s-a bazat, de asemenea, în mare măsură pe participarea publicului, redacțiile din întreaga Europă contribuind cu propriile experiențe, întrebări și priorități viitoare. Acest rezumat nu își propune să documenteze discuția în întregime, ci să sintetizeze principalele teme, tensiuni și concluzii.

ADAPTABILITATE ÎN LOCUL MODELELOR

O idee a revenit pe tot parcursul schimbului de opinii: căutarea unui „model de afaceri” unic și transferabil este adesea deplasată.

După cum a spus unul dintre participanți, „*Nu există un model de afaceri universal pentru mass-media de interes public – adaptabilitatea este modelul.*” În loc să se concentreze pe o rețetă care ar putea fi replicată în diferite contexte, discuția a relevat modul în care sustenabilitatea este modelată de piețele naționale, cultura publicului, mediile de reglementare și istoriile organizaționale.

În practică, acest lucru înseamnă că viabilitatea pe termen lung rareori rezultă dintr-o singură schimbare decisivă, cum ar fi introducerea abonamentelor sau monetizarea videoclipurilor. În schimb, ea se construiește printr-o ajustare continuă: combinarea surselor de venit vechi și noi, reechilibrarea acestora pe măsură ce condițiile se schimbă și reevaluarea periodică a limitelor organizaționale. Ceea ce contează este capacitatea de a experimenta, de a învăța și de a recalibra în timp.

JURNALISMUL SUSȚINUT DE COMUNITATE ȘI ROLUL PUBLICULUI

O temă centrală a schimbului de experiență a fost rolul tot mai important al publicului ca finanțator în jurnalismul de interes public.

Experiența *Deník Alarm* a ilustrat în mod clar modul în care criza poate acționa ca un catalizator al schimbării structurale. După ce și-a pierdut principalul susținător filantropic în 2019, organizația s-a confruntat cu un deficit bugetar semnificativ. În loc să caute imediat o finanțare instituțională care să acopere neajunsurile, redacția s-a adresat direct cititorilor săi cu un apel la sprijin regulat.

Ceea ce s-a dovedit decisiv nu a fost simpla solicitare de donații, ci explicarea consecventă a importanței sprijinului. Contribuțiile au fost prezentate ca o modalitate de a proteja independența editorială, de a asigura continuitatea și de a permite acoperirea unor subiecte care primeau o atenție limitată în restul peisajului media ceh. Un aspect crucial a fost faptul că cititorilor nu li s-a oferit un produs în schimb, ci au fost invitați să participe la susținerea unui proiect de interes public.

După cum a remarcat Belíček în cadrul discuției, finanțarea din partea publicului devine viabilă doar atunci când cititorii înțeleg că susțin o misiune, mai degrabă decât că plătesc pentru acces. „*Sprijinul publicului funcționează atunci când cititorii înțeleg că susțin o misiune, nu că ar cumpăra conținut.*” De-a lungul timpului, această abordare a transformat donațiile în cea mai mare sursă de venituri a *Deník Alarm*.

Participanții au subliniat că astfel de modele necesită o comunicare continuă și claritate în ceea ce privește identitatea. Veniturile provenite de la public au fost descrise în repetate rânduri nu ca un rezultat al unei campanii, ci ca o relație pe termen lung care necesită reînnoire constantă, transparență și încredere.

DIVERSIFICAREA CA STRATEGIE DE REZILIENȚĂ

Atât în cadrul prezentărilor, cât și al discuțiilor mai ample, sustenabilitatea a fost asociată în mod constant cu diversificarea, mai degrabă decât cu optimizarea.

Niciun vorbitor nu a prezentat o singură sursă de venit ca fiind suficientă în sine. În schimb, reziliența a fost prezentată ca rezultatul combinării mai multor surse de venit cu profiluri de risc diferite. La *Deník Alarm*, finanțarea din partea cititorilor este completată de subvenții, o editură, evenimente live, venituri modeste din publicitate, produse de marcă proprie și activități emergente orientate către servicii, cum ar fi închirierea de studiouri.

În contextul polonez, unde atât abonamentele, cât și publicitatea tradițională sunt limitate la nivel local, diversificarea ia adesea forme mai orientate către piață. Printre acestea se numără formatele de conținut sponsorizat, producția video, organizarea de evenimente, activitățile de consultanță și parteneriatele cu instituții sau afaceri locale.

Diversificarea nu a fost prezentată ca o strategie de expansiune constantă. Mai mulți colaboratori au avertizat împotriva urmării fiecărei oportunități posibile de venit. Ceea ce conta era reducerea dependenței de o singură sursă și asigurarea faptului că diferite fluxuri se pot compensa reciproc pe măsură ce piețele, platformele sau prioritățile de finanțare se schimbă.

MUNCA EDITORIALĂ CA ACTIV PE TERMEN LUNG

Unul dintre cele mai concrete exemple de inovare în materie de venituri discutate a fost decizia *Deník Alarm* de a înființa o editură.

Cărțile sunt elaborate pe baza reportajelor de investigație și a jurnalismului de lungă durată existente, ceea ce permite activității editoriale să se extindă dincolo de ciclul știrilor și să ajungă la public în formate noi. În loc să comande cărți ca proiecte comerciale separate, programul editorial se bazează direct pe prioritățile și expertiza redacției.

Riscul financiar este gestionat prin crowdfunding și vânzări în avans, asigurându-se că, în mare parte, costurile de producție sunt acoperite înainte de începerea tipăririi. Autorii primesc o cotă definită din veniturile din vânzări, recunoscându-se astfel munca lor intelectuală și evitându-se așteptările privind munca suplimentară neplătită.

Participanții au remarcat că această abordare funcționează tocmai pentru că rămâne strâns legată de strategia editorială. Publicarea de cărți nu a fost prezentată ca un „supliment” de venituri, ci ca o modalitate de a reutiliza și aprofunda munca jurnalistică deja întreprinsă în redacție.

CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ: VERIGA ADESEA ABSENTĂ

O idee recurentă a fost cea potrivit căreia creșterea veniturilor trebuie să fie însoțită de dezvoltarea organizațională.

Pe măsură ce fluxurile de venituri se extind, la fel se întâmplă și cu cerințele administrative, costurile de coordonare și nevoia de comunicare structurată cu publicul, finanțatorii și partenerii. Mai mulți participanți au reflectat asupra riscurilor urmării creșterii veniturilor fără a investi în personal dincolo de echipa editorială.

Belíček a descris modul în care angajarea de personal specializat în strângerea de fonduri, gestionarea publicațiilor și administrare a fost esențială pentru susținerea creșterii *Deník Alarm*. În mod similar, redacțiile poloneze care s-au extins cu succes au subliniat importanța echipelor de vânzări și a separării clare a rolurilor interne.

Fără această investiție, organizațiile riscă să supraîncarce personalul editorial și să submineze sustenabilitatea pe care urmăresc să o construiască. Așa cum a surprins o idee, *„Creșterea veniturilor fără capacitate organizațională creează în cele din urmă fragilitate, nu reziliență.”*

EXPERIMENTAREA ORIENTATĂ SPRE PIAȚĂ ȘI LIMITELE ETICE

În timp ce finanțarea comunitară a constituit unul dintre polii discuției, Michał Kopiński a prezentat o serie de experimente orientate către piață și dezvoltate de mass-media locală poloneză ca răspuns la prăbușirea publicității tradiționale.

Acestea includ serii video sponsorizate, parteneriate și narațiuni despre responsabilitatea socială corporativă, programe culturale susținute de afaceri locale și formate de marcă care se concentrează pe stilul de viață sau pe teme comunitare, mai degrabă decât pe politică. Astfel de abordări diferă de modelele bazate pe donații și provoacă adesea scepticism în cadrul mass-mediei de interes public.

Cu toate acestea, schimbul de opinii a evidențiat faptul că aceste experimente pot coexista cu integritatea editorială atunci când structurile de guvernare sunt clare. Conținutul sponsorizat este etichetat în mod explicit, echipele de vânzări și cele editoriale funcționează separat, iar deciziile editoriale rămân izolate de influența agenților de publicitate.

În acest context, una dintre cele mai susținute afirmații a fost că *„delimitarea clară între activitatea editorială și cea comercială face posibilă experimentarea”*. Lecția cheie nu a fost replicabilitatea unor formate specifice, ci importanța cadrelor etice care permit experimentarea fără a eroda încrederea.

GRANTURILE, CAPITAL PENTRU ÎNVĂȚARE ȘI EXPERIMENTARE

Granturile au ocupat un loc important pe parcursul discuției, dar nu ca soluție în sine.

Ambii vorbitori au subliniat că finanțarea proiectelor este cea mai eficientă atunci când susține învățarea, experimentarea și tranziția, mai degrabă decât să servească drept bază financiară permanentă. Granturile au fost descrise ca permițând organizațiilor să testeze noi fluxuri de lucru, formate sau instrumente – precum producția video, sistemele de implicare a publicului sau secțiunile editoriale – care ar putea fi susținute ulterior prin alte surse de venit.

Așa cum a fost succint exprimat într-o observație, „*granturile sunt cele mai valoroase atunci când finanțează învățarea și tranziția, nu permanența*”. Integrarea experimentelor de succes în operațiunile de bază a fost identificată în mod repetat atât ca principala provocare, cât și ca principalul indicator al succesului.

CE TESTEAZĂ, DEZVOLTĂ ȘI PRIORITIZEAZĂ PRACTICIENII

Exercițiul interactiv cu tabloul de bord virtual a oferit un nivel suplimentar de înțelegere, ancorând discuția în deciziile de zi cu zi pe care redacțiile le iau în prezent. În loc să indice o singură tendință dominantă, răspunsurile participanților au relevat un tipar de paralelism între experimentare, consolidare și reevaluare.

Când au fost întrebați ce noi surse de venit au testat în 2025, participanții au descris o gamă largă de inițiative. Printre acestea s-au numărat formate video de scurtă durată, precum Reels, monetizarea conținutului pe YouTube, evenimente live cu plată, publicitatea în buletine informative, publicitatea nativă, modele de abonament, sesiuni de formare profesională cu plată și chiar mecanisme de împrumut cooperativ concepute special pentru a sprijini mass-media independentă. În același timp, o serie de redacții au raportat că nu au testat nimic nou, alegând în schimb să se concentreze pe consolidarea surselor de venit existente.

Această coexistență a experimentării și consolidării este remarcabilă. Ea sugerează că eforturile de asigurare a sustenabilității nu sunt determinate de noutate ca atare, ci de o evaluare strategică privind capacitatea organizațională și momentul oportun. În mai multe cazuri, alegerea de a nu experimenta a fost în sine o decizie de sustenabilitate.

Un tipar similar a apărut atunci când participanții au reflectat asupra fluxurilor de venituri care au crescut în 2025. Veniturile legate de public au ocupat un loc important, inclusiv donațiile și abonamentele, adesea accelerate de eforturile intensificate de finanțare participativă sau de pierderea finanțării publice, care a forțat o interacțiune mai strânsă cu cititorii. Granturile – în special finanțarea internațională și cea din partea UE – au crescut, de asemenea, acolo unde organizațiile au alocat mai mult timp și competențe dezvoltării de proiecte. Publicitatea, inclusiv formatele native și reclamele de pe rețelele sociale, s-a extins în anumite contexte, la fel ca monetizarea conținutului video.

În mod crucial, creșterea a fost rareori atribuită descoperirii unui nou mecanism. În schimb, aceasta a fost legată de concentrare, investiții și necesitate. Așa cum au recunoscut implicit mai mulți participanți, fluxurile de venituri cresc atunci când organizațiile decid – uneori sub presiune – să le acorde prioritate.

Privind în perspectivă, așteptările participanților pentru următoarele 24 de luni s-au aliniat îndeaproape cu temele deja discutate în cadrul schimbului de opinii. Materialele video, veniturile de la cititori și granturile au fost identificate în mod constant ca fiind cele mai promițătoare surse de venit. Produsele educaționale, serviciile de formare profesională și de consultanță au apărut, de asemenea, ca oportunități realiste, în special în cazul în care redacțiile dețin cunoștințe specializate acumulate prin proiecte anterioare. A existat un interes notabil pentru utilizarea IA în vederea îmbunătățirii jurnalismului, a fluxurilor de lucru editoriale și a generării de venituri.

Dincolo de venituri, participanții au identificat priorități în dezvoltarea afacerii care stau la baza rezultatelor financiare. Automatizarea CRM, narațiuni mai captivante pe platformele video și sociale și parteneriatele între instituțiile media independente au fost menționate drept condiții favorabile.

Poate că cele mai frapante au fost răspunsurile la întrebarea privind ceea ce este necesar pentru a valorifica aceste oportunități. Puțini participanți au pus accentul doar pe inovare sau tehnologie. În schimb, aceștia au subliniat necesitatea experimentării continue în timp; a unei capacități editoriale și operaționale mai puternice; a personalului administrativ și de strângere de fonduri dedicat; precum și a rezolvării constrângerilor structurale, cum ar fi conflictele de interese cu autoritățile locale sau identitatea organizațională neclară în cadrul modelelor media mixte. Mai multe răspunsuri au evidențiat, de asemenea, probleme de încredere mai profunde, menționând provocarea de a menține sprijinul cititorilor în medii informaționale saturate de surse de știri controlate politic sau părtinitoare.

Luată împreună, aceste reflecții întăresc un mesaj central al schimbului de idei: sustenabilitatea ține mai puțin de identificarea sursei „potrivite” de venituri și mai mult de alinierea capacității organizaționale, a identității și a încrederii în alegerile pe care le fac redacțiile în materie de venituri.

REFLECȚII FINALE

Din acest schimb de experiență au reieșit clar câteva concluzii. Organizațiile media sustenabile se construiesc treptat, prin învățare și adaptare, mai degrabă decât prin progrese izolate. Structurile de finanțare modelează independența editorială la fel de mult ca valorile editoriale. Dezvoltarea afacerilor a devenit o dimensiune integrală a conducerii redacțiilor care servesc interesul public.

În cele din urmă, sesiunea a reafirmat valoarea învățării între colegi. Schimbul de cunoștințe detaliate, bazate pe experiență, în medii de încredere, permite organizațiilor media să înțeleagă nu numai ce funcționează, ci și în ce condiții și cu ce costuri organizaționale. În medii media fragmentate și volatile, această învățare colectivă poate fi una dintre cele mai valoroase resurse disponibile.

IMPLICAȚII PENTRU ORGANIZAȚIILE MEDIA ȘI PROGRAMELE DE SPRIJIN

Pentru organizațiile media:

- Abordați dezvoltarea veniturilor ca o practică continuă, mai degrabă decât ca o soluție punctuală
- Investiți din timp în roluri organizaționale dincolo de jurnalism
- Comunicați clar cu publicul despre misiune și impact
- Utilizați granturile în mod strategic pentru a testa și a integra noi moduri de lucru

Pentru finanțatori și actori de sprijin:

- Acordați prioritate modelelor de sustenabilitate orientate spre învățare și celor hibride
- Sprijiniți dezvoltarea organizațională, precum și producția editorială
- Recunoașteți învățarea între colegi ca o formă măsurabilă de consolidare a capacităților
- Lăsați loc pentru experimentare și eșec