

Dariusz Baran

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0003-3989-5051>

# Działanie organizacji medialnej w warunkach niepewnego finansowania - przykład Radia Nowy Świat i Radia 357

## Streszczenie

Finansowanie radia w dobie szerokiej oferty rozgłośni cyfrowych i dominacji internetu jest zadaniem wymagającym. Mierzyć trzeba się zarówno z migrującym do internetu odbiorcą i jego zachowaniami, jak też mieć na uwadze przyzwyczajenia części dawnej publiczności. Nie wystarcza prosta konwergencja medium, liczy się długofalowa strategia rozwoju i skutecznego zarządzania.

Przed takimi dylematami stoją dwie komercyjne rozgłośnie radiowe, nadające drogą internetową, a finansowane niemal w całości z crowdfundingu – Radio Nowy Świat i Radio 357. Właściciele obu stacji – o podobnych strategiach konwergencji – mierzą się nie tylko z nową formą nadawania, ale i koniecznością bieżącego reagowania na czynniki zewnętrzne, związane z niepewnym poziomem wpłat od patronów czy sytuacją ekonomiczną w kraju. Są to wyzwania, których dynamika ma bezpośrednie przełożenie na sposób prowadzenia obu radiostacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie mediami, radio, finansowanie mediów, crowdfunding, radio internetowe

## Functioning of a media organization under conditions of uncertain funding – the example of Radio Nowy Świat and Radio 357

### Abstract

Financing radio in the era of a wide range of digital radio stations and the dominance of the Internet, is a real challenge. One has to cope with both the audience migrating to the Internet and its behavior, as well as keep in mind the habits of part of the former audience. Simple convergence of the medium is not enough here, what matters is a long-term strategy for development and effective management.

Such dilemmas are faced by two commercial radio stations that broadcast online and are funded almost entirely by crowdfunding – Radio Nowy Świat and Radio 357. With similar convergence strategies, their owners face not only a new form of broadcasting, but also the need to respond on an ongoing basis to external factors related to uncertain levels of contributions from their patrons or the economic situation in the country. These are challenges whose dynamics have a direct bearing on how both radio stations are run.

**Keywords:** media management, radio, media financing, crowdfunding, internet radio

### Wprowadzenie

Zasięg dzienny rozgłośni radiowych słuchanych w Polsce przez internet sięga 6,4%<sup>1</sup>. Z jednej strony są to radia tradycyjne (FM) nadające również online, z drugiej – stacje, których źródłem finansowania jest crowdfunding. Obie formy wymagają odrębnego podejścia tak do słuchacza, jak i zarządzania danym projektem.

Rewolucyjna w polskich warunkach zmiana w segmencie radia internetowego rozpoczęła się z wejściem na rynek Radia Nowy Świat i Radia 357 – stacji założonych przez osoby związane wcześniej z Programem Trzecim Polskiego Radia. Oba podmioty postawiły na pozyskanie budżetów poprzez finansowanie za pośrednictwem

<sup>1</sup> W pierwszym półroczu 2023 r. drogą internetową radia RMF słuchało ponad 500 tys. osób. *Badania konsumpcji treści audio*, I–VI 2023, Krajowy Instytut Mediów, 14.07.2023, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_14.07.2023.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_14.07.2023.pdf) [dostęp: 17.07.2023].

platformy Patronite, co było posunięciem ryzykownym, tym bardziej że sami redaktorzy w krótkim czasie stali się „menedżerami” projektów, tworząc je od podstaw. Po ponad dwóch latach działalności elastyczne i perspektywiczne zarządzanie oboma projektami okazało się olbrzymim – dla niektórych zaskakującym – sukcesem.

Osią tego artykułu jest strategia zarządzania i komunikacji zaimplementowana w procesie budowania i planów rozwoju innowacyjnej marki radiowej. Zostanie przybliżona organizacja obu przedsięwzięć, ich geneza, przywołane założenia działalności i plany. Materiałem źródłowym są tu oficjalne komunikaty rozgłośni, informacje dostarczane patronom drogą elektroniczną, publikacje dotyczące zarządzania mediami i o tematyce crowdfundingu, a także artykuły branżowe.

### Patronat jako sposób wsparcia i zarządzania projektem

Patronat jest formą crowdfundingu (finansowania społecznościowego), oznaczającego płatną subskrypcję określoną na indywidualnym poziomie, opartą na systemie regularnych, dobrowolnych, deklarowanych wpłat. System zakłada finansowanie danego projektu, najczęściej o charakterze twórczym lub artystycznym, w zamian za korzyści – taką jest sam dostęp do unikalnych treści oraz tzw. nagrody. Te ostatnie mają gwarantować wpłacającemu „poczucie indywidualnego zysku, wykraczającego poza anonimową satysfakcję ze współtworzenia projektu”<sup>2</sup>. Poprzez miesięczny strumień wpłat odbiorca ma możliwość wsparcia projektów, które uważa za cenne, i może robić to do czasu, gdy twórca będzie dostarczał treści, jakich on oczekuje. W pewnych przypadkach otwiera to wspierającym drogę do wpływania na tworzone treści, takie jak głosowanie na listę przebojów czy dostęp do zamkniętego forum dyskusyjnego. Twórcom system pozwala na rozwijanie projektów i bieżące monitorowanie wpłacanych w danym okresie sum – ich wzrost jest również czynnikiem motywującym do kontynuowania pracy.

---

<sup>2</sup> M. Białous, *Praktyki crowdfundingu w sztuce publicznej*, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2015, t. 26, s. 81.

Jako system o charakterze ogólnym crowdfunding funkcjonuje od 2009 r., czyli uruchomienia platformy Kickstarter<sup>3</sup>. Określenie „patronat” utrwaliło się w 2013 r., wraz z uruchomieniem strony Patreon, poprzez którą fani muzyka Jacka Conte mogli bezpośrednio płacić za tworzone przez niego materiały. Obecnie Patreon jest największą platformą subskrypcyjną, stanowi łącznik pomiędzy patronami a twórcami tworzącymi dla nich ekskluzywne materiały. Jak pisze Tobias Regner, „zmienia ona jednorazową interakcję między twórcą a tłumem w stały związek”<sup>4</sup>. Polski odpowiednik, Patronite.pl<sup>5</sup>, założony został w 2015 r. przez Tadeusza Chełkowskiego, Michała Krawczyka i Marcina Galickiego<sup>6</sup>. Także on funkcjonuje jako platforma koordynująca stronę finansową i organizacyjną, tworząc przestrzeń do kontaktu między twórcą a odbiorcą, w której „autorzy zyskują możliwość rozwoju, a Patroni – dostęp do specjalnych nagród, a także nieocenioną pomoc w realnym wspieraniu pasji innych!”<sup>7</sup>.

To właśnie „patron” jest osobą, która deklaruje stałe miesięczne kwoty na wsparcie (współfinansowanie) czyjejś działalności twórczej. Patronatem objęta może być praktycznie każda działalność w internecie. Nie każdy odbiorca musi być jednak patronem, gdyż

<sup>3</sup> Wcześniej działały głównie platformy dedykowane np. muzykom albo zorganizowane formy kampanii społecznych. Samo pojęcie zostało po raz pierwszy użyte w 2006 r. przez Jeffa Howea. Więcej: K. Koziół-Nadolna, *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73, s. 672–674; M. Białous, *op. cit.*, s. 76–77. O projekcie: <https://www.kickstarter.com/about> [dostęp: 17.07.2023].

<sup>4</sup> T. Regner, *Crowdfunding a monthly income: an analysis of the membership platform Patreon*, „Journal of Cultural Economics” 2021, t. 45, nr 2, s. 133–135.

<sup>5</sup> Warto od razu podkreślić, że na polskim rynku działało już wówczas wiele innych tego typu serwisów – wspierających projekty nie tylko kulturalne – jak polakpotrafi.pl, zrzutka.pl, czy wspieram.to. Więcej: A. Kędzierska-Szczepaniak, J. Próchniak, *Financing of cultural projects through crowdfunding platforms in Poland using the example of wspieramkulture.pl*, „Management Sciences” 2018, t. 23, nr 3, s. 17–18.

<sup>6</sup> M. Antosiewicz, *Patronują dziennikarstwu*, rozmowa z Michałem Leksińskim i Mateuszem Górskim, „Press” 2020, nr 11–12, s. 132–137.

<sup>7</sup> *Jak to działa?*, Patronite, [https://patronite.pl/jak\\_to\\_dziala](https://patronite.pl/jak_to_dziala) [dostęp: 15.07.2023].

część takich projektów pozostaje otwarta i zakłada dobrowolność wsparcia, umożliwiając dostęp do podstawowych treści dla wszystkich (radio online), a ograniczając go w pewnych zakresach. Brak deklarowanego wsparcia (patronatu) wyklucza np. z przywilejów, których zakres zależy od przyjętej przez twórcę strategii.

Oparcie działalności medialnej na finansowaniu społecznym związane jest z funkcjonowaniem tradycyjnych środków przekazu w otoczeniu nowomediów, czyli uniezależnieniu od tradycyjnych form ich finansowania, takich jak środki publiczne czy reklamodawcy. Crowdfunding jest specyficzną formą sponsoringu, ryzykowną, gdyż uzależnia żywotność internetowych projektów od decyzji patronów. Ryzyko po stronie patronów polega na tym, że „inwestują z góry” w planowane dopiero przedsięwzięcie, bez gwarancji jego powodzenia. Informuje o tym np. sam Patronite, wskazując możliwe ryzyka, z jakimi wiąże się zaangażowanie finansowe w projekt ulubionego autora<sup>8</sup>.

Od lat crowdfunding jest niezwykle popularnym w Polsce rozwiązaniem. Wygodnym i nierzadko nieobciążającym w sposób widoczny domowego budżetu – szczególnie gdy subskrypcja zakładana jest bezterminowo, a niewielka kwota pobierana automatycznie z konta subskrybenta. Według badania przeprowadzonego przez Blue Media, już w 2020 roku ponad połowa Polaków (56%) subskrybowała więcej niż jedną usługę w sieci<sup>9</sup> (wciąż przeważały wśród nich platformy z dostępem do filmów i seriali). W 2022 r. odsetek korzystających z różnych subskrypcji online spadł do 54%.

## Nowe projekty radiowe: Nowy Świat i 357

Traktowanie mediów publicznych jako łupu wyborczego ma stałe miejsce w historii polskiej radiofonii i telewizji po 1989 r. Po wyborach z 2015 r. jednym z takich łupów była radiowa Trójka,

<sup>8</sup> Jest to ryzyko związane z możliwością niezrealizowania celów, w sytuacji gdy autor np. nie zbierze kwoty pozwalającej mu na realizację zamierzeń. Innym rodzajem ryzyka jest niezrealizowanie opisanych w progach nagrób lub zmiana charakteru działalności autora.

<sup>9</sup> Raporty: *Finanse Polaków w czasie pandemii. Badanie postaw i opinii Polaków*, Sopot 2020 i 2022, <https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/badania-i-raporty> [dostęp: 10.07.2023].

która – w ślad za pozbywaniem się z jej redakcji niezgadających się z linią polityczną władzy pracowników – stawała się symbolem politycznego niszczenia dorobku kulturowego w sferze mediów. Proces ten eskalował szczególnie w I połowie 2020 r.<sup>10</sup>

Paradoksalnie, decyzje polityczne wpłynęły na rynek dwójako: zdemolowały segment publicznych środków przekazu, ale i przyspieszyły rozbudowę sektora mediów online. Wzmocniły tym pozycję i znaczenie radia w sieci, odkrywając możliwy do realizacji model działania rozgłośni komercyjnych. Przykładami są Radio Nowy Świat (dalej: RNŚ) i Radio 357 – stacje, które wyłoniły się właśnie z Trójki. Radia, którego fenomen opierał się na przywiązaniu słuchaczy do konkretnych nazwisk w redakcji, gwarantujących wysoki poziom i jakość dziennikarskiego warsztatu. Utożsamianie się z dorobkiem Trójki pomogło zapewne w realizacji pomysłu na stworzenie radia, którego atrybutem będą właśnie znane i lubiane postaci radiowe – niekoniecznie pod postacią Trójki-bis.

Obie rozgłośnie, uruchomione w odstępie półrocznym<sup>11</sup>, miały utrzymywać się z crowdfundingu. Po starcie Radia 357 część analityków rynku oceniała projekty sceptycznie, uznając, że otoczenie online jest trudne dla radia, stąd notuje ono niską słuchalność i nie generuje dodatkowych przychodów czy większej publiczności. Zdaniem Jakuba Bierzyńskiego „znane nazwiska na fali popularności związanej z odejściem z radiowej Trójki i pewnych sentymentów społecznych są w stanie jednorazowo pozyskać budżet z crowdfundingu. To nie jest jednak model biznesowy możliwy na dłuższą metę do utrzymania”. Maciej Myśliwiec podkreślał

<sup>10</sup> Z jednej strony było to zwalnianie nieprzychylnych nowej władzy redaktorów, z drugiej – pozbywanie się dziennikarzy z redakcji muzycznej. W tym drugim przypadku punktem zwrotnym stało się 1998. notowanie Listy Przebojów Programu III, w którym na 1. miejscu zadebiutowała piosenka „Twój ból jest lepszy niż mój” Kazika, wprost krytykująca prezesa Prawa i Sprawiedliwości Jarosława Kaczyńskiego. Zob. P. Pązik, M. Kozielski, *Co się stało w Trójce? Piosenka Kazika wywołała lawinę*, Press.pl, 18.05.2020, [https://www.press.pl/tresc/61709,co-sie-stalo-w-trojce\\_-piosenka-kazika-wywolala-lawine](https://www.press.pl/tresc/61709,co-sie-stalo-w-trojce_-piosenka-kazika-wywolala-lawine) [dostęp: 10.07.2023]. Szerzej zob. D. Baran, *Życie po Trójce. Nowe inicjatywy radiowe w Polsce*, [w:] *Polski system medialny w procesie zmian*, t. 1, red. J. Kępa-Mętrak, P. Cizek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2021, s. 56–60.

<sup>11</sup> Radio Nowy Świat nadaje od 10.07.2020 r., Radio 357 – od 5.01.2021 r.

konkurencyjność obu stacji (ta sama grupa docelowa, czyli „dawni, zawiedzeni fani Trójki”), choć jego zdaniem słuchacze podzielą się i podążą za określonym dziennikarzem<sup>12</sup>. Wiesław Godzic przekonywał z kolei, że „kanibalizm” będzie tu po prostu istniał<sup>13</sup>.

Do startu RNŚ w segmencie medialnym tylko pojedyncze inicjatywy angażowały dużą liczbę patronów – przykładem podcast byłego dziennikarza Trójki Dariusza Rosiaka „Raport o stanie świata”<sup>14</sup>. Teraz na rynek wchodziły rozbudowane projekty, których twórcy – co ważne – mieli głównie doświadczenie w segmencie „starych mediów”, z utrwalonymi praktykami słuchaczy. Jeszcze kilka lat temu właściciele tradycyjnego radia wiedzieli więcej o grupie docelowych odbiorców, ale niewiele o indywidualnych konsumentach<sup>15</sup>, teraz sytuacja wymagała zmiany. Radio online wymaga bowiem nie tylko uniwersalnych umiejętności i narzędzi do zarządzania, ale też działań spersonalizowanych.

Jan Beliczyński zwraca uwagę, że zarządzanie radiem to „złożony, kompleksowy zespół czynności zarządczych, wiążących się z jednej strony z zagospodarowaniem talentów twórczych (np. radiowych spikerów, prezenterów), z drugiej zaś – z organizowaniem zbiorowej «konsumpcji»”<sup>16</sup>. W zdeterminowanej technologicznie rzeczywistości częścią procesu zarządzania radiem staje się większy stopień uczestnictwa słuchaczy, określających i tworzących dla siebie

<sup>12</sup> N. Bochyńska, *Media crowdfundingowe coraz popularniejszą formą działalności. „Model biznesowy na dłuższą metę nie do utrzymania”*, WirtualneMedia.pl, 7.10.2020, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/media-crowdfundingowe-coraz-popularniejsza-forma-dzialalnosci-model-biznesowy-na-dluzsza-mete-nie-do-utrzymania> [dostęp: 10.07.2023].

<sup>13</sup> Jk, Godzic: *nie ma miejsca na dwa radia wywodzące się z Trójki, dziennikarze powinni się dogadać*, WirtualneMedia.pl, 11.10.2020, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/radia-internetowe-radio-nowy-swiat-radio-357-ma-miejsca-na-dwa-radia-wywodzace-sie-z-trojki-dziennikarze-powinni-sie-dogadac> [dostęp: 10.07.2023].

<sup>14</sup> U. Doliwa et al., *Crowdfunding jako metoda finansowania podcastów – analiza motywacji patronów wspierających „Raport o stanie świata”*, „Media Biznes Kultura” 2022, nr 1 (12), s. 134–135.

<sup>15</sup> J. Van Tassel, L. Poe-Howfield, *Managing Electronic Media: Making, Marketing, and Moving Digital Content*, Focal Press, Kidlington (UK) – Burlington (US) 2010, s. 206.

<sup>16</sup> J. Beliczyński, *Zarządzanie radiem jako subdyscyplina zarządzania mediami*, „Studia Medioznawcze” 2015, nr 1 (60), s. 94.

korzyści. Stąd aktywne włączanie ich w proces tworzenia oferty programowej. Piotr Chmielewski, analizując komunikację twórców Radia 357 z patronami, zwraca jednak uwagę, że „choć społeczność Radia 357 zgłasza prośby dotyczące wielu aspektów funkcjonowania stacji, sama rozgłośnia zarządzana jest przez profesjonalnych dziennikarzy i nie zakłada stałego współtworzenia audycji przez słuchaczy”<sup>17</sup>. Dzieje się tak mimo rosnących, skonkretyzowanych oczekiwań komunikacyjnych odbiorców, którzy wspierają daną inicjatywę – i mogą się z niej w każdej chwili wycofać.

Istotne jest zatem uchwycenie zmiennej dynamiki otoczenia strategicznego, głównie w obszarze technologii, w której stawia się na jakość i wygodę użytkownika i w której pojawia się coraz więcej treści nieliniowych, takich jak podcasty. I to do nich twórcy obu rozgłośni przywiązują największą wagę<sup>18</sup>.

## Radio Nowy Świat

Plan uruchomienia projektu radiowego ogłoszono w kwietniu 2020 r. Zasoby personalne tworzyli byli redaktorzy, realizatorzy i wydawcy Trójki – łącznie ponad 20 osób. Pierwszy regularny program Radia Nowy Świat został nadany 10 lipca 2020. Z szacunku dla wiernych słuchaczy PR3, ramówkę ułożono częściowo na wzór tamtego radia<sup>19</sup>, minimalizując w ten sposób pierwsze ryzyko na starcie projektu. W ciągu miesiąca od ogłoszenia zbiórki na Patronite suma deklarowanych wpłat przekroczyła 0,5 mln zł miesięcznie.

Od początku RNS funkcjonowało jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W założeniu miało być medium transparentnym, również w zakresie informowania o finansach spółki<sup>20</sup>,

<sup>17</sup> P. Chmielewski, *Komunikacja w radiu finansowanym przez społeczność. Przypadek internetowej stacji Radio 357*, „Studia Medioznawcze” 2023, t. 24, nr 2, s. 155.

<sup>18</sup> J. Beliczyński, *op. cit.*, s. 96.

<sup>19</sup> Szerzej nt. zarządu spółki zob. D. Baran, *op. cit.*, s. 61.

<sup>20</sup> Na profilu radia na Patronite można poznać strukturę kosztów utrzymania, na którą składają się: prowizje (9,7%), honoraria dziennikarskie (64,5%), koszty administracyjne i biurowe (6,6%), koszty emisji oraz prawa autorskie (5,3%), a także podatki (13,9%), <https://patronite.pl/radionowyswiat/goals> [dostęp: 15.07.2023].

a główny nacisk położono na sprawną komunikację nt. zdarzeń mających wpływ na jej funkcjonowanie. Redaktor naczelną została wieloletnia dyrektor Trójki, Magdalena Jethon.

W crowdfundingu funkcję biznesplanu pełnią „progi”, tj. określone przez twórców do realizacji cele. Twórca ustala pułapy i zobowiązuje się do realizacji danego zadania po zdobyciu określonej kwoty. W przypadku RNŚ pierwszym progiem była suma 250 tys. miesięcznie, umożliwiająca start i gwarantująca pokrycie comiesięcznych wydatków na utrzymanie. Kolejne etapy dotyczyły wyposażenia studia oraz rozbudowywania struktury np. o newsroom, co udało się zrealizować w ciągu pierwszych 90 dni. W 2023 r. cel, jakim były miesięczne wpływy na poziomie 725 tys. zł, dotyczył możliwości realizowania audycji wyjazdowych oraz poszerzania oferty podcastów.

Podsumowując trzy lata działalności, twórcy RNŚ do najważniejszych projektów zaliczyli: zaplecze techniczne (w tym zestaw kamer i świateł, umożliwiający transmisje wideo ze studia i wydarzeń organizowanych przez rozgłośnię), ponad osiemdziesięcioosobową redakcję, platformę podcastową<sup>21</sup>, aplikację na smartfony, a także regularne koncerty i spotkania ze słuchaczami poza siedzibą radia.

Początkowo najniższy próg wsparcia RNŚ na Patronite wynosił 10 zł, najwyższy – 10 tysięcy. Wpłacając 3 tys. zł miesięcznie, można zostać mecenasem projektu, w ramach ostatniego pułapu zyskuje się tytuł Partnera radia. Każdy próg oznaczał ponadto specjalne korzyści i przywileje dla patronów, a lista nagród i benefitów wymieniona była na profilu radia na Patronite. Dziś stałą miesięczną wpłatą dla RNŚ deklaruje ponad 34,6 tys. patronów. Wzrost o 1,6 tys. w czerwcu 2023 r. był częściowo zasługą wewnętrznej akcji promocyjnej. Polegała ona m.in. na emitowaniu słuchaczom niezalogowanym krótkiego materiału autopromocyjnego, w którym członkini redakcji, artystka kabaretowa Joanna Kołaczkowska, zachęcała do finansowego włączenia się w projekt. Deklarowane wpłaty miesięczne wzrosły o 4%, do poziomu 737 tys. zł<sup>22</sup>. Nie mniejsze znaczenie mogły mieć również częstsze apele na antenie

<sup>21</sup> Ta zawiera także podcasty Extra oraz Extra Plus, czyli treści ekskluzywne, wyłącznie dla Patronów

<sup>22</sup> Stan na 15 lipca 2023 r.

radia o wsparcie finansowe ze strony słuchaczy, którzy nie są patronami, albo podwyższenie deklarowanych kwot.

## Radio 357

Radio 357 to drugi<sup>23</sup> niezależny projekt medialny byłych dziennikarzy Trójki finansowany przez społeczność. Informacje o nowym projekcie ogłoszono 5 października 2020 r., i miał być on odwołaniem do „starej” Trójki jako rozgłośni kojarzonej przede wszystkim z najbardziej rozpoznawalnymi redaktorami, jak Marek Niedźwiecki czy Kuba Strzyczkowski. W jeden dzień pomysłodawcom nowego projektu udało się zebrać ponad 100 tys. zł; start stacji zapowiedziano na styczeń 2021 r.

Początkowo Radio 357 działało jako spółka komandytowa ze spółką z o.o. w roli komplementariusza; pod koniec lutego przekształcono je w Spółdzielnię Twórców Radia 357 i spółkę komandytową, której Radio 357 sp. z o.o. jest komplementariuszem i zarządza jego bieżącą działalnością. Komandytariuszami radia są Spółdzielnia Twórców, Niedźwiecki i Strzyczkowski. Spółdzielnię utworzyli wszyscy dziennikarze Radia 357; jej prezeską została Ewa Mieczławska<sup>24</sup>, a prezesem spółki odpowiadającej za zarządzanie radiem – dawny dziennikarz ekonomiczny Trójki, Paweł Sołtys.

W serwisie Patronite 357 ustalono kilka poziomów finansowania: minimalny – 10 zł, a maksymalny – 5 tys. zł miesięcznie. Za najwyższą kwotę ustalono mecenat, a pierwszą marką, która jeszcze w październiku 2020 r. wsparła w ten sposób projekt, była Mazda. Nazwa koncernu pojawiała się potem przy wybranych programach, a firma stworzyła nawet dedykowany produkt: kluczyki do auta z wygrawerowanym autografem wybranego redaktora. Patroni Radia 357 od początku także mieli gwarantowane korzyści zależne od wysokości wpłacanych kwot; ich katalog znajdował się na stronie Patronite radia. Ważna dla patronów była m.in. możliwość

<sup>23</sup> Mowa o rozgłośniach powstałych na gruzach Trójki. Wcześniejsze tego typu inicjatywy dziennikarzy PR3 to np. Jazz.fm (2009) czy Rockserwis.fm (2015). Szerzej zob. D. Baran, *op. cit.*, s. 69–72.

<sup>24</sup> Od kwietnia 2023 r. zarząd jest dwuosobowy – tworzą go dziennikarki Ewa Koch i Agnieszka Szwejgier.

głosowania w rokrocznych plebiscytach muzycznych, które w oczywisty sposób kontynuowały zestawienia, które stały się symbolami Trójki – noworoczny Top Wszech Czasów (tu jako Top Radia 357) i majowy Polski Top (wcześniej Polski Top Wszech Czasów).

Twórcy Radia 357 określili oczywiście piramidę celów i zakres ich realizacji<sup>25</sup>. Oprócz uruchomienia projektu („w rekordowo krótkim czasie, bez wcześniejszego zaplecza i totalnie od zera”<sup>26</sup>), udało się im zapewnić siedzibę, kupić sprzęt<sup>27</sup>, uruchomić newsroom i dwa zaawansowane studia. Twórcy 357 wskazali też na aspekty technologiczne, takie jak funkcjonalność strony i aplikacji, system do głosowania na listy przebojów i uruchomienie podcastów, także z treściami ekskluzywnymi. Z pozaradiowych inicjatyw uruchomiono edukacyjny Instytut Dźwięków Radia 357. Strategia rozwoju na 2023 r. ogniskowała się wokół treści na żywo i na żądanie (w tym wideo), rozwoju platformy podcastowej i aplikacji, oraz benefitów i treści dostępnych tylko dla patronów w ramach usługi „Twoje 357”.

W połowie 2023 r. Radio 357 było największą społecznością patronacką w Polsce, co oznacza, że przyjęta przez jego właścicieli strategia na przyciągnięcie nowych słuchaczy i rozwój samej stacji okazała się skuteczniejsza od pomysłu na Radio Nowy Świat. Liczba osób wspierających radio za pośrednictwem serwisu Patronite przekroczyła 50 tysięcy – deklarują oni wpłaty sięgające 912 tys. zł miesięcznie. Co też warto podkreślić, w styczniu 2023 r. Radio 357 było największym – w swojej kategorii – finansowanym przez społeczność internetową projektem medialnym na świecie, wyprzedzając amerykański podcast „True Crime Obsessed”, obecny na Patreon<sup>28</sup>. Mimo zauważalnego sukcesu, w czerwcu 2023 r. radio, podobnie jak RNŚ, uruchomiło komunikaty zachęcające do

<sup>25</sup> Co ciekawe, pierwszym był „koncert dla listowej ekipy”, który miał być formą podziękowania i wsparcia dla zwolnionych wskutek oskarżeń o manipulację przy Liście Przebojów Trójki dziennikarzy – Marka Niedźwieckiego i Bartosza Gila.

<sup>26</sup> *Dlaczego warto zostać Patronem Radia 357?*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/faq/patroni/dlaczego-warto-zostac-patronem-radia-357> [dostęp: 15.07.2023].

<sup>27</sup> Redakcja podkreśla, że „Patroni służyli nie tylko wsparciem finansowym, ale także radą i pomocą w jego zdobyciu”, *ibidem*.

<sup>28</sup> *Jesteście... najwięksi na świecie!*, Radio357.pl, 3.01.2023, <https://radio357.pl/aktualnosci/jestescie-najwieksi-na-swiecie/> [dostęp: 1.07.2023].

zostania patronem, nadawane osobom, które nie zalogowały się do aplikacji lub na stronie radia. Czynność ta zrywała jednak streaming i działania te spotkały się z ostrą krytyką ze strony słuchaczy, porównujących natarczywość komunikatów do inwazyjnych bloków reklamowych. Po fali skarg czasowo wycofano się z emisji takiego komunikatu<sup>29</sup>. Była to jedna z większych wpadek wizerunkowych rozgłośni.

## Wyzwania i nowe strategie zarządzania

Twórcy obu rozgłośni od początku podkreślali, że koszty rozwoju ich projektów nie są stałe i wymagać będą korekt. W założeniu radia miały działać bez reklam, ale z możliwością uzyskania mecena tu bądź sponsorowania konkretnych audycji.

Start obu rozgłośni przypadł na okres trwania pandemii COVID-19, co podnosiło ryzyko niepewności projektów. Światowa gospodarka, wskutek zamykania granic państwowych, ograniczania kontaktów bezpośrednich, wstrzymywania produkcji czy załamania sektora usług, borykała się z problemami wzrostów cen produktów, towarów i usług. Pod koniec lutego 2022 r. globalna sytuacja zmieniła się jeszcze bardziej, co było pokłosiem zbrojnej agresji Rosji na Ukrainę. Działania te stały się motorem napędowym dla wskaźników inflacyjnych, wywołanych rosnącymi kosztami energii, surowców i handlu międzynarodowego, a doszły do tego rosnące koszty pracy i innych składowych podstawowych wydatków. Mimo dynamicznie zmieniającej się sytuacji, obie firmy utrzymywały kierunki planów, nie zmieniając tempa czy zakresu ich realizacji. Informując patronów o możliwych trudnościach, kontynuowano działania inwestycyjne, głównie w nowe technologie (aplikacje Chromecast, AirPlay, Android Auto, CarPlay) i rozwijanie usług (podcasty, studio koncertowe). Temat wsparcia finansowego był w 2022 r. w audycjach wyraźnie częściej poruszany, emitowano więcej spotów zachęcających do patronowania

<sup>29</sup> Jk, *Radio 357 po krytyce rezygnuje z natarczywego komunikatu o logowaniu*. „Lekki falstart”, WirtualneMedia.pl, 26.06.2023, <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/radio-357-logowanie-darmowe-radio-koniec-reklam-falstart-skargi> [dostęp: 15.07.2023].

projektem. Równolegle oswajano obecnych patronów z możliwością wprowadzenia zapowiedzi sponsorskich. Jako typowe podmioty komercyjne, rozgłośnię te stanęły po prostu przed dylematami związanymi z utrzymaniem zasad i pryncypiów dotyczących dalszego funkcjonowania, w tym – sposobów finansowania.

Od początku ideą obu rozgłośni było oparcie finansowania wyłącznie przez słuchaczy, co w RNŚ zaznaczono tak: „Chcemy być niezależni od inwestorów i reklamodawców. Obiecaliśmy naszym słuchaczom, że na antenie nie będzie reklam. Być może w przyszłości pojawią się audycje sponsorowane”<sup>30</sup>. Stało się to już pod koniec 2022 r., kiedy zaczęto emitować na antenie krótkie informacje sponsorskie. Dodatkowo z początkiem grudnia RNŚ rozpoczęło współpracę z jednym z największych podmiotów radiowych w Polsce, Grupą Eurozet<sup>31</sup>, co oznaczało wspólną ofertę handlową i sprzedaż czasu antenowego reklamodawcom oraz sponsorom. W przypadku mediów Eurozetu wiązało się to z emisją tradycyjnych spotów reklamowych, w RNŚ oferta ograniczała się jedynie do podania informacji o sponsorze na początku i końcu audycji. Nie zakłóciło to odbioru poszczególnych programów, co znalazło potwierdzenie w wynikach ankiety dla patronów. Na pytanie: „Jak odebrali Państwo wprowadzenie sponsoringu?”, 51% przyznało, że było to konieczne, ponad 45% wierzyło, że redakcja nie popsuje radia, a 18% obawiało się, że będzie gorzej<sup>32</sup>. Tym samym największy dylemat redakcji, związany z reakcją na wprowadzenie bloków

<sup>30</sup> J. Stawiany, *Radio Nowy Świat bez polityków i reklam*, 22.05.2020, <https://www.press.pl/tresc/61771,radio-nowy-Swiat-bez-politykow-i-bez-reklam> [dostęp: 15.07.2023].

<sup>31</sup> M. Aleksandrowicz, *Wspólna oferta handlowa Radia Nowy Świat i Grupy Eurozet*, Grupa Eurozet – Newsroom, 1.12.2022, <https://newsroom.eurozet.pl/218291-wspolna-oferta-handlowa-radia-nowy-swiat-i-grupy-eurozet> [dostęp: 15.07.2023]. Redakcja zastrzega, że pewne grupy produktów nie pojawią się we wskazaniach sponsorskich, m.in. suplementy diety czy leki bez recepty.

<sup>32</sup> W ankiecie wzięło udział prawie 6 tysięcy osób, *Redaktorzy, klimat radia oraz pójsie własną drogą to siła Radia Nowy Świat. Podsumowanie kolejnej edycji ankiety RNŚ*, Patronite, 26.04.2023, <https://patronite.pl/post/47106/redaktorzy-klimat-radia-oraz-pojsie-wlasna-droga-to-sila-radia-nowy-swiat-podsumowanie-kolejnej-edycji-ankiety-rns> [tylko dla patronów, dostęp: 10.07.2023].

sponsorowanych/reklam, został rozwiązany. Potwierdza to również rosnąca, o czym wspomniano, liczba patronów.

Istotnym elementem strategii rozwoju pozostaje inwestycja w kapitał ludzki. Redaktorka Naczelna RNŚ tak podsumowywała 2022 r.: „Naszym kluczowym celem w roku 2022 była inwestycja w ludzi i zapewnienie znacznej części pracowników takich warunków, które zaowocują długoletnią współpracą. [...] Wiemy na pewno, że wpłaty naszych drogich darczyńców na obecnym poziomie nie wystarczą na pokrycie bieżącej działalności, dlatego konieczne jest pozyskiwanie dodatkowych środków ze źródeł innych niż Patronite.pl<sup>33</sup>. Co wymaga tu podkreślenia, w takiej sytuacji właściciele RNŚ zdecydowali się pozostawić wysokość składek na dotychczasowym poziomie, a zwiększyć zakres przywilejów (nagród) dla najniższych progów wpłat. Przekonywali przy tym, że rozgłosnia ma oszczędności, ale coraz trudniej jest odłożyć środki na nowe projekty, a te stanowią dla właścicieli RNŚ priorytet. Jako ciekawostkę można też przytoczyć pierwszą reklamę telewizyjną, która wyemitowana została tylko 1 stycznia 2023 r. Miała ona przypomnieć o marce RNŚ, wzmocnić ją i zachęcić nowe osoby do wsparcia<sup>34</sup>.

Nieco inaczej postąpiono w Radiu 357. Wspomniany już mecenat wprowadził do niektórych programów nazwy sponsorów praktycznie od początku istnienia radia. Realizując założenia przejrzystej strategii komunikacyjnej, założyciele stacji wyjaśniali: „Firmy, które zapraszamy do współpracy to często też nasi słuchacze, a nawet Patroni. Lubią nas i zależy im na rozwoju radia. A my staramy się rewanżować, polecając to, co oferują – jeśli uważamy, że warto. Z wyczuciem i zawsze otwarcie o tym informując [...]”<sup>35</sup>. Dziś loga partnerów eksponowane są również w ramówce, przy tytułach

<sup>33</sup> M. Kozielski, *Nowy zarząd Radia Nowy Świat. Rozgłosnia zwiększyła przychody minimalnie*, Press.pl, 22.06.2023, [https://www.press.pl/tresc/77-077,nowy-zarzad-radia-nowy-swiat\\_-rozglosnia-zwiekszyła-przychody-minimalnie](https://www.press.pl/tresc/77-077,nowy-zarzad-radia-nowy-swiat_-rozglosnia-zwiekszyła-przychody-minimalnie) [dostęp: 10.07.2023].

<sup>34</sup> *Reklama Radia Nowy Świat w wybranych stacjach telewizyjnych*, Patronite, 30.12.2022, <https://patronite.pl/post/42237/reklama-radia-nowy-swiat-w-wybranych-stacjach-telewizyjnych> [dostęp: 10.07.2023].

<sup>35</sup> *Dlaczego promujecie na antenie jakieś firmy?*, Radio357.pl – FAQ, <https://radio357.pl/faq/ogolne/mialo-nie-byc-reklam-dlaczego-promujecie-jakies-firmy/> [dostęp: 10.07.2023].

audycji: Canal+ przy „3-5-7 Start!” czy Grupa Luxmed przy „Zakamarkach” Niedźwieckiego. Wspierających radio marek nie ekspozuje w ten sposób RNŚ.

Stacja nie emitowała oczywiście bloków reklamowych, podtrzymując tym główne założenie o finansowaniu wyłącznie przez społeczność. W październiku 2022 r. rozpoczęła współpracę redakcyjną z „Pulsem Biznesu”, tworząc projekt „Trendbook”. Audycja, prowadzona przez Grzegorza Nawackiego – redaktora naczelnego „PB” oraz Pawła Sołtysa – prezesa Radia 357, emitowana była na antenie radia i omawiana na łamach magazynu. Jak tłumaczyli redaktorzy, „dwie znane z pionierskich, niestandardowych działań marki” stworzyły „multimedialny notes, w którym rozpracujemy najważniejsze kierunki zmian w naszym otoczeniu, oswajamy je, a pomagają nam w tym goście z najwyższej biznesowej ligi”<sup>36</sup>. Obaj nie ukrywają przy tym, że wspólna inicjatywa ma być szansą na zdobycie partnerów biznesowych w czasach trudnych dla rynku reklamy. Faktycznie, partnerem dwóch dotąd wyemitowanych sezonów „Trendbooka” był Santander Bank Polska.

O ile sposób wprowadzenia audycji sponsorowanych uwidocznił niewielkie różnice w obu rozgłośniach (można odnieść wrażenie, że częściej z takiego ruchu „tłumaczyła” się redakcja RNŚ), o tyle to zarządzający Radiem 357 zdecydowali się zmniejszyć liczbę progów wpłat dla nowych patronów i podnieść najniższą kwotę o 50%, do 15 zł<sup>37</sup>. Oficjalnie zrezygnowano z najwyższych pułapów, które miały być przeznaczone dla sponsorów, zaś osoby, które chciałyby wesprzeć redakcję kwotami wyższymi niż 100 zł, rozgłośnia zachęca do kontaktu, celem uzgodnienia warunków satysfakcjonujących dla obu stron<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> *Trendbook*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/twoje357/audycje/trendbook/> [dostęp: 1.07.2023].

<sup>37</sup> M. Kozielski, *Radio 357 o połowę podnosi najniższy próg dla nowych patronów*, Press.pl, 16.03.2023, <https://www.press.pl/tresc/75696,radio-357-o-polowe-podnosi-najnizszy-prog-dla-nowych-patronow> [dostęp: 15.07.2023]. Jak informuje radio, na kwotę 15 zł składa się 9 zł darowizny na poczet działania rozgłośni oraz 6 zł opłaty za usługi opodatkowane 23% VAT. Nowe pułapy wpłat to: 15, 25, 40, 50, 70 i 100 zł.

<sup>38</sup> *Wesprzyj Radio 357*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/lp/wesprzyj-radio-357/> [dostęp: 10.07.2023].

Wspólnym mianownikiem strategii obu rozgłośni pozostało zrównanie pakietów korzyści dla patronów – bez względu na wysokość deklarowanej wpłaty.

Mimo że model finansowania obu stacji radiowych (crowdfunding) nie jest modelem stabilnym i długookresowo przewidywalnym, zarządy wykazały się szybką i skuteczną reakcją na pojawiające się zewnętrzne trudności, działając łagodząco, transparentnie, i zawsze w kontakcie z patronami. To niewątpliwa zasługa dobrze określonych planów i przyjętych strategii, w których znaczenie ma głos i opinia społeczności finansującej. RNŚ weryfikuje je poprzez ankiety czy aktywność na wewnętrznych forach patronackich (także w mediach społecznościowych). Te są również istotnym polem do dyskusji i zażegnania kryzysów dla Radia 357.

## Podsumowanie

Radio Nowy Świat i Radio 357 nie należą do najstarszych inicjatyw radia internetowego w Polsce, mogą się jednak pochwalić najbardziej spektakularnym sukcesem finansowym i społecznościowym ostatnich lat. Zgodnie z danymi Krajowego Instytutu Mediów, największą słuchalność online ma RMF FM (506 tys., dzienna słuchalność 21,4%), tuż za nim znajduje się jednak Radio 357 (blisko 289 tys. słuchaczy, słuchalność 12,2%), potem Radio ZET (229 tys., 9,7%) i Radio Nowy Świat (206 tys., 8,7%)<sup>39</sup>. W porównaniu wyników rok do roku widać relatywnie stabilną pozycję obu projektów, oznaczającą poparcie dla sposobu zarządzania nimi i obranego kierunku rozwoju. Atutem obu radiostacji jest dziś względnie stała liczba subskrybentów w serwisie Patronite, a należy mieć na uwadze, że po starcie Radia 357 liczba wspierających RNŚ zmniejszała się, spadając w listopadzie 2021 r. do poniżej 30 tys. osób

<sup>39</sup> *Badania konsumpcji treści audio*, I–VI 2023, Krajowy Instytut Mediów, 14.07.2023, s. 47, 50, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_14.07.2023.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_14.07.2023.pdf); *Badania konsumpcji treści audio. Pomiar: kwiecień–czerwiec 2022. Rynek ogólnopolski*, Krajowy Instytut Mediów, 22.07.2022, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2022/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_22-07-2022\\_.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2022/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_22-07-2022_.pdf) [dostęp: 17.07.2023].

i 600 tys. zł miesięcznie<sup>40</sup>. Niemniej i ten trend udało się zahamować, a nawet odwrócić.

Pod koniec drugiej dekady tego wieku liczba konsumentów chcących korzystać z nowych mediów bez reklam, i gotowych za to płacić, rosła. Nie rozwiązuje to jednak problemu długookresowego utrzymywania się wyłącznie z wpłat odbiorców, bez finansowego wsparcia ze strony reklamodawców czy sponsorów. W przeciwieństwie do tradycyjnych mediów, radio internetowe musi nadążać za zmianami technologicznymi, gdyż jego działalność opiera się na nowoczesnych rozwiązaniach, co wymusza inwestycje w innowacje. W projektach kulturalnych, a takim jest radio internetowe, innowacyjność stanowi istotny czynnik relacji pomiędzy twórcą a odbiorcą (konsumentem)<sup>41</sup>. W radiowych projektach crowdfundingowych jest on wykorzystywany do zaspokojenia potrzeb związanych z dostępnością, komfortem użytkowania oraz jakością. Dlatego centralnym punktem inwestycji stało się rozwijanie aplikacji internetowej i podcastów.

Obie stacje inwestują w rozwiązania technologiczne, zdając sobie sprawę, że są i mają być medium nowoczesnym, spełniającym kryteria innowacyjności i aktualności. Tłumaczy to priorytetyzację działań: stworzenia profesjonalnej przestrzeni do pracy, zakupu nowoczesnego sprzętu i inwestycji w narzędzia internetowe (aplikacja, podcasty). Od 2021 r. dla RNŚ jednym z priorytetów jest rozwinięcie działalności koncertowej, w strategii Radia 357 widać zaś nacisk na zwiększenie rozpoznawalności marki, na co wskazują promocje produktów i gadżetów z logo 357. Niezmiennie, wspólnym elementem jest nacisk na interakcję z klientem, czyli patronami.

Pomimo ogromnych ryzyk w utrzymaniu stabilnego rozwoju obu spółek – związanych z globalną koniunkturą gospodarczą czy sytuacją polityczną – główne cele rozwoju i sposoby zarządzania markami pozostały w dużej mierze niezmiennie. Oba projekty nakierowane są na odbiorcę, zarządzający nimi chętnie konsultują pomysły z patronami, część decyzji poprzedzona jest badaniami,

---

<sup>40</sup> ram, *Miesięczne wsparcie od patronów dla Radia Nowy Świat spadło poniżej 600 tys. zł*, WirtualneMedia.pl, 2.11.2021, <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/radio-nowy-swiat-patronat-spadek-wplat> [dostęp: 1.07.2023].

<sup>41</sup> A. Kędziarska- Szczepaniak, J. Próchniak, *op. cit.*, s. 14.

ankietami, dzięki czemu patroni mają poczucie współwłasności i współdecydowania. Priorytetowo traktuje się tworzenie wspólnych przestrzeni, takich jak studio koncertowe, oraz angażowanie patronów w wydarzenia kulturalne, także w roli ich kreatorów. W obu projektach udało się pomyślnie zweryfikować pierwotne założenia odnośnie do nieemitowania reklam. Nowe rozwiązania na podniesienie rentowności obu przedsięwzięć nie tylko wydają się skuteczne, ale – co najważniejsze – zyskały aprobatę wspierających je patronów, dla których nadrzędną wartością jest wiarygodność i jakość oferty.

## Bibliografia

- Aleksandrowicz M., *Wspólna oferta handlowa Radia Nowy Świat i Grupy Eurozet*, Grupa Eurozet – Newsroom, 1.12.2022, <https://newsroom.eurozet.pl/218291-wspolna-oferta-handlowa-radia-nowy-swiat-i-grupy-eurozet> [dostęp: 15.07.2023].
- Antosiewicz M., *Patronują dziennikarstwu*, rozmowa z Michałem Leksińskim i Mateuszem Górskim, „Press” 2020, nr 11–12, s. 132–137.
- Baran D., *Życie po Trójce. Nowe inicjatywy radiowe w Polsce*, [w:] *Polski system medialny w procesie zmian*, t. 1, red. J. Kępa-Mętrak, P. Cizek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2021, s. 55–77.
- Beliczyński J., *Zarządzanie radiem jako subdyscyplina zarządzania mediami*, „Studia Medioznawcze” 2015, nr 1 (60), s. 87–102.
- Białous M., *Praktyki crowdfundingu w sztuce publicznej*, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2015, t. 26, s. 75–88.
- Bochyńska N., *Media crowdfundingowe coraz popularniejszą formą działalności*. „Model biznesowy na dłuższą metę nie do utrzymania”, *WirtualneMedia.pl*, 7.10.2020, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/media-crowdfundingowe-coraz-popularniejsza-forma-dzialalnosci-model-biznesowy-na-dluzsza-mete-nie-do-utrzymania> [dostęp: 10.07.2023].
- Chmielewski P., *Komunikacja w radiu finansowanym przez społeczność*. *Przypadek internetowej stacji Radio 357*, „Studia Medioznawcze” 2023, t. 24, nr 2, s. 153–164.
- Dlaczego promujecie na antenie jakieś firmy?*, *Radio357.pl – FAQ*, <https://radio357.pl/faq/ogolne/mialo-nie-byc-reklam-dlaczego-promujecie-jakies-firmy/> [dostęp: 10.07.2023].
- Dlaczego warto zostać Patronem Radia 357?*, *Radio357.pl*, <https://radio357.pl/faq/patroni/dlaczego-warto-zostac-patronem-radia-357> [dostęp: 15.07.2023].

Doliwa U., Szydłowska M., Szczepańska P., Stachowicz A., Kaźmierczak P., *Crowdfunding jako metoda finansowania podcastów – analiza motywacji patronów wspierających*, „Raport o stanie świata”, „Media Biznes Kultura” 2022, nr 1 (12), s. 125–141.

*Jak to działa?*, Patronite, [https://patronite.pl/jak\\_to\\_dziala](https://patronite.pl/jak_to_dziala) [dostęp: 15.07.2023].

Jk, *Godzic: nie ma miejsca na dwa radia wywodzące się z Trójki, dziennikarze powinni się dogadać*, WirtualneMedia.pl, 11.10.2020, <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/radia-internetowe-radio-nowy-swiat-radio-357-ma-miejsca-na-dwa-radia-wywodzace-sie-z-trojki-dziennikarze-powinni-sie-dogadac> [dostęp: 10.07.2023].

Jk, *Radio 357 po krytyce rezygnuje z natarczywego komunikatu o logowaniu. „Lekki falstart”*, WirtualneMedia.pl, 26.06.2023, <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/radio-357-logowanie-darmowe-radio-koniec-reklam-falstart-skargi> [dostęp: 15.07.2023].

*Jesteście... najwięksi na świecie!*, Radio357.pl, 3.01.2023, <https://radio357.pl/aktualnosci/jestescie-najwieksi-na-swiecie/> [dostęp: 1.07.2023].

Kędzierska-Szczepaniak A., Próchniak J., *Financing of cultural projects through crowdfunding platforms in Poland using the example of wspieramkultura.pl*, „Management Sciences” 2018, t. 23, nr 3, s. 12–22.

Kickstarter, <https://www.kickstarter.com/about> [dostęp: 1.07.2023].

Kozielski M., *Radio 357 o połowę podnosi najniższy próg dla nowych patronów*, Press.pl, 16.03.2023, <https://www.press.pl/tresc/75696,radio-357-o-polowe-podnosi-najnizszy-prog-dla-nowych-patronow> [dostęp: 15.07.2023].

Kozioł-Nadolna K., *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73, s. 671–683.

Kozielski M., *Nowy zarząd Radia Nowy Świat. Rozgłoszła zwiększyła przychody minimalnie*, Press.pl, 22.06.2023, [https://www.press.pl/tresc/77-077,nowy-zarzad-radia-nowy-swiat\\_-rozgloszila-zwiekszyla-przychody-minimalnie](https://www.press.pl/tresc/77-077,nowy-zarzad-radia-nowy-swiat_-rozgloszila-zwiekszyla-przychody-minimalnie) [dostęp: 10.07.2023].

Pązik P., Kozielski M., *Co się stało w Trójce? Piosenka Kazika wywołała lawinę*, Press.pl, 18.05.2020, [https://www.press.pl/tresc/61709,co-sie-stalo-w-trojce\\_-piosenka-kazika-wywolala-lawine](https://www.press.pl/tresc/61709,co-sie-stalo-w-trojce_-piosenka-kazika-wywolala-lawine) [dostęp: 10.07.2023].

Radio 357, Patronite.pl, <https://patronite.pl/radio357> [dostęp: 15.07.2023].

Radio Nowy Świat, Patronite.pl, <https://patronite.pl/radionowyswiat/goals> [dostęp: 15.07.2023].

ram, *Miesięczne wsparcie od patronów dla Radia Nowy Świat spadło poniżej 600 tys. zł*, WirtualneMedia.pl, 2.11.2021, <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/radio-nowy-swiat-patronat-spadek-wplat> [dostęp: 1.07.2023].

- Redaktorzy, klimat radia oraz pójście własną drogą to siła Radia Nowy Świat. Podsumowanie kolejnej edycji ankiety RNS*, Patronite, 26.04.2023, <https://patronite.pl/post/47106/redaktorzy-klimat-radia-oraz-pojscie-wlasna-droga-to-sila-radia-nowy-swiat-podsumowanie-kolejnej-edycji-ankiety-rns> [tylko dla patronów, dostęp: 10.07.2023].
- Regner T., *Crowdfunding a monthly income: an analysis of the membership platform Patreon*, „Journal of Cultural Economics” 2021, t. 45, nr 2, s. 133–142.
- Reklama Radia Nowy Świat w wybranych stacjach telewizyjnych*, Patronite, 30.12.2022, <https://patronite.pl/post/42237/reklama-radia-nowy-swiat-w-wybranych-stacjach-telewizyjnych> [dostęp: 10.07.2023].
- Stawiany J., *Radio Nowy Świat bez polityków i reklam*, 22.05.2020, <https://www.press.pl/tresc/61771,radio-nowy-swiat-bez-politykow-i-bez-reklam> [dostęp: 15.07.2023].
- Trendbook*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/twoje357/audycje/trendbook/> [dostęp: 1.07.2023].
- Van Tassel J., Poe-Howfield L., *Managing Electronic Media: Making, Marketing, and Moving Digital Content*, Focal Press, Kidlington (UK) – Burlington (US) 2010.
- Wesprzyj Radio 357*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/lp/wesprzyj-radio-357/> [dostęp: 10.07.2023].

## Raporty

- Badania konsumpcji treści audio. Pomiar: kwiecień–czerwiec 2022. Rynek ogólnopolski*, Krajowy Instytut Mediów, 22.07.2022, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2022/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_22-07-2022\\_.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2022/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_22-07-2022_.pdf) [dostęp: 17.07.2023].
- Badania konsumpcji treści audio, I–VI 2023*, Krajowy Instytut Mediów, 14.07.2023, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_14.07.2023.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_14.07.2023.pdf) [dostęp: 17.07.2023].
- Finanse Polaków w czasie pandemii. Badanie postaw i opinii Polaków*, Blue Media, Sopot 2020, <https://bluemedias.pl/baza-wiedzy/badania-i-raporty> [dostęp: 10.07.2023].
- Finanse Polaków w czasie pandemii. Badanie postaw i opinii Polaków*, Blue Media, Sopot 2022, <https://bluemedias.pl/baza-wiedzy/badania-i-raporty> [dostęp: 10.07.2023].