

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr Dawid Pytel

**MODEL BUDOWANIA ODPORNOŚCI
ORGANIZACYJNEJ JAKO STRATEGIA
ZARZĄDZANIA SIECIĄ KIN**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dr hab. inż. Justyna M. Bugaj, prof. UEK

Dąbrowa Górnicza 2025

Za merytoryczne wsparcie, cenne wskazówki oraz inspirujące towarzyszenie mi na każdym etapie przygotowania niniejszej rozprawy składam serdeczne podziękowania mojej Promotor, dr hab. inż. Justynie Bugaj, prof. UEK.

Za wiarę w sens tej drogi, wyrozumiałość oraz siłę, którą dawali mi swoją obecnością i wsparciem, wyjątkowe podziękowania kieruję do mojej żony Aleksandry, dzieci oraz całej rodziny.

Za życzliwość, wsparcie i stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi naukowemu oraz realizacji badań dziękuję również wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej rozprawy.

Dawid Pytel

Imię i nazwisko doktoranta

Dąbrowa Górnicza 3 lipca 2025 r.

Adres

OŚWIADCZENIE

Świadom(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.:
„Model budowania odporności organizacyjnej jako strategia zarządzania siecią kin”
została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym. Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....
Podpis doktoranta

OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ

Oświadczam, że praca doktorska pt. „*Model budowania odporności organizacyjnej jako strategia zarządzania siecią kin*” autorstwa Dawida Pytel została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data 3 lipca 2025 r.

Podpis promotora pracy

SPIS TREŚCI

WSTĘP	8
ROZDZIAŁ 1. EWOLUCJA I UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNYCH SIECI KIN W KONTEKŚCIE TEORII ZARZĄDZANIA	12
1.1 Rozwój branży kinowej jako odpowiedź na zmiany technologiczne i społeczne	12
1.1.1 Przemiany w branży kinowej od początku XX wieku do współczesności....	12
1.1.2 Rola technologii cyfrowych w kształtowaniu nowoczesnych sieci kin.....	14
1.1.3 Wpływ globalizacji i konsolidacji rynku na rozwój struktur sieciowych kin	17
1.2 Sieci kin jako złożone formy organizacyjne w perspektywie teorii zarządzania	19
1.2.1 Charakterystyka sieci kin jako hybrydowych form organizacyjnych.....	19
1.2.2 Zarządzanie strategiczne i strukturalne w sieciach kin.....	23
1.2.3 Praktyczne przykłady efektywnego zarządzania sieciami kin – perspektywa polska i międzynarodowa	29
1.3 Modele sieci i ich zastosowanie w zarządzaniu w branży kinowej.....	33
1.3.1 Modele sieciowe w teorii i praktyce zarządzania operacyjnego w sektorze kinowym	33
1.3.2 Innowacje technologiczne jako komponenty zarządzania sieciowego w kinach	39
1.3.3 Systemowe podejście do zarządzania operacyjnego jako podstawa odporności sieci kin	41
1.4 Uwarunkowania współpracy i mechanizmy funkcjonowania sieci kin.....	44
1.4.1 Czynniki zewnętrzne wpływające na współpracę w sieciach kin.....	44
1.4.2 Czynniki wewnętrzne determinujące efektywność współpracy w sieciach kin	47
1.4.3 Mechanizmy koordynacji i zarządzania relacjami w ramach sieci kin.....	50
1.4.4 Współpraca jako źródło odporności organizacyjnej i kulturowej w kontekście lokalnym i globalnym	52
1.5 Charakterystyka rynku kinowego w Polsce.....	56
Podsumowanie	63
ROZDZIAŁ 2. CHARAKTERYSTYKA STRATEGII ZARZĄDZANIA	64
2.1 Definiowanie strategii zarządzania	64
2.1.1 Teoretyczne podstawy strategii zarządzania	64
2.1.2 Rola strategii w osiąganiu celów organizacyjnych.....	67
2.1.3 Planowanie strategiczne w sieciach kin	69
2.1.4 Adaptacyjne strategie zarządzania w odpowiedzi na zmienne uwarunkowania rynkowe	71
2.2 Metody analizy determinantów strategii zarządzania w sieciach kin.....	76
2.2.1 Analiza SWOT w sieciach kin	76
2.2.2 Model PESTEL jako narzędzie analizy otoczenia	78
2.2.3 Pięć sił Portera w analizie konkurencyjności sieci kin	81
2.2.4 Inne techniki i narzędzia analizy strategicznej	82
2.3 Budowanie strategii zarządzania w sieciach kin.....	84
2.3.1 Etapy procesu budowania strategii zarządzania	84

2.3.2 Integracja strategii operacyjnej z celami strategicznymi	86
2.3.3 Udział interesariuszy w budowaniu strategii	89
2.3.4 Innowacyjne i nowoczesne praktyki zarządzania w sieciach kin	91
2.4 Przykłady strategii zarządzania w sieciach kin	94
2.4.1 Strategie zarządzania międzynarodowych sieci kin	94
2.4.2 Wpływ pandemii COVID-19 na strategię zarządzania i odporność sieci kin	97
2.4.3 Technologie i innowacje jako element strategii	99
2.4.4 Przykłady strategii lokalnych i regionalnych w kontekście globalnych trendów	101
Podsumowanie	103
ROZDZIAŁ 3. DETERMINANTY ODPORNOŚCI ORGANIZACYJNEJ W SIECI KIN	104
3.1 Definiowanie odporności organizacyjnej	104
3.1.1 Koncepcje i definicje odporności organizacyjnej	104
3.1.2 Odporność organizacyjna w zarządzaniu strategicznym	109
3.1.3 Wymiary odporności organizacyjnej w literaturze	111
3.2 Metody badania odporności organizacyjnej w sieciach kin	113
3.2.1 Metody pomiaru odporności w organizacjach	113
3.2.2 Studium przypadku jako metoda badania odporności	117
3.2.3 Wyzwania i ograniczenia w badaniu odporności organizacyjnej	119
3.3 Metody budowania odporności organizacyjnej w sieci kin	120
3.3.1 Elastyczne zarządzanie i adaptacyjne modele operacyjne	120
3.3.2 Innowacje technologiczne jako narzędzie budowania odporności	122
3.3.3 Integracja z interesariuszami i koalicje sieciowe jako element wzmacniania odporności	125
3.4 Zarządzanie kryzysem jako metoda wzmacniania odporności sieci kin	127
3.4.1 Modele zarządzania kryzysem i ich zastosowanie w budowaniu odporności sieci kin	127
3.4.2 Procesy i procedury zarządzania kryzysem w organizacjach sieciowych ...	129
3.4.3 Szkolenia, symulacje i przygotowanie organizacyjne do sytuacji kryzysowych	131
Podsumowanie	134
ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH	135
4.1 Uzasadnienie potrzeby badań empirycznych	135
4.2 Cel główny, cele szczegółowe, problem badawczy i hipotezy	143
4.3 Model badawczy i założenia metodyczne	144
4.4 Dobór próby i charakterystyka badanych organizacji	147
4.5 Metody, techniki i procedura badawcza	149
Podsumowanie	152
ROZDZIAŁ 5. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ NAD STRATEGIAMI ZARZĄDZANIA BUDUJĄCYMI ODPORNOŚĆ SIECI KIN	153
5.1 Postrzeganie kin i strategii zarządzania z perspektywy klientów	153
5.2 Opinie pracowników na temat strategii zarządzania	173
5.3 Doświadczenia i opinie menedżerów – analiza wywiadów pogłębionych	187

5.4 Ocena funkcjonowania kin – obserwacja uczestnicząca	192
5.5 Podsumowanie wyników badań – weryfikacja hipotez	198
Podsumowanie	214
ROZDZIAŁ 6. STRATEGIA ODPORNOŚCI SIECI KIN – MODEL, WYMIARY I REKOMENDACJE	215
6.1 Model odporności organizacyjnej sieci kin: konstrukcja, wymiary i komponenty	215
6.2 Warianty strategii odpornościowej dla sieci kin	220
6.3 Rekomendacje zarządcze i aplikacyjne wykorzystanie modelu	222
6.4 Wartość aplikacyjna i naukowa modelu	224
Podsumowanie	226
ZAKOŃCZENIE	228
BIBLIOGRAFIA	237
Wydawnictwa zwarte	237
Artykuły w wydawnictwach zwartych	239
Artykuły w wydawnictwach ciągłych	240
Netografia	249
WYKAZ TABEL	250
WYKAZ WYKRESÓW	252
WYKAZ RYSUNKÓW	253
ZAŁĄCZNIKI	254
Ankieta dla pracowników kin	254
Ankieta dla klientów kin	258
Ankieta dla klientów kin – odpowiedzi otwarte	265
Wywiady pogłębione	270
Wywiady pogłębione – formularz zgody	271
STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM	272
STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM	274

WSTĘP

Sektor kinowy stanowi istotny element współczesnej infrastruktury kulturowej, łącząc funkcje artystyczne, edukacyjne i społeczne z działalnością gospodarczą. Kina, pełniąc rolę pośredników między twórcami a odbiorcami treści audiowizualnych, funkcjonują nie tylko jako miejsca dystrybucji filmów, ale również jako przestrzenie interakcji społecznych i budowania tożsamości lokalnej. Ich znaczenie wykracza zatem poza wymiar rozrywkowy, wpisując się w szerszy kontekst kształtowania kapitału kulturowego oraz wspierania przemysłów kreatywnych.

W literaturze zarządzania¹ coraz większe zainteresowanie budzi koncepcja odporności organizacyjnej (*organizational resilience*), rozumianej jako zdolność organizacji do reagowania na zakłócenia, uczenia się w warunkach kryzysowych i regeneracji poprzez rozwój kompetencji umożliwiających ich funkcjonowanie w niestabilnym otoczeniu. Koncepcja ta zakorzeniona jest w badaniach nad zarządzaniem kryzysowym oraz w analizie systemów społeczno-technicznych. Równolegle rośnie zainteresowanie badaniami nad zarządzaniem w sektorze kultury, w szczególności w kontekście ich adaptacji do zjawisk takich jak cyfryzacja, zmiana modeli finansowania, fragmentaryzacja uwagi odbiorców czy konkurencja ze strony mediów cyfrowych. Sektor kinowy, działający na styku logiki rynkowej i misji społeczno-kulturowej, stanowi w tym kontekście przypadek szczególny. Jako uczestnik rynku i zarazem depozytariusz wartości wspólnotowych, wymaga nowego podejścia do budowania strategii zarządzania oraz redefinicji relacji z odbiorcami.

Pandemia COVID-19 obnażyła strukturalne słabości instytucji kultury, w tym kin, prowadząc do ich czasowego zamknięcia, ograniczenia dostępności dla widzów oraz konieczności wdrożenia rozwiązań awaryjnych, takich jak seanse online czy hybrydowa dystrybucja premier. Jednocześnie gwałtownemu przyspieszeniu uległ rozwój platform streamingowych, co przełożyło się na zmianę preferencji odbiorców i sposobu konsumpcji treści filmowych. W rezultacie kina stanęły przed koniecznością intensyfikacji działań adaptacyjnych i odpornościowych, obejmujących zarówno innowacje technologiczne, jak i zmiany organizacyjne.

¹ S. McManus [i. in.], *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*, Resilient Organisations Research Report, 2007; S. Duchek, *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*, „Business Research” 2020, t. 13, s. 215–246.

Przegląd dotychczasowego stanu badań wskazuje na istotne luki w zastosowaniu koncepcji odporności organizacyjnej w odniesieniu do sektora kinowego, szczególnie w ujęciu sieciowym. Chociaż sama koncepcja rezyliencji została dobrze opisana w kontekście organizacji funkcjonujących w warunkach kryzysowych, jej aplikacja w badaniach instytucji kultury, a zwłaszcza kin działających w ramach sieci, pozostaje ograniczona, fragmentaryczna i często pozbawiona odniesienia do ram strategicznych. Dodatkowo dotychczasowe badania koncentrują się głównie na podmiotach komercyjnych, organizacjach non-profit i instytucjach publicznych. Kino jako przedmiot analizy pojawia się zazwyczaj w kontekście badań marketingowych, technologicznych lub dotyczących frekwencji z pominięciem szerszego wymiaru zarządczego i sieciowego. Badania te koncentrują się głównie na indywidualnych instytucjach, marginalizując wymiar współpracy, współdzielenia zasobów i hybrydowych modeli działania: kluczowych dla funkcjonowania wielu kin w formie konsorcjów, sieci studyjnych czy partnerstw publiczno-prywatnych.

W Polsce, mimo znaczącej transformacji sektora kinowego w ostatnich latach to zarówno pod względem strukturalnym, jak i operacyjnym brakuje całościowej diagnozy jego odporności organizacyjnej. Nie została także pogłębiona analiza opinii interesariuszy, zarówno widzów, jak i kadry zarządzającej w kontekście skuteczności działań podejmowanych w odpowiedzi na zakłócenia.

Problem badawczy podjęty w rozprawie wpisuje się w szerszy nurt badań nad zarządzaniem strategicznym, koncentrujących się na zdolności organizacji do utrzymania ciągłości funkcjonowania w warunkach zakłóceń, niepewności i transformacji. Rozprawa lokuje się na przecięciu dwóch istotnych obszarów badawczych: analizy odporności organizacyjnej oraz refleksji nad strategiami zarządzania w instytucjach kultury w kontekście dynamicznych przemian otoczenia. Tym samym uwidacznia się potrzeba przeprowadzenia badań, które umożliwią:

- identyfikację kluczowych determinant odporności organizacyjnej w sieciach kin,
- ocenę efektywności strategii zarządzania wdrażanych w warunkach niepewności,
- uwzględnienie zarówno perspektywy instytucjonalnej, jak i odbiorczej,
- sformułowanie praktycznych rekomendacji dla liderów sektora kultury.

Obecnie sieci kin mierzą się z narastającymi wyzwaniami wynikającymi z dynamicznej transformacji otoczenia rynkowego, technologicznego i społecznego.

Pandemia, rosnący wpływ platform streamingowych, zmieniające się preferencje odbiorców, a także wzrastające koszty utrzymania infrastruktury kultury generują presję na redefinicję strategii działania sieci kin. Dlatego głównym problemem badawczym rozprawy jest odpowiedź na pytanie:

Jakie strategie zarządzania przyczyniają się do budowania odporności organizacyjnej sieci kin w Polsce, w warunkach zmiennego otoczenia technologicznego, społecznego i rynkowego?

Przygotowano również szczegółowe pytania badawcze:

- P1: Jakie czynniki determinują strategie zarządzania w sieciach kin działających w Polsce?
- P2: W jaki sposób rozwój technologii kinowych oraz platform streamingowych wpływa na kształtowanie strategii zarządczych?
- P3: Jakie elementy strategii są postrzegane przez interesariuszy jako kluczowe dla budowania odporności organizacyjnej sieci kin?

Celem głównym rozprawy jest identyfikacja i analiza strategii zarządzania, które wspierają budowanie odporności organizacyjnej w sieciach kin działających w Polsce. Intencją badawczą jest zrozumienie, w jaki sposób instytucje audiowizualne adaptują się do dynamicznych zmian otoczenia oraz jakie czynniki determinują skuteczność tych działań w wymiarze strategicznym, operacyjnym i relacyjnym. W ramach celu głównego sformułowano następujące cele szczegółowe:

- Przeanalizowanie koncepcji odporności organizacyjnej w kontekście zarządzania sieciami kin.
- Określenie głównych determinant wpływających na strategie zarządzania sieciami kin w Polsce.
- Ocena wpływu nowoczesnych technologii, cyfryzacji i platform streamingowych na strategie zarządcze.
- Zbadanie opinii widzów oraz praktyków zarządzania w odniesieniu do skuteczności działań wzmacniających odporność instytucjonalną.
- Sformułowanie praktycznych rekomendacji dla menedżerów sieci kin w zakresie budowania rezyliencji organizacyjnej.

Na tej podstawie sformułowano hipotezę główną:

Nowoczesne technologie oraz zmiany wywołane przez platformy streamingowe wymuszają adaptację strategii zarządzania w sieciach kin, co pozytywnie wpływa na poziom ich odporności organizacyjnej.

Dodatkowo sformułowano hipotezy pomocnicze:

- HP1: Inwestycje w technologie kinowe (IMAX, VR, 4DX) wzmacniają lojalność widzów i częstotliwość uczestnictwa.
- HP2: Wzrost korzystania z platform streamingowych osłabia przywiązanie widzów do tradycyjnych kin.
- HP3: Pracownicy pozytywnie oceniający strategię zarządzania częściej postrzegają swoją organizację jako odporną i elastyczną.
- HP4: Sieci inwestujące w cyfrowe narzędzia organizacyjne i komunikacyjne wykazują większą elastyczność i konkurencyjność.

Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów. Rozdział I wprowadza do problematyki funkcjonowania sieci kin w ujęciu historycznym, organizacyjnym i rynkowym. Przedstawiono w nim ewolucję branży kinowej, specyfikę struktur sieciowych oraz modele zarządzania, stanowiące tło dla analizy odporności organizacyjnej. Rozdział II poświęcony jest strategiom zarządzania jako kluczowym mechanizmom adaptacyjnym. Omówiono klasyczne i współczesne ujęcia strategii w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji kultury oraz identyfikacji determinant tych strategii. Rozdział III dotyczy odporności organizacyjnej. Przedstawiono w nim teoretyczne podstawy koncepcji rezyliencji, jej determinanty i modele analityczne, z naciskiem na ich zastosowanie w sektorze kultury i odniesienie do sieci kinowych. Rozdział IV zawiera autorski model badawczy oraz opis metodyki badawczej, w tym konstrukcję narzędzi (ankieta, wywiady pogłębione), dobór próby oraz procedurę analizy danych. Rozdział V prezentuje wyniki badań ilościowych i jakościowych. Opisano w nim zależności statystyczne oraz interpretacje wyników badań w odniesieniu do hipotez i pytań badawczych. Rozdział VI stanowi podsumowanie pracy. Zawiera syntezę wyników, weryfikację hipotez, odpowiedzi na pytania badawcze, a także wnioski teoretyczne i praktyczne oraz rekomendacje dla sektora.

Analiza sieci kin jako relacyjnych struktur organizacyjnych pozwala nie tylko zidentyfikować mechanizmy wspierające ich przetrwanie i rozwój, ale również sformułować praktyczne rekomendacje dla liderów instytucji kultury.

ROZDZIAŁ 1. EWOLUCJA I UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNYCH SIECI KIN W KONTEKŚCIE TEORII ZARZĄDZANIA

Celem rozdziału teoretyczno-analitycznego jest wielowymiarowe przedstawienie uwarunkowań funkcjonowania sieci kin jako specyficznych struktur organizacyjnych w kontekście teorii zarządzania. Zaprezentowano tu ewolucję branży kinowej, wpływ czynników technologicznych i globalizacyjnych, a także modele organizacyjne oraz mechanizmy zarządzania charakterystyczne dla sieci kin. Rozdział ten dostarcza podstaw do dalszych analiz empirycznych dotyczących odporności (rezyliencji) sieci kin jako strategii zarządzania.

1.1 Rozwój branży kinowej jako odpowiedź na zmiany technologiczne i społeczne

1.1.1 Przemiany w branży kinowej od początku XX wieku do współczesności

Początki kinematografii związane są z wynalazkami kinetoskopu Thomasa Edisona (1891) oraz kinematografu braci Lumière (1895), które umożliwiły rejestrowanie i projekcję ruchomych obrazów². Publiczne projekcje filmowe jak symboliczny „*Pociąg przyjeżdżający na stację*” otworzyły nową erę kultury audiowizualnej, a pierwsze sale kinowe szybko przekształciły się w istotne ośrodki miejskiego życia społeczno-kulturalnego³.

W kolejnych dziesięcioleciach rozwój filmów dźwiękowych oraz kolorowych, a następnie technologii szerokoekranowych czy systemów dźwięku przestrzennego, takich jak Dolby radykalnie zwiększył atrakcyjność kinematografii⁴. Innowacje te umożliwiły tworzenie bardziej złożonych narracji i dotarcie do szerszego, międzynarodowego grona odbiorców, przyczyniając się do globalnego wzrostu znaczenia kina.

Złota Era Hollywood utrwaliła pozycję kina jako kluczowego elementu kultury masowej. Filmy jak „*Casablanca*” czy „*Obywatel Kane*” stały się nie tylko ważnymi momentami historii filmu, ale także niosły z sobą wartości i zmiany społeczne⁵. Jednocześnie przewaga amerykańskiej kinematografii na rynkach światowych, chociaż

² D. Gomery, *Shared Pleasures: a History of Movie Presentation in the United States*, University of Wisconsin Press, Madison 1993, s. 14.

³ D. Gomery, *The Hollywood Studio System: a History*, Bloomsbury Publishing, London 2005, s. 52.

⁴ T.T. Balio, *Grand Design: Hollywood as a Modern Business Enterprise, 1930–1939*, „Choice Reviews Online” 1996, t. 31, nr 2, s. 22; I. Brookes, T. Schatz, *The Genius of the System: Hollywood Filmmaking in the Studio Era*, „Journal of American Studies” 2011, t. 45, nr 2, s. 105.

⁵ D. Gomery, *The Hollywood Studio System...*, s. 55.

w pewien sposób inspirująca dla twórców z innych regionów, ograniczała rozwój lokalnych produkcji⁶.

W kontekście rozwoju historii kina coraz większą uwagę zwracano na kontekst społecznego uczestniczenia w kulturze filmowej, a nie tylko na samą treść filmu. Kino zaczęto rozpatrywać jako „miejsce interakcji społecznych i przestrzeń kulturową”, co pozwoliło otworzyć nowy wymiar badań nad kinematografią⁷.

W drugiej połowie XX wieku obserwuje się globalizację kinematografii, z Hollywood jako centrum produkcyjnym wpływającym na światowe trendy kulturowe. Równolegle rosło znaczenie innych systemów kinematograficznych, m.in. Bollywood, europejskich nurtów artystycznych i narodowych instytucji filmowych, które wniosły swoisty wkład w zróżnicowanie globalnego dyskursu narracyjnego⁸.

Rozwój kin nie ograniczał się jedynie do projekcji filmowych. Coraz częściej kina przekształcały się w centra wydarzeń kulturalnych, oferujące transmisje koncertów, spektakli teatralnych czy wydarzeń sportowych. Wzbogacenie repertuaru o funkcje edukacyjne i społeczne wzmocniło rolę kin w strukturze lokalnych społeczności. Kino jako forma sztuki narracyjnej odgrywało również istotną rolę w kształtowaniu norm kulturowych i społecznych. Filmy takie jak „*Kramer kontra Kramer*” czy „*Philadelphia*” stały się ważnymi głosami w debacie społecznej, wpływając na postrzeganie takich tematów jak rozwody czy choroby społecznie stygmatyzowane⁹.

Kolejnym etapem ewolucji było pojawienie się telewizji, która okazała się pierwszym istotnym wyzwaniem dla branży kinowej. W odpowiedzi kina wdrażały innowacje technologiczne, takie jak formaty CinemaScope i 3D, by przyciągnąć widzów oferując unikalne doświadczenia niedostępne w warunkach domowych¹⁰.

Przełom XX i XXI wieku przyniósł rewolucję cyfrową, która wymusiła zmianę nie tylko technologii projekcyjnych, ale także modeli zarządzania i dystrybucji filmów. Integracja sprzedaży online, marketingu cyfrowego oraz systemów zarządzania

⁶ J.M. Mezas, S.J. Mezas, *Resource Partitioning, the Founding of Specialist Firms, and Innovation: The American Feature Film Industry, 1912–1929*, „Organization Science” 2000, t. 11, nr 3, s. 321.

⁷ J. Hill, P. Gibson, *The Oxford Guide to Film Studies*, Oxford University Press, New York 1998, s. 61; C.D. Reinhard, C.J. Olson, *Making Sense of Cinema: Empirical Studies into Film Spectators and Spectatorship*, „Making Sense of Cinema...” 2016, t. 36, nr 4, s. 72.

⁸ L.J. Gibson, S. Zukin, *Landscapes of Power: From Detroit to Disney World*, University of California Press, Los Angeles 1991, s. 110.

⁹ D. Gomery, *The Hollywood Studio System...*, s. 63.

¹⁰ X. Wang [i in.], *The Big Data Applications in Film Industry Chain*, „International Journal of Database Theory and Application” 2016, t. 9, nr 12, s. 71.

repertuarem stała się standardem funkcjonowania kin jako nowoczesnych organizacji usługowych¹¹.

Współczesne kino funkcjonuje w silnie konkurencyjnym środowisku, w którym platformy streamingowe zmieniają nawyki konsumpcyjne widzów. Aby utrzymać atrakcyjność, kina wdrażają kolejne innowacje technologiczne takie jak rzeczywistość wirtualna (*VR - Virtual Reality*), rozszerzona rzeczywistość (*AR - Augmented Reality*), systemy projekcji o wysokiej immersji (*IMAX*) czy technologie odczuwania przestrzennego i ruchu (*4DX*) które redefiniują swoją rolę jako przestrzeni publicznej o szerokim wymiarze społecznym i kulturowym¹².

Dzisiejsza kinematografia, korzystając z potencjału danych i technologii immersyjnych, redefiniuje nie tylko relację twórcy–odbiorcy, ale też redefiniuje rolę samego kina jako instytucji społecznej. Ewolucja branży kinowej pokazuje, że jest to sektor nieustannie podlegający transformacjom, których celem jest odpowiedź na zmieniające się preferencje widzów oraz globalne procesy kulturowe i technologiczne. Zmiany te stanowią istotne wyzwanie dla menedżerów sieci kin, którzy muszą adaptować modele operacyjne do nowej rzeczywistości kulturowo-technologicznej.

W ostatnich dekadach rozwój kinematografii przybrał także formę sieciowych modeli organizacyjnych, które pozwalały kinom funkcjonować w ramach struktur powiązań własnościowych, operacyjnych czy repertuarowych.

1.1.2 Rola technologii cyfrowych w kształtowaniu nowoczesnych sieci kin

Ewolucja technologiczna odegrała kluczową rolę w rozwoju branży kinowej, istotnie wpływając na sposób produkcji, dystrybucji oraz odbioru filmów przez publiczność. Od początków kinematografii, kino przekształciło się z prostego medium wizualnego w złożony przemysł audiowizualny, oferujący zaawansowane i zróżnicowane doświadczenia odbiorcze. Technologie cyfrowe w kontekście funkcjonowania kin to zestaw narzędzi technicznych i informatycznych obejmujących cyfrową projekcję, zarządzanie treścią, marketing cyfrowy, analitykę danych czy platformy VOD oraz streamingowe.

W pierwszych dekadach XX wieku technologia filmowa opierała się na prostych mechanizmach rejestracji i projekcji obrazów. Filmy były krótkie, nieme i pozbawione kolorów. Rewolucyjnym przełomem było wprowadzenie filmu z dźwiękiem w latach

¹¹ R.C. Allen, *To Be Continued...: Soap Operas Around the World*, Routledge, New York 1995, s. 93.

¹² L.J. Gibson, S. Zukin, *Landscapes of Power...*, s. 124.

dwudziestych XX wieku, które w znaczący sposób zwiększyło atrakcyjność kinematografii oraz pogłębiło immersję widza w opowiadaną historię¹³.

Kolejnym etapem technologicznej transformacji było wprowadzenie koloru. Technicolor, rozpowszechniony w latach trzydziestych XX wieku dodał nowy wymiar estetyczny do narracji filmowych¹⁴. Równolegle rozwijały się techniki efektów specjalnych, które z czasem stały się integralnym elementem produkcji, zwłaszcza w filmach typu science fiction oraz fantasy.

Najbardziej radykalną zmianą okazała się jednak cyfryzacja całej branży. Wprowadzenie cyfrowych technik rejestracji i projekcji filmów zmieniło zarówno procesy produkcyjne, jak również sposób wyświetlania treści. Cyfrowa projekcja umożliwiła osiągnięcie wyższej jakości obrazu oraz dźwięku jednocześnie otwierając drogę do personalizacji doświadczenia kinowego m.in. dzięki możliwości dostosowania wersji językowych, napisów czy specjalnych pokazów dla określonych grup widzów¹⁵.

Technologie 3D i IMAX znacząco wzmocniły doświadczenia immersyjne widzów. Produkcje realizowane z wykorzystaniem obrazu trójwymiarowego (3D), jak „Avatar” Jamesa Camerona zrewolucjonizowały sposób postrzegania przestrzeni filmowej, a rozbudowane systemy dźwiękowe oraz ogromne ekrany IMAX przyciągały publiczność spragnioną najwyższej jakości doznań audiowizualnych¹⁶.

Rozwój cyfrowych systemów zarządzania treścią umożliwił kinom, producentom i dystrybutorom efektywniejsze zarządzanie repertuarem oraz archiwizację i globalną dystrybucję filmów. Zmieniło to tradycyjne modele biznesowe i zwiększyło elastyczność operacyjną¹⁷.

Ewolucja technologiczna wywarła również wpływ na zachowania konsumentów oraz strategie marketingowe. Pojawienie się platform streamingowych radykalnie zmieniło sposób konsumpcji treści filmowych, oferując widzom dostępność tytułów filmowych „na żądanie” i „mobilność korzystania z tych treści”¹⁸. Dodatkowo, rozwój

¹³ I. Brookes, T. Schatz, *The Genius of the System...*, s. 105; D. Gomery, *The Hollywood Studio System...*, s. 63.

¹⁴ Tamże

¹⁵ C. Tryon, *On-Demand Culture: Digital Delivery and the Future of Movies*, Rutgers University Press, New Brunswick 2013, s. 64.

¹⁶ J.M. Mezas, S.J. Mezas, *Resource Partitioning...*, s. 325.

¹⁷ M.D. Smith, R. Telang, *Streaming, Sharing, Stealing: Big Data and the Future of Entertainment*, The MIT Press, Cambridge 2016, s. 71; X. Wang [i in.], *The Big Data Applications...*, s. 69.

¹⁸ K. Aveyard, *Film Consumption in the 21st Century: Engaging with Non-Theatrical Viewing*, „Media International Australia” 2016, t. 160, nr 1, s. 43.

marketingu cyfrowego, w tym zwiastunów, rekomendacji algorytmicznych czy marketingu szeptanego, zaczął kształtować decyzje widzów o wyborze filmów¹⁹.

Kina zaczęły stosować zaawansowaną analitykę danych, umożliwiającą precyzyjne profilowanie widzów, personalizację ofert oraz optymalizację harmonogramów seansów, co stanowi istotny element strategii konkurencyjnych na rynku. W literaturze wskazuje się również na „wpływ nowych technologii na estetykę i percepcję produktów filmowych, w tym na rolę opinii internautów i ocen konsumenckich w porównaniu do recenzji krytyków”²⁰.

Transformacja technologiczna objęła również modele dystrybucji filmów. Od tradycyjnej sekwencji „KINO – VHS – DVD” branża przeszła do elastycznych modeli cyfrowych, w których premiery online, platformy VOD i streaming odgrywają kluczową rolę²¹. Dodatkową przestrzenią dystrybucji filmów stały się festiwale, które wspierają niezależne produkcje, a także crowdfunding oraz inne innowacyjne modele finansowania czy dystrybucji treści online²². Pandemia COVID-19 przyspieszyła te zmiany, zmuszając branżę do wdrażania hybrydowych modeli dystrybucji i redefiniowania roli kin w nowym środowisku medialnym²³.

Zmiany w modelach dystrybucji filmów wynikające z rozwoju technologii cyfrowych mają charakter wielowymiarowy tzn. technologiczny, ekonomiczny i kreatywny. Choć niosą za sobą liczne korzyści, stwarzają również nowe wyzwania, takie jak „konieczność walki z piractwem” czy „zmiennosc modeli konsumpcji”²⁴.

Wdrażanie technologii cyfrowych zmienia nie tylko sposób wyświetlania filmów, ale również strukturę relacji w obrębie sieci kin, ułatwiając współpracę pomiędzy

¹⁹ S. Karray, L. Debernitz, *The Effectiveness of Movie Trailer Advertising*, „International Journal of Advertising” 2017, t. 36, nr 2, s. 274; M. Rawal, J.L. Saavedra, S. Torres, *Empathy for Emotional Advertisements on Social Networking Sites: The Role of Social Identity*, „Marketing Management” 2017, nr Fall 2017, s. 21.

²⁰ L. Peng, G. Cui, C. Li, *The Comparative Impact of Critics and Consumers: Applying the Generalisability Theory to Online Movie Ratings*, „International Journal of Market Research” 2013, t. 55, nr 3, s. 288; P.K. Ponnammam Divakaran, S. Nørskov, *Are online communities on par with experts in the evaluation of new movies? Evidence from the Fandango community*, „Information Technology and People” 2016, t. 29, nr 1, s. 98; E. Ulker-Demirel, A. Akyol, G.G. Simsek, *Marketing and consumption of art products: the movie industry*, „Arts and the Market” 2018, t. 8, nr 1, s. 37.

²¹ S. Kirkpatrick, *Introduction to Media Distribution: Film, Television, and New Media*, 2nd ed., Taylor and Francis, New York 2023, s. 45.

²² U. Ebelebe, *Reinventing Nollywood: The Impact of Online Funding and Distribution on Nigerian Cinema*, „Convergence” 2019, t. 25, nr 3, s. 274; W. Su, *The platformization of China's film distribution in a pandemic era*, „Chinese Journal of Communication” 2022, t. 15, nr 1, s. 92.

²³ J. Zhang, *Netflix Evolution and Strategy for Future Development*, „Lecture Notes in Education Psychology and Public Media” 2024, t. 51, nr 1, s. 12.

²⁴ B. Mandracchia [i in.], *Quantitative imaging of the complexity in liquid bubbles' evolution reveals the dynamics of film retraction*, „Light: Science and Applications” 2019, t. 8, nr 1, s. 2-5.

różnymi podmiotami rynku filmowego. Nowoczesne systemy informatyczne wspierają koordynację działań w ramach sieci kin, umożliwiając zarządzanie repertuarem w czasie rzeczywistym, integrację marketingu i analizę frekwencji w ujęciu sieciowym.

Ewolucja technologiczna w kinematografii przekształciła procesy produkcji, dystrybucji i konsumpcji filmów. Jej wpływ wykracza poza wymiar techniczny tzn. kształtuje bowiem również strategie zarządzania siecią kin, będące kluczowym elementem budowania ich konkurencyjności i odporności w warunkach dynamicznych zmian rynkowych. W dalszej perspektywie technologia cyfrowa przyczyniła się także do procesów konsolidacji rynku, umożliwiając ekspansję sieci kin na nowe rynki.

1.1.3 Wpływ globalizacji i konsolidacji rynku na rozwój struktur sieciowych kin

Globalizacja w kontekście sieci kin oznacza przenikanie się rynków treści filmowej, standardów technologicznych i modeli zarządzania, prowadzące do homogenizacji struktur operacyjnych. Z kolei konsolidacja odnosi się do procesu łączenia podmiotów rynku kinowego w większe jednostki organizacyjne, skutkującego wzrostem koncentracji kapitału i standaryzacji usług. Globalizacja oraz konsolidacja rynku wywierają istotny wpływ na funkcjonowanie i rozwój sieci kin, co znajduje potwierdzenie w analizach naukowych. Badania²⁵ wskazują na rosnącą koncentrację rynku, przejawiającą się dominacją niewielkiej liczby dużych, międzynarodowych korporacji kinowych, przy jednoczesnym spadku znaczenia alternatywnych form pokazów filmowych. Taka sytuacja prowadzi do ograniczenia różnorodności oferty filmowej i marginalizacji lokalnych inicjatyw kinowych.

W literaturze zarządzania sieciami²⁶ wskazuje się, że „konsolidacja może prowadzić do efektów synergii, zwiększenia efektywności operacyjnej”, ale także „do ryzyka ograniczenia innowacyjności i elastyczności organizacyjnej”. Część analiz sugeruje jednak, że wpływ globalizacji i konsolidacji rynku w branży filmowej może być mniejszy niż w innych sektorach. Nieliczne²⁷, ale pojawiające się badania dowodzą, iż „praktyki rynkowe wciąż pozostają zróżnicowane”, a lokalne modele funkcjonowania kin wykazują pewną odporność na globalne tendencje.

²⁵ P. Merrington, M. Hanchard, B. Wessels, *Inequalities in Regional Film Exhibition: Policy, Place and Audiences*, „Journal of British Cinema and Television” 2021, t. 18, nr 2, s. 157.

²⁶ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 78-90; K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, t. 18, nr 2, s. 229.

²⁷ J. Eliashberg, A. Elberse, M.A.A.M. Leenders, *The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions*, „Marketing Science” 2006, t. 25, nr 6, s. 638.

Jednocześnie wskazuje się, że wprowadzenie nowoczesnych, wysokiej jakości obiektów kinowych (*multipleksów*) wpływa pozytywnie na rozwój rynku. Zwiększona dostępność technologicznie zaawansowanych przestrzeni projekcyjnych może sprzyjać „dywersyfikacji oferty i poprawie doświadczenia widza”²⁸. Konsolidacja, choć często kojarzona z ograniczaniem różnorodności, w praktyce może również przynosić korzyści w postaci zwiększenia jakości infrastruktury kinowej. Globalizacja w branży kinowej nie tylko kształtuje modele biznesowe, ale również wpływa na formaty edukacji filmowej, standardy produkcji czy rozwój kompetencji kreatywnych, stanowiąc istotny element budowania odporności kulturowej sieci kin.

W literaturze²⁹ podkreśla się także powiązania między globalizacją a cyfryzacją, które wspólnie kształtują krajobraz edukacyjny i kreatywny w kontekście rozwoju przemysłu filmowego. Wpływ ten przejawia się nie tylko w strukturze rynku, lecz również w modelach kształcenia filmowców oraz w metodach produkcji i dystrybucji treści. Niektóre opracowania wskazują, że globalizacja i konsolidacja mają znaczenie nie tylko ekonomiczne, ale również strategiczne i operacyjne. Przykładowo, w kontekście sytuacji kryzysowych takich jak konflikt zbrojny w Ukrainie „konsolidacja może zwiększać odporność sieci kin, umożliwiając szybsze dostosowanie do zmiennych warunków otoczenia”³⁰.

Z perspektywy statystycznej zauważa się trend spadku liczby małych kin (posiadających mniej niż siedem sal) i wzrostu liczby dużych obiektów kinowych (powyżej ośmiu sal). Dane pochodzące z UNESCO Institute of Statistics³¹ wskazują na globalną tendencję przekształcania małych kin w większe kompleksy multipleksowe. Zjawisko to wiąże się z rosnącymi kosztami operacyjnymi małych podmiotów oraz zmianą preferencji widzów, którzy coraz częściej oczekują wysokiej jakości oraz zróżnicowanych doświadczeń audiowizualnych.

Sieci kin są także powiązane z innymi sektorami kreatywnymi: mediami, sztuką, muzyką tworząc złożone konstelacje współpracy sprzyjające przyciąganiu talentów, wzmacnianiu wizerunku regionów i generowaniu wartości symbolicznej³². Przenikanie

²⁸ D.C. Chisholm, G. Norman, *Spatial Competition and Market Share: An Application to Motion Pictures*, „Journal of Cultural Economics” 2012, t. 36, nr 3, s. 235.

²⁹ D.B. O’Brien, *Historic Movie Theaters of Columbia Missouri*, History Press, Charleston 2021, s. 91.

³⁰ A. Shtanova, *The Way of Development of Cinema Chains in Impact of Crises*, „Black Sea Economic Studies” 2022, nr 74, s. 52.

³¹ UNESCO Institute of Statistics <https://databrowser.uis.unesco.org/> [30.05.2024].

³² P. Casadei, N. Lee, *Global Cities, Creative Industries and Their Representation on Social Media: a Micro-Data Analysis of Twitter Data on the Fashion Industry*, „Environment and Planning A: Economy and Space” 2019, t. 52, s. 12-14.

się branż kultury i rozrywki wymaga od menedżerów kin strategicznego zarządzania relacjami w wielowymiarowym otoczeniu sieciowym.

1.2 Sieci kin jako złożone formy organizacyjne w perspektywie teorii zarządzania

1.2.1 Charakterystyka sieci kin jako hybrydowych form organizacyjnych

W literaturze z zakresu teorii zarządzania coraz większą uwagę przywiązuje się do zjawiska organizacyjnych sieci współpracy, które stanowią formę strukturalną pośrednią pomiędzy rynkiem a hierarchią. Przekształcanie się tradycyjnych organizacji w bardziej złożone, elastyczne i współzależne struktury sieciowe stanowi odpowiedź na rosnącą niepewność otoczenia, globalizację, rozwój technologii cyfrowych oraz zmieniające się oczekiwania interesariuszy.

Koncepcja sieci organizacyjnych zakłada, że „organizacje tworzą układy wzajemnych relacji, w których przepływ zasobów, informacji oraz wartości odbywa się w sposób zdecentralizowany”. Jak wskazuje M. Granovetter³³ „słabe powiązania w sieciach społecznych mają istotne znaczenie dla dyfuzji innowacji”, a strukturalne dziury opisane przez R. Burta³⁴ „umożliwiają organizacjom uzyskiwanie przewagi informacyjnej i koordynacyjnej w ramach złożonych układów relacji”.

Sieć może być definiowana jako „układ węzłów (jednostek organizacyjnych, osób, podmiotów rynkowych) oraz połączeń między nimi, które służą wymianie informacji, koordynacji działań oraz budowaniu wspólnej wartości, gdzie tego rodzaju struktury mogą mieć charakter zarówno formalny (instytucjonalny), jak i nieformalny (relacyjny), a ich dynamika zależy od stopnia zintegrowania, współzależności oraz poziomu zaufania między uczestnikami”³⁵.

W literaturze przedmiotu³⁶ sieci kin definiowane są jako „zbiór kin połączonych własnością, administracją lub innymi relacjami, które umożliwiają realizację wspólnej strategii organizacyjnej”. Struktury te odzwierciedlają specyfikę i dynamikę branży kinowej, obejmując relacje między kinami w obrębie jednej sieci, powiązania z dystrybutorami filmów, dostawcami technologii, reklamodawcami oraz konsumentami. W tym ujęciu, sieci kin stanowią nie tylko kanał dystrybucji treści filmowych, lecz także platformę wymiany wiedzy, innowacji technologicznych i strategii marketingowych, co

³³ M.S. Granovetter, The Strength of Weak Ties, “The American Journal of Sociology” 1973, t. 78, nr 6, s. 1360-1380.

³⁴ R.S. Burt, *The Social Structure of Competition*, “Harvard University Press” 1992, s. 57-60.

³⁵ Tamże; J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 2, s. 242–266.

³⁶ S.P. Borgatti, D.S. Halgin, *On Network Theory*, „Organization Science” 2011, t. 22, nr 5, s. 1168–1181.

ma istotne znaczenie dla ich zdolności adaptacyjnych i konkurencyjnych. Sieć kin może być zatem rozumiana nie tylko jako układ właścicielski, ale także jako dynamiczny system współzależności obejmujący zarówno relacje formalne (własność, kontrakty dystrybucyjne), jak również nieformalne (relacje społeczne, kapitał relacyjny, współdzielenie wiedzy).

Definicje sieci kin jako specyficznych struktur organizacyjnych należy rozpatrywać przez pryzmat ich hybrydowego charakteru, polegającego na współlistnieniu elementów współpracy i konkurencji pomiędzy uczestnikami rynku filmowego. Sieci kin rozumiane jako zbiór powiązanych instytucji odpowiedzialnych za dystrybucję filmów, organizację seansów i działania marketingowe które stanowią struktury relacyjne o wysokim stopniu interaktywności i hybrydowości.

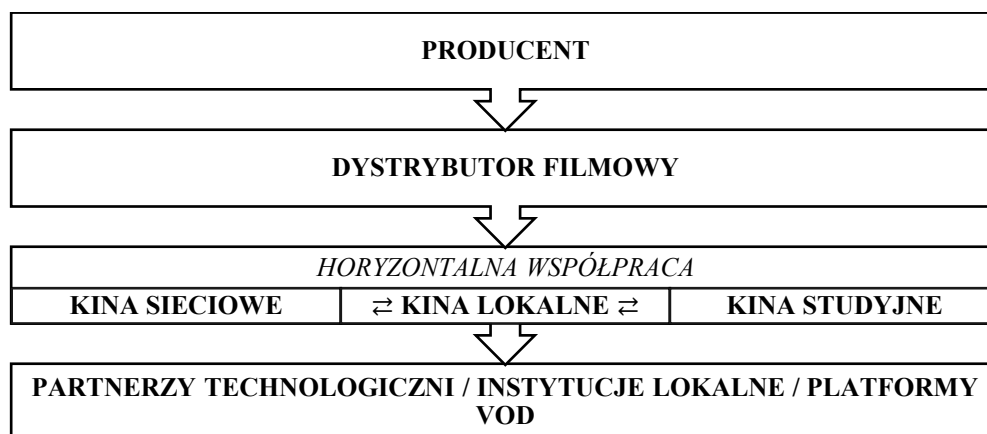
Wynikają one z równoległego stosowania zróżnicowanych strategii operacyjnych, umożliwiających łączenie wysiłków różnych podmiotów w celu maksymalizacji korzyści. Kooperacja między sieciami kin a dystrybutorami, jak również między samymi sieciami, wyraża się m.in. we wspólnych działaniach promocyjnych, organizacji pokazów przedpremierowych czy udziału w festiwalach filmowych. Zjawisko to w literaturze określa się mianem kooperencji, czyli „współlistnienia elementów współpracy i konkurencji pomiędzy podmiotami rynkowymi, które wspólnie kształtują mechanizmy równowagi w ramach sieci”³⁷.

Sieci kin mogą być klasyfikowane m.in. jako „sieci horyzontalne” (relacje pomiędzy kinami funkcjonującymi na tym samym poziomie łańcucha wartości), „sieci wertykalne” (relacje między różnymi poziomami łańcucha, np. kina–dystrybutorzy) oraz „sieci wielopoziomowe” (kompleksowe układy integrujące różne ogniwa systemu)³⁸. Typologię sieci kin według struktury relacyjnej przedstawia rysunek 1.

³⁷ C. Sołek-Borowska, *Od kooperacji do modelu 3C – ujęcie teoretyczne*, „Modern Management Review” 2014, t. XIX, nr 2, s. 132.

³⁸ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital...*, s. 242–266.

Rysunek 1. Typologia sieci kin wg struktury relacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Sołek-Borowska, *Od kooperacji do modelu 3C – ujęcie teoretyczne*, „Modern Management Review” 2014, t. XIX, nr 2, s. 132.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne klasyfikacje modeli sieciowych. J. Jarillo³⁹ definiuje sieci strategiczne jako „formy koordynacji między organizacjami ukierunkowane na realizację wspólnych celów przy zachowaniu autonomii partnerów”. Z kolei A. Lomi⁴⁰ postrzegają sieć jako „alternatywny mechanizm koordynacji wobec rynku i hierarchii”. Ujęcie to znajduje rozwinięcie w pracach W. Czakona⁴¹, który wskazuje, że „efektywność sieci zależy od rodzaju zastosowanej koordynacji: społecznej, kontraktowej bądź hierarchicznej”.

Struktura organizacyjna sieci kin składa się z różnych poziomów relacyjnych, które można podzielić na „warstwę formalną, nieformalną oraz technologiczną”⁴². Warstwa formalna obejmuje strukturę organizacyjną i umowy, warstwa nieformalna odnosi się do relacji społecznych i zaufania, a technologiczna obejmuje systemy dystrybucji i narzędzia e-marketingowe. Warstwowy model zarządzania na przykładzie sieci kin przedstawia rysunek 2.

³⁹ J.C. Jarillo, *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, t. 9, nr 1, s. 31–41.

⁴⁰ A. Lomi, *Markets with hierarchies and the network structure of organizational communities*, „Journal of Management and Governance” 1997, t. 1, nr 1, s. 49–66.

⁴¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 78-90.

⁴² A. Lomi, *Markets with hierarchies*, ... s. 49–66

Rysunek 2. Warstwowy model zarządzania siecią kin



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Lomi, *Markets with hierarchies and the network structure of organizational communities*, „Journal of Management and Governance” 1997, t. 1, nr 1, s. 49–66.

Dynamiczny charakter sieci kin sprzyja także wymianie wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy uczestnikami. Przejawia się to m.in. we wspólnym wdrażaniu innowacji w zakresie usług, takich jak systemy rezerwacji online, rozwój aplikacji mobilnych czy nowoczesne formy komunikacji z widzami⁴³.

Coraz większe znaczenie w zarządzaniu organizacjami przypisuje się analizie sieci społecznych (*SNA – Social Network Analysis*), która umożliwia identyfikację przepływów informacji i struktur nieformalnych w organizacjach. Narzędzie to pozwala menedżerom optymalizować komunikację, zwiększać współpracę i efektywnie nawigować w strukturach organizacyjnych.

W literaturze zarządzania sieciowego⁴⁴ wyróżnia się kilka kluczowych pojęć, które mają znaczenie także w kontekście sieci kin przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Teoretyczne podstawy sieci w zarządzaniu

Kategoria	Opis
Kapitał społeczny	Zasoby dostępne poprzez relacje i powiązania sieciowe.
Zarządzanie siecią	Mechanizmy regulujące interakcje, normy, struktury i zasady współpracy.
Współpraca międzyorganizacyjna	Relacje między podmiotami sieci prowadzące do innowacji i uczenia się.
Kompetencje i zdolności sieciowe	Umiejętności zarządzania relacjami i wykorzystania zasobów sieci.
Sieć jako forma organizacyjna	Koncepcja organizacji zorganizowanej w formie sieci, a nie hierarchii.
Stabilność i dynamika sieci	Zdolność sieci do adaptacji, transformacji i utrzymania ciągłości działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 42-53.

⁴³ U. Bąkowska-Morawska, *Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 376, s. 115–126.

⁴⁴ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 48-54.

Podsumowując, sieci kin jako hybrydowe formy organizacyjne integrują relacje współpracy i konkurencji, odpowiadając na wyzwania współczesnego rynku. Ich skuteczność zależy od zdolności do elastycznego zarządzania relacjami, integracji wiedzy, synchronizacji działań marketingowych oraz adaptacji do zmiennych warunków otoczenia.

1.2.2 Zarządzanie strategiczne i strukturalne w sieciach kin

Zarządzanie sieciami w branży kinowej opiera się na kompleksowym zrozumieniu teorii i modeli wyjaśniających interakcje pomiędzy różnymi węzłami sieci: organizacjami, grupami, jednostkami oraz na analizie wpływu tych relacji na funkcjonowanie całości systemu. W literaturze⁴⁵ podkreśla się, że „sieć jako struktura organizacyjna umożliwia zarówno koordynację działań, jak i wykorzystanie synergii relacyjnej w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”.

Analiza cech sieci kin jako hybrydowych struktur organizacyjnych jest niezbędna dla pogłębienia badań nad klasyfikacją tych sieci oraz ich operacyjną unikalnością. Branża kinowa stanowi złożony system relacyjny, obejmujący różnorodnych interesariuszy, począwszy od studiów filmowych, poprzez dystrybutorów i operatorów kin, aż po odbiorców treści audiowizualnych. W obrębie tego systemu sieciowego funkcjonują relacje o różnym charakterze: między kinami w ramach jednej sieci, pomiędzy kinami a dystrybutorami filmów, jak również między kinami a partnerami technologicznymi, reklamodawcami oraz konsumentami. Tego rodzaju powiązania wskazują, że sieci kin nie są jedynie mechanizmami dystrybucji filmów, lecz również platformami wymiany wiedzy, innowacji technologicznych oraz praktyk marketingowych, niezbędnych w warunkach rosnącej konkurencji rynkowej⁴⁶.

Typologia i struktura sieci wpływają bezpośrednio na efektywność operacyjną. Badania wykazały, że „konfiguracja sieci oddziałuje na wyniki sojuszy projektowych w przemyśle filmowym”⁴⁷, a „rozmieszczenie filmów w salach kinowych może istotnie wpływać na popyt i rentowność”⁴⁸. Atmosfera panująca w kinie również ma wpływ na

⁴⁵ M. Kramarz, *Problem of Proximity in Coordination of Material Flow in Distribution Network*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2017, nr 101, s. 231–244.

⁴⁶ W.W. Powell, *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, t. 12, s. 300–305; B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, t. 42, nr 1, s. 36–67.

⁴⁷ W. Shan, C. Zhang, J. Wang, *Internal Social Network, Absorptive Capacity and Innovation: Evidence from New Ventures in China*, „Sustainability (Switzerland)” 2018, t. 10, nr 4 s. 2–5.

⁴⁸ A.M. Joshi, D.M. Hanssens, *Movie Advertising and the Stock Market Valuation of Studios: a Case of ‘Great Expectations’?*, „Marketing Science” 2009, t. 28, nr 2, s. 239–252.

całkowite doświadczenie filmowe widza, stanowiąc ważny element przewagi konkurencyjnej⁴⁹.

Tabela 2. Typologia sieci kin według wybranych kryteriów

Kryterium	Typy sieci kin
Własność i struktura organizacyjna	• Sieci korporacyjne • Sieci franczyzowe • Sieci partnerskie
Zasięg geograficzny	• Sieci lokalne • Sieci regionalne • Sieci międzynarodowe
Rodzaj relacji	• Sieci horyzontalne • Sieci wertykalne • Sieci wielopoziomowe
Funkcja operacyjna	• Sieci dystrybucyjne • Sieci programowe • Sieci marketingowe
Zakres współpracy	• Sieci formalne • Sieci nieformalne • Sieci hybrydowe
Stopień integracji	• Sieci luźne (koalicyjne) • Sieci koordynacyjne • Sieci zintegrowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 42-53, R. Gulati, M. Gargiulo, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology” 1999, t. 104, nr 5, s. 1439-1493, Provan K.G., Kenis P., *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, t. 18, nr 2, s. 229–252.

Zarządzanie strategiczne w sieciach organizacyjnych można zdefiniować jako „proces koordynowania działań, zasobów i relacji między uczestnikami sieci w celu osiągnięcia wspólnych korzyści oraz budowania trwałej przewagi konkurencyjnej” gdzie kluczowymi komponentami są: „zarządzanie relacjami, koordynacja działań, integracja wiedzy, zaufanie i pozycjonowanie w strukturze sieciowej”⁵⁰.

W. Czakon⁵¹ wskazuje, że analiza sieciowa dostarcza cennych narzędzi do zrozumienia wzorców współpracy i konkurencji, podkreślając znaczenie pozycji organizacji w strukturze sieci oraz roli zarządzania relacjami jako strategicznego czynnika sukcesu. Takie podejście jest szczególnie istotne w branży kinowej, gdzie równoległe relacje kooperacyjne i rywalizacyjne między studiami filmowymi,

⁴⁹ L. Hatzithomas [i in.], *The Impact of Atmospherics on WOM about Short Life-Cycle Products: The Case of Motion Pictures*, „Journal of Product and Brand Management” 2018, t. 27, nr 5, s. 471–483.

⁵⁰ K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of Network Governance: Structure...*, s. 229–252; J. Sydow, A. Windeler, *Temporary Organizing and Permanent Contexts*, „Current Sociology” 2020, t. 68, nr 4, s. 480–498.

⁵¹ W. Czakon, *Cechy strategii relacyjnych – wyniki badań eksperckich*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 538, s. 78-81.

dystrybutorami i operatorami kinowymi kształtują dynamikę rynku. Elementy kluczowe dla zarządzania strategicznego w sieciach kin przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Elementy zarządzania strategicznego w sieciach kin

Pozycja w strukturze sieci	•centralność •pośrednictwo (strukturalne dziury) •relacje słabe vs. silne
Kapitał sieciowy	•kapitał społeczny (relacje, zaufanie, reputacja) •kapitał relacyjny (wspólne wartości, lojalność) •kapitał strukturalny (konfiguracja powiązań)
Koordinacja i integracja działań	•formalna (umowy, procedury, kontrakty) •nieformalna (kultura współpracy, normy) •wspólna infrastruktura i standaryzacja procesów
Zarządzanie relacjami	•identyfikacja kluczowych węzłów •rozwój partnerstw strategicznych •zarządzanie konfliktem i negocjacje
Adaptacja strategiczna	•elastyczność organizacyjna •zdolność do innowacji i uczenia się •reagowanie na zmiany technologiczne i rynkowe
Wzmacnianie odporności sieci	•redundancja zasobów •zróżnicowanie kanałów współpracy •rozwój kompetencji adaptacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie S.P. Borgatti, D.S. Halgin, *On Network Theory*, „Organization Science” 2011, t. 22, nr 5, s. 1168–1181, W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 54-59, A. Kawa, *Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, t. 356, s. 40–49; M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The Coevolution of Network Alliances: a Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organization Science” 1999, t. 10, nr 5, s. 638-653; K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, t. 18, nr 2, s. 229–252.

Zróżnicowanie typów sieci kin można także analizować w świetle teorii strukturalnych i relacyjnych. W literaturze wskazuje się, że „efektywność współpracy w sieciach zależy od typu relacji”⁵² (np. koordynowane przez jednego aktora, sieci oparte na wzajemnych relacjach, sieci kontraktowe).

Równocześnie branża kinowa coraz szerzej wykorzystuje strategie marketingowe, w tym reklamę kinową, zwiastuny oraz marketing szeptany, które mają wpływ na postrzeganie marki oraz zaangażowanie widzów w zasoby relacyjne oraz konkurencyjne

⁵² K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of Network Governance...*, s. 233; J. Sydow, A. Windeler, *Temporary Organizing ...*, s. 480–498.

w strukturze sieci przemysłu filmowego⁵³. Co więcej, sieci kin mogą przyczyniać się do lokalnego rozwoju gospodarczego i regionalnej aktywizacji społecznej⁵⁴.

Rozwój technologii, w tym rzeczywistości wirtualnej (*VR*) przekształca nie tylko formy tworzenia i dystrybucji treści filmowych, ale wymusza także redefinicję modeli biznesowych i relacyjnych w całej branży. Nowe formy współpracy, dostosowane do dynamicznego środowiska, stają się kluczowym obszarem dla zarządzania sieciami kin⁵⁵.

Sieci kin pełnią także funkcję inkubatorów innowacji tzn. poprzez wspólne działania z partnerami technologicznymi tworzą przestrzeń dla wdrażania nowych technologii projekcyjnych, systemów zarządzania treścią czy personalizacji oferty repertuarowej. Zgodnie z podejściem zasobowym do organizacji, „relacje sieciowe mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej dzięki dostępowi do unikalnych zasobów”⁵⁶.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu, „podejście sieciowe oferuje interdyscyplinarne narzędzia pozwalające zrozumieć wzajemne powiązania między aktorami oraz wpływ kontekstu relacyjnego na działania organizacyjne”⁵⁷. W przypadku branży kinowej profesjonalne sieci oraz kapitał społeczny odgrywają istotną rolę nie tylko w rozwoju karier zawodowych, lecz także w funkcjonowaniu i efektywności instytucji jako całości⁵⁸.

W ujęciu zarządzania strategicznego⁵⁹ „sieć definiowana jest jako zbiór powiązanych aktorów, których relacje tworzą strukturę wymiany wiedzy, zasobów i wartości”. W branży kinowej sieć obejmuje m.in. kina, dystrybutorów, producentów, partnerów technologicznych i odbiorców, z których każdy wnosi unikalne kompetencje, zasoby i informacje. Struktura sieciowa w tej branży przyjmuje często formę płaską, gdzie nacisk kładzie się nie na hierarchię, ale na współpracę i interakcyjność. Tego

⁵³ B. Meiseberg, T. Ehrmann, *Performance Implications of Network Structure, Resource Investment, and Competition in the German Motion Picture Industry*, „Contributions to Management Science” 2008, s. 347–372.

⁵⁴ V. Pagani, L. Marques, *The Movie Industry and Regional Economic Development: The Case of Rocco Schiavone and the Aosta Valley*, „Brazilian Creative Industries Journal” 2022, t. 2, nr 2, s. 23–37.

⁵⁵ J. Llobera, J. Booth, C. Charbonnier, *New Techniques in Interactive Character Animation*, „ACM SIGGRAPH” 2021, s. 2-3.

⁵⁶ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, t. 17, nr 1, s. 99-110; J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 4, s. 660–679.

⁵⁷ T. Koch, J. Windsperger, *Seeing through the Network: Competitive Advantage in the Digital Economy*, „Journal of Organization Design” 2017, t. 6, nr 1, s. 25–28.

⁵⁸ A. Soronen, A. Koivunen, *Platformed Intimacies: Professional Belonging on Social Media*, „European Journal of Cultural Studies” 2022, t. 25, nr 5, s. 1344–1360.

⁵⁹ A. Kawa, *Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, t. 356, s. 40–49; K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of network governance: Structure...*, s. 229–252.

rodzaju organizacja sprzyja elastyczności, innowacyjności i zdolności adaptacyjnej, co w kontekście zmiennego rynku audiowizualnego nabiera szczególnego znaczenia⁶⁰. Koordynacja działań w sieciach kin wymaga zarządzania złożonymi relacjami, zarówno poprzez formalne mechanizmy (umowy, procedury), jak i nieformalne (zaufanie, kultura organizacyjna, relacje interpersonalne)⁶¹.

Kluczową rolę w tym kontekście odgrywa kapitał społeczny tzn. „zasób zakorzeniony w sieciach relacji społecznych, który umożliwia transfer wiedzy, wspieranie współpracy i redukcję kosztów transakcyjnych”⁶². W branży kinowej kapitał społeczny przyczynia się do budowania relacji z partnerami strategicznymi, takimi jak dystrybutorzy i producenci, oraz do tworzenia środowiska sprzyjającego innowacjom. W kontekście sieci kin kapitał społeczny może przyjmować różne formy: od relacyjnych (długoterminowe partnerstwa dystrybucyjne), przez strukturalne (pozycja w sieci współpracy z innymi instytucjami kultury), aż po poznawcze (wspólne wartości i język operacyjny wśród uczestników branży)⁶³.

Istotnym elementem efektywnego zarządzania jest również kapitał relacyjny oparty na zaufaniu, lojalności i wspólnych wartościach, który stanowi „podstawę długofalowej współpracy i pozwala na budowanie stabilnych układów sieciowych”⁶⁴. W kontekście funkcjonowania sieci kin, kapitał ten zwiększa skuteczność operacyjną, usprawnia procesy dystrybucji oraz wspiera wzrost odporności organizacyjnej.

Zachodząca transformacja w kierunku społeczeństwa sieciowego zmienia również kontekst geograficzny i kulturowy funkcjonowania kin, redefiniując ich miejsce w strukturze społecznej i gospodarczej⁶⁵. Przykładem zastosowania teorii sieci w praktyce jest decyzja o zniesieniu zakazu działalności kin w Arabii Saudyjskiej, która miała znaczenie strategiczne dla rozwoju sektora rozrywki w tym kraju⁶⁶. W literaturze⁶⁷ wskazuje się, że sieci kin odgrywają „rolę nośnika wartości kulturowych stanowiąc platformę wymiany narracji, wspólnotowych doświadczeń i promocji różnorodnych form

⁶⁰ D.W. Cravens, N.F. Piercy, *Relationship Marketing And Collaborative Networks In Service Organizations*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, t. 5, nr 5, s. 39-53.

⁶¹ M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The Coevolution Of Network Alliances: A Longitudinal Analysis Of An International Professional Service Network*, „Organization Science” 1999, t. 10, nr 5, s. 638-653.

⁶² P. Bourdieu, *The Forms of Capital* [w:] *Readings in Economic Sociology*, 2008, s. 280-291.

⁶³ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital...*, s. 242-266.

⁶⁴ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 103-105.

⁶⁵ L. Tripodi, *Telescoping the City: Technological Urbiquity, or Perceiving Ourselves from the Above*, „Space and Culture” 2020, t. 23, nr 4, s. 425-442.

⁶⁶ L.S. Shesha, N. Yusuf, *The Socio-Economic Potential of the Emerging Film Industry in Saudi Arabia*, „European Journal of Sustainable Development” 2021, t. 10, nr 1, s. 239-256.

⁶⁷ D. Throsby, *Economics and Culture*, „Economics and Culture” 2000, s. 567-576.

filmowych”. Takie działania wzmacniają lokalną tożsamość kulturową oraz wspierają społeczną odporność wobec homogenizacji treści filmowej.

Zgodnie z podejściem zasobowym teorii organizacji⁶⁸ „zasoby relacyjne i kompetencje sieciowe stanowią element przewagi konkurencyjnej organizacji”. Sieci kin mogą dzięki nim rozwijać unikalne konfiguracje partnerstw i modeli zarządzania, które nie są możliwe do łatwego skopiowania przez konkurencję.

Zgodnie z koncepcją strukturalnych dziur R. Burta⁶⁹ „podmioty funkcjonujące na styku różnych, niepowiązanych sieci, zyskują przewagę dzięki dostępowi do unikalnych informacji i możliwości”. W sieciach kin taka pozycja może sprzyjać identyfikowaniu nowych trendów, innowacji programowych lub partnerstw strategicznych. M. Granovetter⁷⁰ natomiast podkreśla znaczenie słabych powiązań tzn. „luźnych relacji, które często stanowią źródło innowacyjnych impulsów i dostęp do nowych rynków”. W przypadku zarządzania siecią kin, pozycja pośrednika, np. kina studyjnego mającego relacje zarówno z dużymi dystrybutorami, jak i lokalnymi inicjatywami pozwala pełnić rolę integratora treści i zwiększać odporność sieci na wahania popytu. Z kolei słabe więzi, np. luźne relacje z organizacjami pozarządowymi czy środowiskami artystycznymi, mogą być źródłem innowacyjnych impulsów programowych czy marketingowych.

Zrozumienie i wykorzystanie tych koncepcji w zarządzaniu siecią kin umożliwia identyfikację kluczowych partnerów, optymalizację położenia w sieci, lepszą adaptację do zmiennych warunków rynkowych oraz zwiększenie efektywności funkcjonowania całej sieci dystrybucyjnej. Teoretyczne ramy zarządzania sieciowego są także przydatne w prognozowaniu zmian konsumenckich oraz w projektowaniu elastycznych strategii organizacyjnych.

W. Czakon⁷¹ wskazuje także na wyzwania związane z koordynacją sieci, zwłaszcza w warunkach ograniczonego zaufania lub sprzeczności interesów. W przypadku branży kinowej istotne staje się projektowanie struktur współpracy w sposób umożliwiający skuteczne zarządzanie ryzykiem i zapewnienie stabilności operacyjnej.

⁶⁸ J. Barney, *Firm Resources and Sustained...*, s. 99-110; J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy...*, s. 660-679.

⁶⁹ R.S. Burt, *The Social Structure...*, s. 57-60.

⁷⁰ M.S. Granovetter, *The Strength...*, s. 1360-1380.

⁷¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 135-139.

Strategiczne decyzje menedżerskie, podejmowane w ramach sieci, mają bezpośrednie przełożenie na rozwój infrastruktury kinowej. Dane statystyczne⁷² dotyczące liczby dużych kin i ekranów w multipleksach potwierdzają rosnącą koncentrację inwestycji w rozbudowę nowoczesnych kompleksów kinowych co świadczy o znaczeniu zarządzania strategicznego w budowaniu wartości sieciowej.

Zastosowanie teorii sieci umożliwia menedżerom kin kompleksowe zarządzanie relacjami, co wzmacnia odporność organizacyjną, poprawia efektywność operacyjną oraz zwiększa zdolność adaptacyjną w obliczu zmian rynkowych. Świadomość relacyjnych układów pozwala również skuteczniej wykorzystywać potencjał współpracy międzyorganizacyjnej oraz projektować strategie rozwoju dostosowane do złożonego otoczenia branżowego.

Internacjonalizacja branży kinowej przebiega w oparciu o modele ekspansji sieciowej, w których relacje między publicznymi i prywatnymi jednostkami takimi jak agencje filmowe, partnerzy zagraniczni czy instytucje wspierające eksport kultury odgrywają strategiczną rolę. Przykład Korei Południowej⁷³ pokazuje, jak skoordynowana polityka kulturalna oraz powiązania międzysektorowe przyczyniają się do wzmacniania pozycji rynkowej i kulturowej. Istotną rolę odgrywają instytucje pośredniczące: akademie filmowe, agencje talentów, festiwale które sprzyjają transferowi wiedzy i wzmacniają środowiska twórcze.

Przedstawione teorie stanowią podstawę do dalszych analiz modeli zarządzania w sieciach kin. Ich zastosowanie umożliwia nie tylko analizę struktury i funkcjonowania sieci, ale także projektowanie rozwiązań zwiększających odporność operacyjną i strategiczną sieci kin w obliczu zmieniających się uwarunkowań rynkowych.

1.2.3 Praktyczne przykłady efektywnego zarządzania sieciami kin – perspektywa polska i międzynarodowa

Przykłady efektywnego zarządzania siecią kin stanowią praktyczne odniesienie do wcześniej omówionych koncepcji teoretycznych zarządzania sieciowego pokazując, jak konkretne strategie organizacyjne przekładają się na odporność i konkurencyjność

⁷² UNESCO Institute of Statistics <https://databrowser.uis.unesco.org/> [30.05.2024].

⁷³ M.D. Packard, B.B. Clark, P.G. Klein, *Uncertainty Types and Transitions in the Entrepreneurial Process*, „Organization Science” 2017, t. 28, nr 5, s. 840–856; P. Foster, S. Manning, D. Terkla, *The Rise of Hollywood East: Regional Film Offices as Intermediaries in Film and Television Production Clusters*, „Regional Studies” 2015, t. 49, nr 3, s. 433–450; X. Song, *Hollywood movies and China: Analysis of Hollywood globalization and relationship management in China's cinema market*, „Global Media and China” 2018, t. 3, nr 3, s. 177-195.

w dynamicznym środowisku rynkowym. Zarządzanie siecią kin, zarówno w kontekście lokalnym, jak i międzynarodowym stanowi istotny obszar analizy strategicznej w sektorze usług kultury audiowizualnej. Efektywność tego zarządzania opiera się na umiejętności adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego, zróżnicowanych preferencji widzów oraz postępującej transformacji technologicznej. Przykłady z Polski i innych krajów ilustrują, jak różne modele zarządzania siecią kin mogą wpływać na ich konkurencyjność, lojalność widzów oraz odporność organizacyjną.

Polski rynek kinowy jest zróżnicowany pod względem struktury i typologii placówek. Obejmuje nowoczesne multiplexy zlokalizowane głównie w dużych aglomeracjach miejskich, średniej wielkości miniplexy oraz mniejsze kina jednosalowe i studyjne, które pełnią istotną rolę kulturotwórczą w mniejszych miejscowościach. W 2023 roku w Polsce funkcjonowało 535 kin, oferujących ponad 1,6 tys. sal projekcyjnych i niemal 300 tys. miejsc na widowniach. Choć multiplexy stanowią jedynie 11,6% ogólnej liczby kin, generują niemal połowę ogólnej frekwencji i liczby seansów. Z kolei kina jednosalowe i dwusalowe stanowiące ponad 58% rynku, często wspierane są przez samorządy lub organizacje pozarządowe i pełnią rolę lokalnych centrów kultury⁷⁴.

Rynek ten cechuje się dualizmem, z jednej strony dominują na nim duże sieci multiplexowe jak Cinema City, Multikino i Helios, z drugiej zaś funkcjonuje dynamicznie rozwijający się segment kin studyjnych i niezależnych, który promuje filmy artystyczne, niezależne oraz polską produkcję filmową.

W Polsce jednym z przykładów efektywnego zarządzania siecią kin jest działalność sieci Multikino⁷⁵. Założone zostało w 1998 roku jako pionierska inicjatywa w zakresie multiplexów. Sieć ta konsekwentnie inwestuje w nowoczesne rozwiązania technologiczne i rozszerza swoje funkcje programowe poza standardową projekcją filmów oferując transmisje wydarzeń kulturalnych, sportowych, koncertów i spektakli. Multikino wdraża także strategie angażowania społeczności lokalnych poprzez organizację wydarzeń tematycznych i festiwali filmowych, co wzmacnia relacje z odbiorcami i zwiększa wartość sieciową tej organizacji.

⁷⁴ GUS, *Kinematografia w 2023 roku*

https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/22/5/1/kinematografia_w_2023_r.pdf [21.03.2025].

⁷⁵ <https://multikino.pl> [30.05.2024].

Innym przykładem na polskim rynku jest Helios⁷⁶, sieć kin o ogólnopolskim zasięgu, która oprócz inwestycji w technologię, koncentruje się na działaniach społecznościowych i marketingu relacyjnym. Programy tematyczne, takie jak „Kino Kobiet” czy „Kino Seniora”, stanowią przykład segmentacji oferty i budowania długofalowych relacji z różnymi grupami odbiorców. Helios aktywnie wdraża strategię personalizacji oferty oraz tworzenia lokalnych doświadczeń kinowych, co sprzyja budowaniu lojalności widzów i odporności rynkowej.

Warto także wskazać na sieć Cinema City⁷⁷, należącą do globalnego koncernu Cineworld⁷⁸, która wprowadziła na polski rynek zaawansowane technologie projekcyjne, takie jak IMAX, 4DX czy SCREENX. Rozwój usług cyfrowych w tym rezerwacji online, aplikacji mobilnych i programu abonamentowego UNLIMITED jest elementem strategii cyfryzacji procesów zarządczych. Cinema City aktywnie uczestniczy w projektach związanych z promocją kultury filmowej, wspierając festiwale i wydarzenia branżowe.

W kontekście rynku alternatywnego istotną rolę odgrywa Sieć Kin Studyjnych⁷⁹, która skupia kina m.in. o profilu artystycznym i edukacyjnym. Obiekty takie jak Kino Muranów w Warszawie czy Kino Pod Baranami w Krakowie pełnią funkcję centrów kulturalnych, oferując repertuar niszowy, spotkania autorskie, debaty filmowe i festiwale. Efektywne zarządzanie w tych sieciach opiera się na silnym powiązaniu z lokalną społecznością, wysokim poziomie kuratorstwa programowego oraz integracji działalności edukacyjnej i artystycznej.

Na poziomie międzynarodowym interesującym przykładem jest działalność AMC Theatres⁸⁰, największej sieci kin w Stanach Zjednoczonych, która skutecznie wdraża strategię zorientowaną na komfort widza m.in. luksusowe fotele, usługi gastronomiczne oraz intensywnie rozwija aplikacje mobilne i programy lojalnościowe. Model ten integruje doświadczenie klienta z technologią i personalizacją usług.

Sieć Vue International⁸¹, operująca w Europie i Azji, koncentruje się na wdrażaniu nowoczesnych technologii audiowizualnych oraz cyfrowej transformacji procesów operacyjnych. Inwestycje w systemy zarządzania repertuarem, automatyzację

⁷⁶ <https://helios.pl/> [30.05.2024].

⁷⁷ <https://www.cinema-city.pl/#/> [30.05.2024].

⁷⁸ <https://www.cineworldplc.com/en/about-us> [30.05.2024].

⁷⁹ <https://stowarzyszeniekinstudyjnych.pl/siec-kin/> [30.05.2024].

⁸⁰ <https://www.amctheatres.com/> [30.05.2024].

⁸¹ <https://vue-international.com/> [30.05.2024].

sprzedaży oraz platformy do analityki widowni są elementem strategii adaptacyjnej i innowacyjności sieciowej.

Z kolei Cinépolis⁸², lider rynku w Ameryce Łacińskiej, wyróżnia się ofertą zaawansowanych formatów projekcji (IMAX, 4DX, SCREENX) oraz rozwijaniem kanałów strumieniowych. Efektywne zarządzanie w tym modelu opiera się na dywersyfikacji usług i silnym połączeniu operacji kinowych z kanałami cyfrowymi.

Event Cinemas⁸³ w Australii to przykład sieci, która buduje swoją konkurencyjność poprzez różnorodność oferty i wydarzenia specjalne (np. seanse tematyczne, pokazy dla rodzin z dziećmi, festiwale). Integracja lokalnych doświadczeń z globalną strategią marki pokazuje elastyczność modelu zarządzania w warunkach zróżnicowanego rynku.

Coraz częściej sieci kin nawiązują współpracę z instytucjami kultury np. muzeami, galeriami sztuki czy uczelniami artystycznymi. Przykładem może być Kino Pod Baranami, które organizuje pokazy specjalne we współpracy z instytutami kultury łącząc funkcję kulturalną z budowaniem społecznej odporności kulturowej.

Efektywne zarządzanie siecią kin wymaga zarówno innowacyjnych strategii technologicznych, jak i wysokiego poziomu integracji z lokalnym kontekstem kulturowym. Zarządzanie strategiczne w sieciach kin opiera się nie tylko na mechanizmach rynkowych, ale także na wykorzystaniu potencjału kapitału relacyjnego, zarządzaniu doświadczeniem widza oraz adaptacji do zmieniających się modeli konsumpcji. Zestawienie kluczowych różnic i podobieństw pomiędzy podejściami zarządczymi w Polsce i za granicą przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Porównanie modeli zarządzania sieciami kinowymi – Polska vs zagranica

Obszar zarządzania	Polska – modele lokalne	Zagranica – modele międzynarodowe
Dominujące typy sieci	Multipleksy, sieci studyjne, minipleksy	Korporacyjne sieci globalne (AMC, Vue, Cinépolis), zróżnicowane formaty (SCREENX, 4DX, IMAX)
Strategie programowe	Filmy komercyjne i artystyczne, wydarzenia tematyczne, transmisje kulturowe	Dywersyfikacja repertuaru, seanse specjalne, eventy tematyczne, produkcje globalne i lokalne
Zarządzanie doświadczeniem widza	Programy lojalnościowe, segmentacja oferty (Kino Kobiet, Kino Seniora), społeczność lokalna	Komfort premium (rozkładane fotele, gastronomia), aplikacje mobilne, analityka danych o preferencjach widzów
Technologia i innowacje	IMAX, 4DX, systemy rezerwacji online, digital signage	Rozbudowane systemy projekcyjne, automatyzacja procesów, digitalizacja usług i marketingu

⁸² <https://cinepolis.com/> [30.05.2024].

⁸³ <https://www.eventcinemas.com.au/> [30.05.2024].

Obszar zarządzania	Polska – modele lokalne	Zagranica – modele międzynarodowe
Relacje z otoczeniem lokalnym	Partnerstwa z samorządami, instytucjami kultury, festiwalami filmowymi	Integracja globalnych standardów z lokalnymi potrzebami (glokalizacja)
Kapitał relacyjny i społeczny	Lokalna lojalność widzów, edukacja filmowa, festiwale regionalne	Programy CSR, cross-promocje, relacje z sektorem eventowym i partnerskim
Zarządzanie strategiczne	Zróżnicowanie modeli (sieci studyjne vs sieci multipleksów), elastyczność regionalna	Korporacyjne strategie ekspansji, optymalizacja kosztów, adaptacja modeli do lokalnych rynków

Zródło: opracowanie własne na podstawie: W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 54-59, D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, t. 18, s. 509–533, <https://www.cinema-city.pl/#/>, <https://www.cineworldplc.com/en/about-us>, <https://stowarzyszeniekinstudyjnych.pl/siec-kin/>, <https://www.amctheatres.com/>, <https://vue-international.com/>, <https://cinapolis.com/>, <https://www.eventcinemas.com.au/>.

Analiza porównawcza modeli zarządzania w ujęciu międzynarodowym pozwala na identyfikację kluczowych czynników sukcesu takich jak elastyczność operacyjna, zdolność adaptacyjna, kompetencje cyfrowe i zdolność budowania długoterminowych relacji z widzami. Przykłady z Polski i zagranicy pokazują, że zintegrowane podejście do zarządzania siecią kin może stanowić skuteczną odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku kinowego. Analiza porównawcza modeli sieciowych pokazuje również, że efektywność zarządzania w sieciach kin zależy od zdolności do adaptacji, personalizacji oferty, inwestycji w innowacje oraz budowania relacji z lokalnymi społecznościami. Wnioski te stanowią punkt wyjścia do pogłębionej analizy modeli zarządzania, które zostaną omówione w kolejnym podrozdziale.

1.3 Modele sieci i ich zastosowanie w zarządzaniu w branży kinowej

1.3.1 Modele sieciowe w teorii i praktyce zarządzania operacyjnego w sektorze kinowym

Zastosowanie modeli sieciowych w zarządzaniu organizacjami kultury, w tym kinami, zyskuje na znaczeniu w kontekście rosnącej złożoności środowiska rynkowego oraz potrzeby zwiększania odporności organizacyjnej. Modele sieciowe pozwalają nie tylko na efektywną koordynację działań między różnymi podmiotami branży filmowej, ale także umożliwiają budowanie struktur adaptacyjnych, elastycznych i odpornych na zmiany otoczenia.

Model sieciowy w zarządzaniu organizacjami jest koncepcją, która odnosi się do sposobu, w jaki organizacje i ich jednostki współpracują i funkcjonują w ramach rozbudowanych sieci. Ten paradygmat zakłada, że rzeczywistość organizacyjna jest złożona i dynamiczna, a skuteczne zarządzanie wymaga uwzględnienia interakcji

między różnymi podmiotami i elementami systemu. W literaturze⁸⁴ często podkreśla się, że „model sieciowy koncentruje się na relacjach i współpracy, zakładając, że efektywność i innowacyjność organizacji są wynikiem synergii między różnymi jednostkami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi”.

Zgodnie z badaniami Czakona⁸⁵, paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu zyskuje coraz większe znaczenie. Autor ten wskazuje na istotność struktur organizacyjnych, które determinują działania podmiotów oraz konieczność analizy tych działań w kontekście ich konkretnych uwarunkowań.

W literaturze przedmiotu⁸⁶ wyróżnia się kilka podstawowych modeli sieciowych, które mogą być analizowane w kontekście branży kinowej. Każdy z nich oferuje odmienny potencjał zarządczy i różne możliwości adaptacji do otoczenia. Ich charakterystyka oraz przykładowe zastosowania w praktyce przedstawione zostały w tabeli 4:

Tabela 4. Charakterystyka wybranych modeli sieciowych stosowanych w zarządzaniu kinami

Model sieciowy	Charakterystyka	Przykłady zastosowania w branży kinowej
Sieć horyzontalna	Współpraca pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na tym samym poziomie łańcucha wartości; struktura zdecentralizowana.	Lokalne porozumienia kin studyjnych organizujących wspólne wydarzenia, kampanie promocyjne, systemy abonamentowe.
Sieć wertykalna	Integracja podmiotów z różnych poziomów łańcucha wartości: produkcja – dystrybucja – eksploatacja; struktura często bardziej sformalizowana.	Współpraca między sieciami kin a dystrybutorami, producentami treści, platformami VOD, organizatorami wydarzeń.
Sieć hybrydowa	Połączenie relacji horyzontalnych i wertykalnych; umożliwia zarządzanie kompleksowymi relacjami w obrębie i poza siecią.	Kina współpracujące zarówno z konkurencyjnymi sieciami w zakresie wspólnych działań marketingowych, jak i z dostawcami technologii, firmami eventowymi, instytucjami kultury.
Model klastrowy	Sieć instytucji znajdujących się w bliskiej geograficznej lokalizacji, współdzielących zasoby i kompetencje; często wspierana przez polityki publiczne.	Regionalne klastry kinowe z udziałem lokalnych partnerów: samorządów, uczelni, fundacji, organizatorów wydarzeń branżowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne – współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101–108.

⁸⁴ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, s. 54-59.

⁸⁵ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3-5.

⁸⁶ J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne – współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101–108.

Typologia przedstawiona w tabeli 4 pozwala lepiej zrozumieć różnorodność modeli sieciowych stosowanych w sektorze kinowym oraz ich wpływ na poziom odporności organizacyjnej. Modele zdecentralizowane sprzyjają elastyczności, podczas gdy modele scentralizowane ułatwiają standaryzację i wdrażanie innowacji technologicznych.

Dobór odpowiedniego modelu sieciowego w kontekście strategii zarządzania siecią kin powinien wynikać ze specyfiki rynku, stopnia dojrzałości organizacyjnej podmiotów jak również celów długoterminowych. W sieciach horyzontalnych nacisk kładziony jest na współdzielenie zasobów, wymianę wiedzy oraz wspólne inicjatywy mające na celu zwiększenie siły przetargowej wobec dystrybutorów czy partnerów instytucjonalnych natomiast sieci wertykalne umożliwiają lepszą kontrolę nad całym łańcuchem wartości i często pozwalają na osiągnięcie większej skali działania, choć mogą prowadzić do asymetrii relacji i koncentracji władzy decyzyjnej⁸⁷.

W sektorze kinowym model lidera organizacyjnego często występuje w sieciach multipleksów, gdzie centrala zarządza logistyką, programowaniem, marketingiem itd. dla wszystkich oddziałów⁸⁸. Natomiast sieci kin studyjnych częściej funkcjonują na zasadzie współdzielonego zarządzania, gdzie poszczególne kina zachowują autonomię, ale współpracują przy wspólnych projektach repertuarowych i promocyjnych.

Hybrydowość modeli sieciowych w branży kinowej staje się coraz bardziej powszechna szczególnie w sytuacji, gdy organizacje muszą reagować na dynamiczne zmiany w otoczeniu, takie jak postęp technologiczny, cyfryzacja dystrybucji, wzrost roli platform streamingowych czy zmiany preferencji konsumenckich. Elastyczna konfiguracja relacji w sieciach hybrydowych pozwala na jednoczesne budowanie lojalności odbiorców, współpracę z lokalnymi społecznościami i reagowanie na zmiany w globalnym otoczeniu rynkowym.

Z kolei model klastrowy⁸⁹, silnie osadzony w teorii ekonomii lokalnej i rozwoju regionalnego, podkreśla znaczenie geograficznego zakorzenienia działalności kinowej. Klastry kinowe mogą sprzyjać powstawaniu innowacyjnych inicjatyw, takich jak lokalne festiwale filmowe, edukacja filmowa, promocja dziedzictwa kulturowego czy działania społeczne skierowane do konkretnych grup odbiorców.

⁸⁷ J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 101–108.

⁸⁸ K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of network governance: Structure...*, s. 229-252.

⁸⁹ J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 144-157.

Współdziałanie w sieci zwiększa odporność organizacyjną (rezyliencję). Struktury sieciowe umożliwiają szybkie rekonfigurowanie zasobów, dywersyfikację kanałów dystrybucji oraz integrację z lokalnymi i globalnymi partnerami. Ich elastyczność stanowi podstawę zdolności adaptacyjnych organizacji, które w warunkach kryzysu (np. pandemia COVID-19, presja konkurencji ze strony VOD) mogą utrzymać ciągłość działania i relacje z widzami.

Z punktu widzenia teorii zarządzania sieciami⁹⁰, skuteczne funkcjonowanie sieci kin wymaga nie tylko właściwego modelu strukturalnego, ale także umiejętnego zarządzania relacjami, kapitałem społecznym i wymianą wiedzy. To właśnie jakość interakcji, poziom zaufania i mechanizmy współpracy determinują efektywność operacyjną i strategiczną sieci.

Modele sieciowe w zarządzaniu operacyjnym kin znajdują zastosowanie w wielu obszarach działalności operacyjnej i strategicznej. Tabela 5 przedstawia wybrane przykłady praktycznego wykorzystania podejścia sieciowego w funkcjonowaniu kin:

Tabela 5. Elementy zastosowania modeli sieciowych w zarządzaniu operacyjnym kin

Obszar zastosowania	Opis zastosowania modelu sieciowego
Dystrybucja treści filmowych	Zarządzanie przepływem treści między studiami, dystrybutorami i kinami w oparciu o elastyczne modele dostarczania
Zarządzanie repertuarem	Centralne planowanie repertuaru oparte na analizie popytu i lokalnych preferencjach widzów
Personalizacja oferty	Wykorzystanie danych behawioralnych do dostosowania godzin seansów, typów filmów i komunikacji z klientem
Marketing i kampanie promocyjne	Ukierunkowanie kampanii marketingowych dzięki analizie relacji konsumenckich i kanałów wpływu
Zarządzanie infrastrukturą kinową	Efektywne rozmieszczanie zasobów technologicznych (sale, sprzęt, personel) między jednostkami sieci
Współpraca międzyorganizacyjna	Tworzenie sojuszy z partnerami zewnętrznymi (np. festiwale, platformy VOD, partnerzy lokalni)
Analiza danych i big data	Wdrażanie zaawansowanej analityki predykcyjnej, modeli rekomendacyjnych i monitorowania efektywności
Integracja z systemami międzynarodowymi	Dostosowanie operacji do standardów jakości i preferencji konsumentów na rynkach zagranicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.S. Burt, *The Social Structure of Competition*, "Harvard University Press" 1992, s. 57-60, K. Grzesiuk, *Marka Granovettera koncepcja zakorzenienia społecznego gospodarki*, „Wybrane kierunki badań w obszarze społeczno – gospodarczym” 2013, s. 2-25, V. Kumar, A. Pansari, *Competitive advantage through engagement*, „Journal of Marketing Research” 2016, t. 53, nr 4, s. 497–514, M.D. Smith, R. Telang, *Streaming, Sharing, Stealing: Big Data and the Future of Entertainment*, The MIT Press, Cambridge 2016, s. 71; X. Wang [i in.], *The Big Data Applications...*, s. 69, W.W. Powell, *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, t. 12, s. 300-305.

⁹⁰ W. Czakon, *Cechy strategii relacyjnych – wyniki badań eksperckich...*, s. 74-83, K.G. Provan, S.J. Skinner, *Interorganizational Dependence And Control As Predictors Of Opportunism In Dealer-Supplier Relations*, „Academy of Management Journal” 1989, t. 32, nr 1, s. 202-212

Modele sieciowe w zarządzaniu operacyjnym odnoszą się do „struktur organizacyjnych opartych na relacjach współpracy, w których podmioty współdzielą zasoby, koordynują działania i adaptują się do zmian otoczenia, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi technologicznych”⁹¹.

Podejście sieciowe umożliwia skuteczniejsze zarządzanie złożonymi relacjami operacyjnymi, co przekłada się na wzrost efektywności i konkurencyjności sieci kin w dynamicznym środowisku rynkowym.

Zarządzanie operacyjne sieciami kinowymi coraz częściej opiera się na wykorzystaniu modeli sieciowych, które umożliwiają efektywną organizację przepływu zasobów, informacji i procesów między podmiotami uczestniczącymi w systemie dystrybucji i eksploatacji treści filmowych. Modele te znajdują zastosowanie zarówno w sferze dystrybucji filmów, jak i w działaniach marketingowych, zarządzaniu infrastrukturą, obsłudze widza oraz kreowaniu wartości dla klientów.

W erze cyfrowej tradycyjne struktury hierarchiczne ustępują miejsca elastycznym i zintegrowanym sieciom operacyjnym, które charakteryzują się wyższą zdolnością adaptacyjną i większym zakresem interakcji między uczestnikami rynku. Jak podkreślają M. Smith i R. Telang⁹² technologie cyfrowe rewolucjonizują modele dystrybucji filmów, umożliwiając kinom szybszy dostęp do treści, elastyczne planowanie repertuaru oraz bardziej precyzyjne docieranie do odbiorców. Dzięki cyfryzacji kin możliwa jest centralna kontrola repertuaru, aktywne zmiany programowe oraz zdalne zarządzanie obiegiem treści.

Sieci kin coraz częściej integrują nowoczesne narzędzia zarządzania operacyjnego jak systemy analityki predykcyjnej, modele rekomendacyjne czy platformy „big data”, które umożliwiają dokładne profilowanie widzów oraz personalizację oferty repertuarowej. W ten sposób możliwa jest optymalizacja harmonogramów projekcji, dostosowanie strategii cenowej, a także zwiększenie skuteczności działań marketingowych⁹³.

Modele sieciowe przyczyniają się również do wzrostu innowacyjności poprzez tworzenie sojuszy strategicznych pomiędzy różnymi ogniwami rynku filmowego np. studiami produkcyjnymi, dystrybutorami, operatorami kinowymi, reklamodawcami czy

⁹¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 23-26.

⁹² M.D. Smith, R. Telang, *Streaming, sharing, stealing: big data and the future of entertainment...*, s. 72-74.

⁹³ V. Kumar, A. Pansari, *Competitive advantage through engagement*, „Journal of Marketing Research” 2016, t. 53, nr 4, s. 497-514.

platformami VOD. Jak wskazuje E. Sarigöllü⁹⁴ „sieci oparte na partnerstwie operacyjnym umożliwiają dzielenie zasobów, współorganizację kampanii promocyjnych, a także wspólne inwestycje w rozwój infrastruktury technologicznej, co zwiększa odporność organizacyjną i konkurencyjność”.

Współczesne sieci kin opierają się również na analizie sieci społecznych (*SNA* – *Social Network Analysis*), która pozwala na mapowanie relacji między kluczowymi uczestnikami rynku oraz analizę przepływu informacji, trendów i opinii wśród konsumentów. Jak podkreślają T. Valente i K. Fujimoto⁹⁵, SNA znajduje zastosowanie m.in. w optymalizacji kampanii promocyjnych i identyfikacji wpływowych liderów opinii w środowisku konsumenckim. W branży kinowej przekłada się to na lepsze ukierunkowanie komunikacji marketingowej i skuteczniejsze pozycjonowanie oferty repertuarowej.

Współcześnie, zarządzanie operacyjne opiera się na integracji innowacji procesowych, które umożliwiają organizacjom poprawę jakości usług, skrócenie cykli operacyjnych i zwiększenie satysfakcji klienta⁹⁶. Szczególną rolę w operacyjnym zarządzaniu kinami odgrywa wykorzystanie danych behawioralnych i technologii big data, co widać na przykładzie platform streamingowych, takich jak Netflix, które stały się wzorcem analityki widza. Choć działają w innym modelu dystrybucji, ich strategie analityczne stają się inspiracją również dla kin tradycyjnych. Personalizacja repertuaru, dynamiczne dostosowanie godzin seansów oraz zróżnicowanie oferty w zależności od segmentu widowni to przykłady adaptacji modeli sieciowych do zarządzania operacyjnego w kinach stacjonarnych.

Modele sieciowe znajdują także zastosowanie w optymalizacji zarządzania zasobami materialnymi: projektorami cyfrowymi, systemami dźwiękowymi, salami projekcyjnymi oraz w planowaniu infrastrukturalnym, co jest szczególnie istotne w procesach ekspansji sieci kin i tworzeniu nowych obiektów. Wzrost liczby ekranów w multipleksach, redukcja liczby kin jednosalowych oraz koncentracja działalności w dużych centrach handlowych są konsekwencją strategii operacyjnych opartych na modelach sieciowych.

⁹⁴ E. Sarigollu, *Assessment of brand equity measures*, „Article in International Journal of Market Research” 2014, s. 783–806.

⁹⁵ T.W. Valente, K. Fujimoto, *Bridging: Locating critical connectors in a network*, „Social Networks” 2010, t. 32, nr 3, s. 212–220.

⁹⁶ T. Davila, M.J. Epstein, R.D. Shelton, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit From It*, Pearson FT Press; Upper Saddle River, New Jersey 2012, s. 20-26.

W kontekście globalizacji, zarządzanie sieciami operacyjnymi wymaga również integracji z systemami międzynarodowymi, zarówno na poziomie dystrybucji, jak i standardów jakości usług. Jak zauważają P. Ghemawat i S. Altman⁹⁷ „skuteczne funkcjonowanie transnarodowych firm zależy od zdolności adaptacyjnych do różnic kulturowych, technologicznych i konsumenckich, co wymaga zastosowania elastycznych i zintegrowanych modeli operacyjnych”.

W efekcie, zastosowanie modeli sieciowych w zarządzaniu operacyjnym kin umożliwia lepsze dostosowanie organizacji do zmieniających się warunków rynkowych, zwiększa elastyczność zarządzania i wspiera procesy innowacyjne. To właśnie dzięki efektywnemu wykorzystaniu logiki sieciowej możliwe jest budowanie odpornych i konkurencyjnych struktur organizacyjnych w sektorze kinowym. Zastosowanie modeli sieciowych w zarządzaniu operacyjnym kin stanowi podstawę do dalszej analizy ich wpływu na odporność organizacyjną, co zostanie rozwinięte w kolejnych częściach.

1.3.2 Innowacje technologiczne jako komponenty zarządzania sieciowego w kinach

Innowacje i postęp technologiczny są istotnym czynnikiem wzmacniającym efektywność operacyjną i strategiczną współczesnych sieci kin. W kontekście zarządzania, obejmują one zarówno wdrażanie nowoczesnych narzędzi technologicznych (projekcja cyfrowa, systemy zarządzania repertuarem), jak i innowacje organizacyjne oraz marketingowe, które przekładają się na zwiększenie wartości dostarczanej widzowi, optymalizację procesów oraz elastyczność adaptacyjną sieci w zmiennym otoczeniu rynkowym⁹⁸.

Jednym z najbardziej przełomowych obszarów zmian technologicznych była cyfryzacja projekcji filmowych. Przejście z analogowych taśm filmowych na cyfrowe systemy projekcyjne nie tylko znacząco podniosło jakość obrazu i dźwięku, ale również pozwoliło na redukcję kosztów eksploatacyjnych, optymalizację repertuaru oraz szybsze dostosowywanie oferty do zmieniających się preferencji widowni⁹⁹. Wprowadzenie cyfrowych standardów umożliwiło tworzenie elastycznych modeli zarządzania repertuarem, które zwiększają responsywność sieci kin. Wdrażanie innowacji technologicznych zwiększa odporność operacyjną kin poprzez redukcję kosztów,

⁹⁷ P. Ghemawat, S.A. Altman, *Emerging Economies: Differences and Distances*, „AIB Insights” 2016, t. 16, nr 4, s. 7-10.

⁹⁸ L. Hasenclever, R. Lopes, J. Paranhos, *Strategic Management of Technological Innovation*, by Melissa A. Schiling, „RECIIS” 2008, t. 2, nr 1, s. 977–994.

⁹⁹ P. Micanti, G. Baruffa, F. Frescura, *Reliable D-Cinema multicasting over heterogeneous networks*, „Journal of Communications” 2007, t. 2, nr 5, s. 25–34.

zwiększenie elastyczności zarządzania repertuarem oraz podniesienie jakości doświadczenia klienta co przekłada się na lojalność i konkurencyjność sieci.

Przykładem nowoczesnych rozwiązań technologicznych stosowanych w sieciach kin są m.in. systemy 4DX, które angażują zmysły poprzez ruchome fotele i efekty sensoryczne, sale IMAX oferujące maksymalną immersję wizualną, a także wstępne wdrożenia technologii wirtualnej rzeczywistości (VR) oraz rozszerzonej rzeczywistości (AR) w wybranych formatach eksperymentalnych. Coraz większe znaczenie odgrywa również sztuczna inteligencja (AI), wykorzystywana do predykcji frekwencji oraz personalizacji kampanii marketingowych. Zgodnie z klasyczną typologią Oslo Manual¹⁰⁰, „innowacje można podzielić na cztery główne typy: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe”. W kontekście sieci kin szczególną rolę odgrywają innowacje procesowe (np. cyfrowa projekcja, automatyzacja sprzedaży biletów), marketingowe (np. kampanie oparte na danych) oraz organizacyjne (np. integracja platform zarządzania).

W kontekście zarządzania operacyjnego nie sposób pominąć zastosowania analityki danych i algorytmów rekomendacyjnych. Dzięki wykorzystaniu narzędzi „Big Data” i sztucznej inteligencji, sieci kin mogą skutecznie personalizować ofertę optymalizując harmonogram seansów i przewidywać zachowania widzów¹⁰¹. Tego rodzaju podejście wzmacnia odporność organizacyjną poprzez lepsze zarządzanie zasobami oraz dostosowanie modeli biznesowych do zmiennych realiów rynkowych. Współczesne sieci kin wykorzystują analitykę predykcyjną i modele uczenia maszynowego do prognozowania zachowań widzów, planowania repertuaru czy optymalizacji cen w dynamiczny sposób. Przykładowo, segmentacja klientów na podstawie zachowań zakupowych pozwala tworzyć zindywidualizowane oferty lojalnościowe. W ujęciu teoretycznym, implementacja rozwiązań opartych na danych wpisuje się w nurt zarządzania opartego na wiedzy oraz zarządzania innowacjami cyfrowymi, które podkreślają rolę zdolności organizacyjnych w absorpcji i wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi analitycznych¹⁰².

Ponadto, nowoczesne technologie umożliwiają integrację doświadczenia kinowego z innymi aspektami konsumpcji kultury. Platformy mobilne, systemy

¹⁰⁰ OECD (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*.

¹⁰¹ V. Kumar, A. Pansari, *Competitive advantage through engagement...*, s. 497–514.

¹⁰² A. Fickers, The Emergence of Television as a Conservative Media Revolution: Historicising a Process of Remediation in the Post-War Western European Mass Media Ensemble, „Journal of Modern European History” 2012, t. 10, nr 1, D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities...*, s. 509–533

samoobsługowe, dynamiczne zarządzanie miejscami i cyfrowa dystrybucja multimedialnych treści stają się standardem w nowoczesnych sieciach kin. Rozwiązania te nie tylko zwiększają komfort widza, ale również usprawniają funkcjonowanie operacyjne kin, co wpływa na ich efektywność kosztową oraz są coraz częściej wskazywane jako kluczowe elementy innowacyjnych strategii sieci kin¹⁰³.

Współczesne sieci kin wykorzystują również analizę sieci społecznych (SNA) jako narzędzie do badania zachowań odbiorców, planowania kampanii promocyjnych czy identyfikowania kluczowych wpływowych jednostek w otoczeniu komunikacyjnym¹⁰⁴. SNA pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy oddziaływania marketingowego oraz dostosować strategię komunikacji do oczekiwań zróżnicowanej publiczności.

Rozwój technologiczny wpływa także na strukturę i model funkcjonowania sieci kin. Innowacje w zakresie formatów projekcyjnych (np. IMAX, 4DX, SCREENX), systemów dźwięku przestrzennego oraz interaktywności przekładają się na podnoszenie jakości oferty i przyciąganie nowych segmentów widowni. Tym samym technologia staje się czynnikiem nie tylko wzmacniającym efektywność, ale także budującym odporność konkurencyjną w środowisku nasycenym alternatywnymi formami konsumpcji treści audiowizualnych. Raport GCF¹⁰⁵ podkreśla, że innowacje w zakresie formatów projekcyjnych, rozszerzonej oferty gastronomicznej czy zróżnicowanych typów siedzeń są obecnie jednymi z najistotniejszych trendów zwiększających atrakcyjność doświadczenia kinowego i przyczyniających się do wzrostu przychodów.

1.3.3 Systemowe podejście do zarządzania operacyjnego jako podstawa odporności sieci kin

„Podejście systemowe w zarządzaniu to sposób postrzegania organizacji jako złożonego, wzajemnie powiązanego układu elementów, w którym efektywność operacyjna zależy od współdziałania ludzi, procesów, technologii i otoczenia”¹⁰⁶. Systemowe podejście w zarządzaniu operacyjnym sieci kin znajduje swoje źródła w teorii systemów otwartych, która zakłada, że „organizacje funkcjonują w ciągłej

¹⁰³ GCF Global Research Amplifies Movie-Goers' Voices: They Want More! Nothing Stands in the Way of a Cinema Visit When the Right Movie is Playing <https://www.unic-cinemas.org/> [19.03.2025].

¹⁰⁴ A. Noroozian, B. Amiri, and M. A. M. A. Kermani, *Investigation of cinematic genre diversity based on social network analysis: The lost ring of the Iranian cinema industry*, „Kybernetes” 2023, t. 52, nr 12, s. 6321–6347, T.W. Valente, K. Fujimoto, *Bridging: Locating critical connectors in a network...*, s. 212-220.

¹⁰⁵ GCF Global Research Amplifies Movie-Goers' Voices: They Want More! Nothing Stands in the Way of a Cinema Visit When the Right Movie is Playing <https://www.unic-cinemas.org/> [19.03.2025].

¹⁰⁶ A.A. Elias, *Kerala's Innovations and Flexibility for Covid-19 Recovery: Storytelling using Systems Thinking*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2021, t. 22, nr 1, s. 33-43.

interakcji z otoczeniem adaptując swoje struktury, procesy i strategie w odpowiedzi na bodźce zewnętrzne”¹⁰⁷.

Efektywność i odporność organizacyjna sieci kin w dynamicznym środowisku rynkowym nie mogą być rozpatrywane wyłącznie przez kwestię wybranych rozwiązań technologicznych czy pojedynczych strategii marketingowych. „Konieczne jest całościowe i systemowe podejście do zarządzania operacyjnego, które umożliwia zintegrowane planowanie, koordynację i adaptację procesów zachodzących”¹⁰⁸ w ramach całej struktury sieci kinowej.

„Systemowe zarządzanie zakłada postrzeganie sieci kin jako organizmu złożonego z wielu współzależnych komponentów: infrastruktury technologicznej, zespołów pracowniczych, modeli dystrybucyjnych, relacji z partnerami biznesowymi oraz interakcji z publicznością”¹⁰⁹. Oznacza to konieczność integracji działań na poziomie operacyjnym, strategicznym i komunikacyjnym, a także budowania zdolności do ciągłego uczenia się i adaptacji do otoczenia¹¹⁰. Zarządzanie operacyjne w sieciach kin obejmuje planowanie repertuaru, optymalizację harmonogramu seansów, zarządzanie zasobami technologicznymi np. systemy projekcyjne, dźwiękowe, obsługę klienta, kontrolę jakości, a także integrację procesów „back-office” np. systemy sprzedaży, CRM, analityka danych.

Jednym z kluczowych elementów systemowego podejścia jest wdrażanie mechanizmów zarządzania procesowego, które pozwalają na monitorowanie, analizę i optymalizację funkcjonowania poszczególnych komponentów sieci. Praktyki takie jak mapowanie procesów, analiza efektywności operacyjnej oraz zarządzanie jakością (*TQM*, *Lean Management*) stają się podstawą dla poprawy efektywności działania kin oraz zwiększania ich odporności na czynniki zakłócające¹¹¹.

Zestawienie głównych obszarów zarządzania operacyjnego oraz ich wpływu na odporność organizacyjną sieci kin przedstawiono w tabeli 6.

¹⁰⁷ R. Siriram, *Factors affecting the adoption of systems thinking*, „Systems Research and Behavioral Science” 2020, t. 37, nr 2, s. 235–254.

¹⁰⁸ K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of network governance: Structure...*, s. 229–252.

¹⁰⁹ P.M. Senge, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, „Broadway Business” 2006, s. 339–360.

¹¹⁰ H. Mintzberg, B.W. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Free Press, New York 2009, s. 407–412.

¹¹¹ P.F. Musa, *Business Process Reengineering as a Tool in Total Quality Management makes Engineering Business Sense: a new Perspective and Model*, „International Journal of Engineering and Advanced Research Technology” 2015, s. 42–46.

Tabela 6. Elementy systemowego zarządzania operacyjnego w sieciach kin i ich wpływ na odporność organizacyjną

Obszar zarządzania	Opis działania
Zarządzanie procesami	Standaryzacja i optymalizacja działań operacyjnych
Infrastruktura technologiczna	Cyfrowa projekcja, systemy sprzedaży, zarządzanie repertuarem
Kapitał ludzki	Rozwój kompetencji pracowników, zarządzanie wiedzą
Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna	Przepływ informacji między jednostkami oraz z klientem
Partnerstwa i relacje sieciowe	Współpraca z dystrybutorami, instytucjami kultury, społecznościami lokalnymi
Innowacje i adaptacja strategiczna	Wdrażanie nowych usług, formatów, modeli działania

Zródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 54-59, Mintzberg, B.W. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari: a guided tour...*, s. 407-412, P.F. Musa, *Business Process Reengineering as a Tool in Total Quality Management makes Engineering Business Sense: a new Perspective and Model*, "International Journal of Engineering and Advanced Research Technology" 2015, s. 42-46, P.M. Senge, *The fifth discipline The art and practice of the learning organization*, "Broadway Business" 2006, s. 339-360.

W kontekście branży kinowej systemowe zarządzanie sprzyja lepszemu przepływowi informacji, efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów oraz synergii działań w ramach sieci. Istotnym aspektem jest również „tworzenie struktur organizacyjnych sprzyjających współdzieleniu wiedzy i wdrażaniu innowacji, co staje się warunkiem przetrwania w konkurencyjnym i cyfrowym środowisku medialnym”¹¹². Przykładem systemowego zarządzania operacyjnego jest zintegrowane planowanie repertuaru wykorzystujące dane historyczne, analizy frekwencji i trendy rynkowe. Wdrożenie algorytmów predykcyjnych pozwala na lepsze dopasowanie tytułów do lokalnych preferencji, co zwiększa efektywność operacyjną i lojalność widzów.

Podejście systemowe integruje różnorodne koncepcje teoretyczne omawiane w poprzednich podrozdziałach: teorię sieci, kapitału społecznego, analizy relacyjnej czy adaptacyjnych strategii zarządzania i wpisuje je w ramy kompleksowego zarządzania organizacją¹¹³. Taka perspektywa umożliwia traktowanie odporności nie jako cechy statycznej, lecz jako „dynamicznego procesu, który wymaga ciągłego doskonalenia praktyk organizacyjnych i menedżerskich”¹¹⁴.

¹¹² C. Tryon, *On-demand culture: digital delivery and the future of movies...*, s. 64.; X. Wang [i in.], *The Big Data Applications...*, s. 71.

¹¹³ S. Ali, G. Li, Y. Latif, *Unleashing the importance of creativity, experience and intellectual capital in the adaptation of export marketing strategy and competitive position*, „PLOS ONE” 2020, t. 15, nr 11, s. 2-8; R.S. Burt, *The Social Structure...*, s. 57-60.; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 54-59.; M.S. Granovetter, *The Strength...*, s. 1360-1380

¹¹⁴ C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, t. 21, nr 3, s. 243-255.

Sieci kin jako organizacje funkcjonujące w obszarze usług kultury są szczególnie podatne na czynniki zewnętrzne jak zmiany preferencji konsumenckich, transformacje technologiczne, presję ze strony platform streamingowych czy nieprzewidywalność sytuacji kryzysowych (np. pandemia COVID-19). W takich warunkach „zdolność do integracji różnych zasobów i działań w ramach jednego spójnego systemu zarządzania operacyjnego staje się podstawą ich odporności”¹¹⁵. Systemowe zarządzanie operacyjne przyczynia się do budowania odporności organizacyjnej poprzez „lepszą koordynację procesów, zdolność adaptacji do zmian rynkowych i minimalizację ryzyka operacyjnego”¹¹⁶.

Systemowe podejście do zarządzania operacyjnego w sieciach kin umożliwia nie tylko poprawę bieżącej efektywności działania, lecz także długofalowe budowanie odporności organizacyjnej. To właśnie integracja zarządzania procesami, technologii, kapitału ludzkiego i relacji sieciowych tworzy solidne podstawy funkcjonowania nowoczesnych, elastycznych i konkurencyjnych instytucji kinowych.

1.4 Uwarunkowania współpracy i mechanizmy funkcjonowania sieci kin

1.4.1 Czynniki zewnętrzne wpływające na współpracę w sieciach kin

Współpraca w sieciach kin nie jest jedynie rezultatem wewnętrznych decyzji zarządczych, ale wynika w dużej mierze z oddziaływania szeregu czynników zewnętrznych. W literaturze przedmiotu¹¹⁷ podkreśla się, że „środowisko zewnętrzne, obejmujące zarówno otoczenie instytucjonalne, technologiczne, rynkowe, jak i społeczne, odgrywa istotną rolę w kształtowaniu struktur współpracy między organizacjami funkcjonującymi w jednej sieci”. Czynniki zewnętrzne to elementy otoczenia organizacji, które wywierają wpływ na sposób jej funkcjonowania, a nad którymi organizacja nie ma bezpośredniej kontroli. W literaturze zarządzania strategicznego¹¹⁸ ujmuje się je jako „elementy otoczenia dalszego i bliższego, które determinują zdolność organizacji do adaptacji i budowania przewagi konkurencyjnej”.

¹¹⁵ K.N. Dervitsiotis, *The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change*, „Total Quality Management and Business Excellence” 2003, t. 14, nr 3, s. 251–267; J. Zhang, *Netflix Evolution and Strategy...*, s. 36–40.

¹¹⁶ C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience...*, s. 243–255; K.M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, John Wiley & Sons, San Francisco 2007, s. 629–657.

¹¹⁷ P. Ghemawat, *Managing Differences The Central Challenge of Global Strategy*, „Harvard Business Review” 2007, t. 85, nr 3, s. 58–68, A. Kavada, *Book Review: Castells, Manuel (2009) Communication Power*, „Westminster Papers in Communication and Culture” 2011, t. 8, nr 1, s. 3–24.

¹¹⁸ R.M. Grant, *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*, „Strategic Management Journal” 2003, t. 24, nr 6, s. 491–517, R. Whittington [i in.], *Exploring strategy*, Person, Harlow 2020, s. 8–21.

Jednym z kluczowych czynników zewnętrznych jest postępująca cyfryzacja i rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (*ICT*), które stwarzają nowe możliwości integracji działań kin, dystrybutorów oraz producentów filmowych. Nowoczesne narzędzia cyfrowe wspierają zarządzanie projektami, ułatwiają wymianę informacji w czasie rzeczywistym oraz umożliwiają wdrażanie wspólnych strategii marketingowych czy analizy preferencji widzów z wykorzystaniem danych „Big Data”.

Istotnym determinantem współpracy w sieciach jest również rosnąca presja konkurencyjna ze strony platform streamingowych, które redefiniują model konsumpcji treści audiowizualnych. W odpowiedzi na te zmiany kina podejmują działania konsolidacyjne, tworząc wspólne inicjatywy promocyjne, dystrybucyjne oraz organizując wydarzenia o charakterze międzynarodowym, co stanowi element strategii współdziałania sieciowego.

Jednym z kluczowych mechanizmów wzmacniania odporności sieci kin jest efekt ekonomii skali, osiągany dzięki współpracy w ramach sieci umożliwiający m.in. wspólne zakupy nowoczesnego sprzętu technologicznego, korzystniejsze negocjacje z dystrybutorami oraz obniżenie kosztów logistyki i działań promocyjnych¹¹⁹. W warunkach rosnących kosztów operacyjnych oraz zmiennego popytu na usługi kinowe, „zdolność do optymalizacji zasobów staje się istotnym czynnikiem przetrwania i adaptacji”¹²⁰. Współdzielenie zasobów nie tylko wzmacnia pozycję negocjacyjną sieci kin, ale również umożliwia elastyczniejsze reagowanie na zmiany otoczenia rynkowego. Szczególnie w kontekście presji cenowej ze strony platform streamingowych, „możliwość zbiorowego działania i dywersyfikacji kosztów może decydować o konkurencyjności całej sieci”¹²¹. W analizie zewnętrznych determinant wpływających na strategię zarządzania siecią kin użyteczny okazuje się model PESTEL¹²² „systematyzując czynniki otoczenia w sześciu kategoriach: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe i prawne”. W szczególności zmienność gospodarcza (np. inflacja, wzrost kosztów energii), postępująca cyfryzacja oraz ewolucja preferencji konsumenckich stanowią istotne punkty odniesienia dla strategicznych decyzji menedżerskich w sektorze kinowym.

¹¹⁹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 135–137.

¹²⁰ R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 246–249.

¹²¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 210–215.

¹²² I. Yüksel, *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis*, „International Journal of Business and Management” 2012, t. 7, nr 24, s. 52–65.

Niezwykle istotną rolę pełni także otoczenie regulacyjne i instytucjonalne. Polityka publiczna w zakresie kultury, dostęp do funduszy europejskich, regulacje dotyczące własności intelektualnej czy strategii rozwoju regionalnego wpływają na możliwości współpracy i kreowania wspólnych projektów w sektorze kinowym. Partnerstwa publiczno-prywatne oraz wsparcie instytucjonalne, np. przez Polski Instytut Sztuki Filmowej sprzyjają rozwojowi sieci lokalnych kin studyjnych i działań edukacyjnych¹²³. Otoczenie instytucjonalne, w tym polityka kulturalna państwa, regulacje dotyczące dystrybucji filmów oraz wsparcie dla kin niezależnych, ma istotny wpływ na możliwości współpracy między podmiotami w sieci. Jak zauważają DiMaggio i Powell¹²⁴ „instytucje kształtują zachowania organizacyjne poprzez presję normatywną, mimetyczną i przymusową”.

Nie bez znaczenia pozostają również aspekty społeczne, takie jak zmiany w stylu życia, wzrost oczekiwań wobec jakości usług, potrzeba personalizacji doświadczeń kulturowych oraz rosnąca rola mediów społecznościowych jako kanałów komunikacji z widzami. Współpraca między kinami umożliwia organizację wydarzeń tematycznych, festiwali, pokazów specjalnych, które odpowiadają na rosnące zapotrzebowanie na doświadczenia o charakterze wspólnotowym i immersyjnym. Zmiany w strukturze demograficznej, wzrost znaczenia „pokolenia Z” oraz rosnące oczekiwania wobec wartości kulturowych przekładają się na potrzebę lokalnego dopasowania oferty kin. Sieci kin, które skutecznie analizują lokalne uwarunkowania społeczne, mogą budować silniejsze więzi z widownią i wspierać lojalność klientów¹²⁵.

Doskonałym przykładem adaptacji do czynników zewnętrznych były działania podejmowane przez sieci kin w czasie pandemii COVID-19. Wdrożenie hybrydowych modeli dystrybucji, umożliwienie rezerwacji miejsc z zachowaniem dystansu społecznego, współpraca z platformami VOD czy rozwój inicjatyw online (np. spotkania z twórcami, transmisje premier) stały się wyrazem elastyczności i współdziałania w odpowiedzi na powstały kryzys. Digitalizacja i rozwój platform VOD oraz streamingowych zmieniają nie tylko sposób konsumpcji treści filmowych, ale również wymuszają redefinicję strategii współpracy w sieciach kin. Kina muszą odpowiadać na

¹²³ Programy operacyjne PISF <https://pisf.pl/dotacje-programy-operacyjne-2/> [21.03.2025].

¹²⁴ P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Isomorphism in Organizational Fields*, „The New Economic Sociology: a Reader” 2021, s. 111–134.

¹²⁵ V. Ramaswamy, K. Ozcan, *Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications*, „International Journal of Research in Marketing” 2016, t. 33, nr 1, s. 93–106.

zmiany poprzez adaptację oferty, dywersyfikację repertuaru oraz wdrażanie innowacji w zakresie marketingu i obsługi klienta¹²⁶.

W kontekście teorii zarządzania sieciowego „czynniki zewnętrzne pełnią funkcję determinant inicjujących i wzmacniających współpracę organizacyjną”, co podkreślają m.in. M. Granovetter i W. Powell¹²⁷. Zmiany w otoczeniu instytucjonalnym, technologiczna presja innowacji czy rosnąca konkurencja skłaniają organizacje do zacieśniania współpracy, koordynacji działań oraz budowania trwałych relacji opartych na zaufaniu, wspólnych wartościach i długofalowej strategii adaptacyjnej.

1.4.2 Czynniki wewnętrzne determinujące efektywność współpracy w sieciach kin

Czynniki wewnętrzne determinujące skuteczność współpracy w sieciach kin można podzielić na „cztery główne obszary: strukturalne (np. system zarządzania oraz podział ról), kulturowe (np. wartości organizacyjne i normy współpracy), zasobowe (np. kompetencje, technologie i kapitał ludzki) oraz interpersonalne (np. zaufanie, relacje i komunikacja)”¹²⁸. „Wewnętrzne czynniki organizacyjne pełnią również istotną rolę w determinowaniu skuteczności”¹²⁹ współpracy w sieciach kinowych, co otoczenie zewnętrzne. W literaturze przedmiotu¹³⁰ podkreśla się, że „efektywność relacji sieciowych zależy w dużej mierze od zdolności organizacyjnych, kultury organizacyjnej, kompetencji menedżerskich, poziomu zaufania oraz struktury zarządzania w ramach danej sieci”.

Jednym z kluczowych aspektów wewnętrznych jest kultura organizacyjna, która warunkuje poziom otwartości na współpracę, skłonność do dzielenia się wiedzą oraz gotowość do podejmowania działań w duchu partnerstwa. „Organizacje o wysokim poziomie kapitału społecznego i silnych wartościach kolektywnych łatwiej angażują się w działania sieciowe, wykazując większą elastyczność w adaptacji do wspólnych celów strategicznych i taka kultura organizacyjna sprzyja integracji działań i redukuje konflikty wewnętrzne”¹³¹. R. Quinn i J. Rohrbaugh¹³² w modelu konkurencyjnych wartości

¹²⁶ V. Kumar, A. Pansari, *Competitive advantage through engagement...*, s. 497–514.

¹²⁷ M.S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties...*, s. 1360-1380, W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization...*s. 295-336.

¹²⁸ R. Gulati, M. Gargiulo, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology” 1999, t. 104, nr 5, s. 1439-1493; J. Sydow, A. Windeler, *Temporary organizing...*, s. 490-498.

¹²⁹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 23-29.; K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of network governance: Structure...*, s. 229–252.

¹³⁰ Tamże.

¹³¹ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital...*, s. 242–266.

¹³² R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness*, „Public Productivity Review” 1981, t. 5, nr 2, s. 122-140.

podkreślają, że „kultura adhokratyczna oparta na innowacyjności, elastyczności i współpracy jest szczególnie sprzyjająca dla efektywności sieciowej”.

Drugim ważnym czynnikiem są kompetencje menedżerskie i przywódcze, które decydują o jakości zarządzania współpracą w ramach sieci. W szczególności menedżerowie średniego szczebla pełnią rolę „łączników sieciowych którzy inicjują relacje, koordynują działania operacyjne i odpowiadają za komunikację między podmiotami współpracującymi”¹³³. Ich zdolność do budowania relacji opartych na zaufaniu, otwartej komunikacji i wspólnym celu ma bezpośredni wpływ na jakość współdziałania w ramach sieci kin. Zaufanie stanowi komponent kapitału relacyjnego, będącego kluczowym zasobem w zarządzaniu współpracą sieciową. Jak wskazuje W. Czakon¹³⁴ „wysoki poziom zaufania między partnerami zwiększa gotowość do dzielenia się wiedzą, obniża koszty transakcyjne i wspiera długoterminową stabilność współpracy”.

Według danych GCF¹³⁵ wskaźnik rekomendacji Net Promoter Score (*NPS*) – mierzący lojalność klientów i ich skłonność do polecenia usług kina wynosi obecnie 37 punktów wśród ogółu widzów, a w grupach młodszych (18–34 lata) sięga aż 48. *NPS* przyjmuje wartości od -100 do +100 i wyliczany jest jako różnica między odsetkiem promotorów (osób udzielających ocen 9–10) a krytyków (ocen 0–6). Odpowiedzi neutralne (7–8) określane jako pasywne nie są uwzględniane w kalkulacji, choć stanowią ważną grupę odbiorców, których lojalność może być łatwo wzmocniona lub utracona. Wynik powyżej 30 punktów w tej skali jest uznawany za pozytywny i wskazuje na wysokie zaangażowanie klientów oraz efektywność strategii lojalnościowych stosowanych przez sieci kin¹³⁶.

Kolejnym elementem jest struktura organizacyjna sieci kin: poziom formalizacji współpracy, podział ról i odpowiedzialności, a także mechanizmy koordynacji. Zbyt sztywna struktura może ograniczać elastyczność sieci, natomiast nadmierna decentralizacja może prowadzić do chaosu decyzyjnego. „Optymalne zarządzanie siecią wymaga równowagi między formalnymi regułami organizacyjnymi a przestrzenią dla współpracy nieformalnej, opartej na zaufaniu i relacjach osobistych”¹³⁷. Skuteczność

¹³³ S.A. Birken [i in.], *Elaborating on theory with middle managers' experience implementing healthcare innovations in practice*, „Implementation Science” 2016, t. 11, nr 1, s. 213–225.

¹³⁴ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 80–85.

¹³⁵ GCF Global Research Amplifies Movie-Goers' Voices: They Want More! Nothing Stands in the Way of a Cinema Visit When the Right Movie is Playing <https://www.unic-cinemas.org/> [19.03.2025].

¹³⁶ F.F. Reichheld, *The One Number You Need to Grow*, „Harvard Business Review” 2003, nr 13, s. 46–54.

¹³⁷ M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The Coevolution of Network Alliances...*, s. 638–653.

współpracy w sieciach kin zależy w dużej mierze od kompetencji menedżerskich osób koordynujących działania sieci. Jak podkreślają J. Raab i inni¹³⁸ „rola tzw. brokerów sieciowych czyli osób spajających różne węzły jest kluczowa dla efektywnej wymiany informacji i koordynacji działań”.

Nieodzownym elementem skutecznej współpracy sieciowej jest również system komunikacji, zarówno formalnej, jak i nieformalnej. Transparentna komunikacja sprzyja budowaniu zaufania i ogranicza ryzyko nieporozumień między partnerami. W branży kinowej, gdzie często działają różnorodne podmioty (od lokalnych kin studyjnych po międzynarodowe sieci), spójność komunikacyjna jest kluczem do współpracy operacyjnej.

Dla skuteczności współpracy kluczowa jest także umiejętność zarządzania wiedzą i innowacjami. Współdzielenie wiedzy w sieciach kin dotyczącej preferencji widzów, skutecznych praktyk marketingowych czy rozwoju repertuaru pozwala na wzrost kompetencji całej sieci i adaptację do dynamicznego środowiska rynkowego¹³⁹. Tabela 7 syntetyzuje najważniejsze wewnętrzne determinanty skutecznej współpracy w sieciach kin.

Tabela 7. Kluczowe czynniki wewnętrzne determinujące współpracę sieciową w branży kinowej

Kategoria czynnika	Opis i wpływ na współpracę
Kultura organizacyjna	Otwartość na współdziałanie, dzielenie się wiedzą, wspólne wartości
Kompetencje menedżerskie	Umiejętność budowania relacji, przywództwo sieciowe, koordynacja działań
Struktura organizacyjna	Jasny podział ról, elastyczność zarządzania, poziom formalizacji
System komunikacji	Transparentność, spójność informacji, kanały komunikacji formalnej i nieformalnej
Tożsamość sieci i cele wspólne	Wspólna misja, strategiczne kierunki rozwoju, zaangażowanie uczestników sieci
Zarządzanie wiedzą i innowacjami	Współdzielenie doświadczeń, procesy uczenia się organizacyjnego, adaptacja innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 122-138, M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The Co-Evolution of Strategic Alliances*, „Organization Science” 1999, t. 10, nr 6, s. 638–652, W.W. Powell, *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, t. 12, s. 295–336; K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, t. 18, nr 2, s. 229–252.

¹³⁸ J. Raab, R.S. Mannak, B. Cambré, *Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2015, t. 25, nr 2, s. 479–511.

¹³⁹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 32-35, W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization...*, s. 295–336.

W literaturze¹⁴⁰ wskazuje się również na „znaczenie wspólnej tożsamości i celów sieciowych”. Im silniej uczestnicy sieci utożsamiają się ze wspólną misją, tym większa motywacja do działania ponad interesami jednostkowymi. Zdolność do wypracowywania wspólnej wizji rozwoju obejmującej zarówno aspekty komercyjne, jak i społeczne czy edukacyjne sprzyja trwałości relacji sieciowych.

1.4.3 Mechanizmy koordynacji i zarządzania relacjami w ramach sieci kin

Mechanizmy koordynacji w sieciach organizacyjnych, zgodnie z literaturą¹⁴¹, można podzielić na: „mechanizmy strukturalne (np. systemy hierarchii, role formalne), proceduralne (np. regulaminy, standardy operacyjne), interpersonalne (np. zaufanie, relacje) oraz technologiczne (np. platformy cyfrowe, systemy CRM)”.

Efektywna koordynacja w sieciach kin wymaga zarządzania relacjami między organizacjami, zarówno w wymiarze operacyjnym (m.in. wspólne harmonogramy, systemy rezerwacji), jak i strategicznym (np. wspólne kampanie marketingowe, partnerstwa dystrybucyjne). Zarządzanie relacjami w ujęciu strategicznym umożliwia osiągnięcie efektu synergii, minimalizację ryzyka transakcyjnego oraz zwiększenie adaptacyjności sieci.

Mechanizmy koordynacji można klasyfikować jako formalne i nieformalne¹⁴². Mechanizmy formalne obejmują zasady współpracy, umowy partnerskie, procedury operacyjne, wspólne systemy planowania repertuarowego czy standardy jakości usług. Dzięki nim możliwe jest zapewnienie przejrzystości działań, precyzyjne przypisanie odpowiedzialności oraz ograniczenie ryzyka konfliktów w sieci. Z kolei mechanizmy nieformalne bazują na zaufaniu, wzajemnym zrozumieniu i normach współpracy, które wykształcają się w toku długofalowych relacji między partnerami. Te elementy koordynacji są często bardziej elastyczne i efektywne w dynamicznym środowisku, jakim jest branża kinowa, gdzie szybka wymiana informacji i zdolność do wspólnego reagowania na zmiany rynkowe są szczególnie ważne¹⁴³.

Istotnym aspektem koordynacji w sieciach kin jest rola organizatora sieci (*Network Orchestrator*), czyli „podmiotu odpowiedzialnego za harmonizowanie działań

¹⁴⁰ B. Provan, P. Kenis, *Modes of Network Governance: Structure...*, s. 229–252

¹⁴¹ Tamże; W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization...*, s. 295–336; J. Raab, R.S. Mannak, B. Cambré, *Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness...*, s. 479–511.

¹⁴² M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The Coevolution of Network Alliances: a Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network...*, s. 638–653.

¹⁴³ W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization...*, s. 295–336.

pozostałych uczestników”¹⁴⁴. Organizatorzy sieci pełnią funkcję moderatorów komunikacji, inicjatorów wspólnych działań, a także instytucjonalnych liderów zmian. W przypadku sieci kin studyjnych taką rolę często pełnią stowarzyszenia lub federacje kin, które koordynują działania promocyjne, organizują wspólne wydarzenia i wspierają rozwój lokalnych inicjatyw.

W literaturze¹⁴⁵ wyróżnia się także trzy podstawowe formy zarządzania relacjami sieciowymi:

- „Samokoordynacja (*Shared Governance*) – decyzje są podejmowane kolegiałnie, sieć opiera się na równorzędnych relacjach między uczestnikami. Model ten sprawdza się w sieciach o wysokim poziomie zaufania i niskiej złożoności.”
- „Koordynacja lidera (*Lead Organization Governance*) – zarządzanie skupione jest wokół jednego dominującego podmiotu (np. centrali sieci kin), który pełni funkcję organizatora i integratora działań”. Model charakterystyczny dla sieci multipleksowych.
- „Koordynacja pośrednika (*Network Administrative Organization*) – sieć zarządzana jest przez niezależną jednostkę administracyjną, której rolą jest moderowanie współpracy między uczestnikami.” Model ten często występuje w sieciach instytucji kultury i organizacji społecznych.

„W sieciach rozproszonych kluczową rolę odgrywają koordynatorzy sieci – jednostki centralne, liderzy projektów lub wyspecjalizowane podmioty wspierające zarządzanie wiedzą i wymianą informacji określano jako NAO (*Network Administrative Organizations*)”¹⁴⁶.

Zarządzanie relacjami sieciowymi wymaga także zastosowania narzędzi komunikacyjnych i integracyjnych, takich jak wspólne platformy cyfrowe, systemy raportowania, zintegrowane systemy CRM (*Customer Relationship Management*), wspólne szkolenia pracownicze, a także inicjatywy budujące wspólną kulturę organizacyjną sieci.

W branży kinowej coraz częściej wdrażane są również mechanizmy współdzielonego uczenia się, które sprzyjają rozwojowi kompetencji organizacyjnych w całej sieci. Przykładem mogą być wspólne programy rozwoju kadry, wymiana dobrych

¹⁴⁴ A.B. Libert, M. Beck, J. Wind, *The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*, “Harvard Business Review” 2016, s. 179.

¹⁴⁵ K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of network governance: Structure...*, s. 229–252.

¹⁴⁶ Tamże.

praktyk, benchmarking między kinami czy wspólne projekty innowacyjne¹⁴⁷. Tabela 8 prezentuje zestawienie kluczowych mechanizmów koordynacyjnych w sieciach kinowych.

Tabela 8. Mechanizmy koordynacji i zarządzania relacjami w sieciach kinowych

Kategoria mechanizmu	Przykłady i funkcje
Formalne mechanizmy koordynacji	Umowy partnerskie, procedury operacyjne, systemy planowania repertuarowego
Nieformalne mechanizmy koordynacji	Zaufanie, normy współpracy, relacje interpersonalne
Organizator sieci	Centrala sieci kin, stowarzyszenia, federacje, jednostki koordynujące
Narzędzia integracji	Platformy cyfrowe, CRM, wspólne szkolenia, programy wymiany doświadczeń
Formy zarządzania siecią	Samokoordynacja, koordynacja lidera, organizacja administracyjna (Provan & Kenis)
Mechanizmy współdzielonego uczenia	Benchmarking, programy rozwoju kadry, innowacje sieciowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 122-138, M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The Co-Evolution of Strategic Alliances*, „Organization Science” 1999, t. 10, nr 6, s. 638–652, W.W. Powell, *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior”, 1990, t. 12, s. 295–336; K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, t. 18, nr 2, s. 229–252.

W kontekście zmian rynkowych, skuteczne zarządzanie siecią wymaga wdrażania elastycznych mechanizmów koordynacyjnych. Mechanizmy te muszą być zdolne do szybkiego dostosowywania się do nowych wyzwań technologicznych, preferencji konsumentów czy zmian otoczenia regulacyjnego. Zarządzanie relacjami sieciowymi to również umiejętność zarządzania różnorodnością podmiotów, zarówno pod względem wielkości, specjalizacji, jak i poziomu zaawansowania technologicznego. Skuteczna koordynacja wymaga elastyczności, zdolności mediacji oraz kompetencji w zakresie komunikacji międzykulturowej, szczególnie w przypadku międzynarodowych sieci kin.

1.4.4 Współpraca jako źródło odporności organizacyjnej i kulturowej w kontekście lokalnym i globalnym

Współpraca w ramach sieci kin odgrywa kluczową rolę w budowaniu odporności organizacyjnej, stanowiąc jednocześnie platformę działań adaptacyjnych, kulturotwórczych oraz strategicznych. W dobie postępującej globalizacji, zmian technologicznych i niestabilności społeczno-gospodarczej sieci kin są zmuszone do

¹⁴⁷ L. Bunting, M. Herrman, M. Johanson, *Learning film production*, „Journal of Workplace Learning” 2014, t. 26, nr 5, s. 296–309.

redefiniowania swojej funkcji nie tylko jako dostawcy usług audiowizualnych, lecz także jako ośrodków współpracy, kultury i odporności społecznej.

„Odporność organizacyjna (rezyliencja) to zagregowana kompetencja organizacyjna, obejmująca m.in. strategię, system oraz zdolność odzyskiwania zasobów po kryzysie”¹⁴⁸. W kontekście sieci kin oznacza to zdolność do utrzymania ciągłości operacyjnej, kreatywnego dostosowywania oferty do zmieniających się preferencji widzów oraz skutecznego zarządzania relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi w warunkach niepewności. „Odporność kulturowa z kolei oznacza zdolność społeczności lub instytucji kultury do podtrzymywania tożsamości, wartości i tradycji w obliczu zmian społecznych, technologicznych i ekonomicznych”¹⁴⁹.

Z perspektywy teorii zarządzania sieciowego, współpraca kin w ramach formalnych i nieformalnych powiązań sieciowych umożliwia efektywną koordynację zasobów, dywersyfikację oferty programowej oraz wspólne działania na rzecz zwiększenia atrakcyjności instytucji. W. Czakon¹⁵⁰ podkreśla, że „zarządzanie sieciami staje się kluczowym elementem trwałej przewagi konkurencyjnej”, zwłaszcza w sektorach kreatywnych, gdzie synergia między jednostkami sieci generuje wartość trudną do odtworzenia indywidualnie.

Współpraca w ramach sieci kin ma również strategiczne znaczenie dla tworzenia odporności kulturowej. Kino jako przestrzeń społeczna stanowi ważny komponent kapitału kulturowego społeczności lokalnych. Wspólne inicjatywy sieci kinowe podejmują w zakresie promocji lokalnych wartości kulturowych, edukacji filmowej, a także działań integrujących społeczności jak pokazy tematyczne, spotkania z twórcami, przeglądy kina niezależnego, wydarzenia dla grup specjalnych czy działania edukacyjne adresowane do młodzieży¹⁵¹.

W literaturze¹⁵² zwraca się również uwagę na „glokalny” charakter sieci, które „działając lokalnie jednocześnie integrują się w globalne przepływy kulturowe i ekonomiczne”, czyli współczesne sieci kin muszą równocześnie odpowiadać na lokalne

¹⁴⁸ J.M. Bugaj, A. Witek, *Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2022, s. 10-16.

¹⁴⁹ W.N. Adger, *Social and ecological resilience: Are they related?*, „Progress in Human Geography” 2000, t. 24, nr 3, s. 347-364; J. Coates, *Women, men and language: a sociolinguistic account of gender differences in language*, „Women, Men and Language: a Sociolinguistic Account of Gender Differences in Language, Third Edition” 2015, s. 347-364.

¹⁵⁰ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 102-104.

¹⁵¹ K. Oakley, J. O'Connor, *The Cultural Industries: An introduction From Culture to Creativity – and Back Again?*, Leeds 2015, s. 2-30.

¹⁵² R. Robertson, *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, w: M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (red.), „Global Modernities”, Sage, London 1995, s. 25-44

potrzeby widzów i globalne trendy narracyjne, estetyczne i technologiczne. Koncepcja globalizacji¹⁵³ jest w tym kontekście użyteczna, gdyż ukazuje, jak sieci kin adaptują globalne rozwiązania do lokalnych kontekstów, wzmacniając tym samym swoją konkurencyjność i odporność. Zarządzanie sieciami kin w warunkach globalizacji, łączącej wymogi globalnych standardów i lokalnych potrzeb odbiorców staje się istotnym czynnikiem budowania odporności. „Glokalizacja pozwala na elastyczne dostosowywanie treści, stylów zarządzania i komunikacji do uwarunkowań kulturowych przy jednoczesnym utrzymaniu efektywności operacyjnej”¹⁵⁴.

Ilustracją praktycznych wymiarów tej „glokalnej” logiki działania są zróżnicowane funkcje współpracy w ramach sieci kin, które przyczyniają się do wzmacniania ich odporności organizacyjnej. Tabela 9 przedstawia zestawienie głównych funkcji operacyjnych, strategicznych, kulturowych i adaptacyjnych, realizowanych w ramach sieci, wraz z ich wpływem na zdolność przetrwania i elastyczność struktur kinowych.

Tabela 9. Funkcje współpracy sieci kin w kontekście budowania odporności organizacyjnej

Kategoria funkcji współpracy	Opis funkcji	Efekt dla sieci kin
Operacyjna	Wspólne zakupy technologii, dzielenie zasobów, integracja systemów zarządzania, CRM	Redukcja kosztów, poprawa efektywności, standaryzacja procesów
Strategiczna	Wspólne planowanie repertuaru, kampanie promocyjne, szkolenia, działania lobbyingowe	Zwiększenie konkurencyjności, lepsze reagowanie na zmiany rynkowe
Kulturowa	Organizacja wydarzeń tematycznych, przeglądów filmowych, wspieranie lokalnych inicjatyw artystycznych	Wzmacnianie kapitału kulturowego i tożsamości lokalnej
Spoleczna	Partnerstwa z NGO, samorządami, szkołami, działania integrujące społeczność	Wzrost zaangażowania społecznego, budowanie lojalności widzów
Adaptacyjna (rezylentna)	Tworzenie elastycznych modeli działania, zarządzanie ryzykiem, wspólna reakcja na kryzysy	Wzrost odporności organizacyjnej i zdolności adaptacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Y. Atasoy [i in.], *Strategic Network Position and Resilience of Cultural Institutions: Evidence from the Creative Industries*, „Journal of Cultural Economics” 2022, t. 46, nr 2, s. 157–179, W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 141–170, H. Susilo, Y. Prayudi, *Model of Strategic Alliance in Improving Organizational Performance: a Case Study in Digital Startups*, „International Journal of Business and Management Invention” 2021, t. 10, nr 5, s. 22–29.

¹⁵³ Tamże.

¹⁵⁴ M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s.143-178.

Doświadczenia kryzysowe ostatnich lat, w szczególności pandemia COVID-19 pokazały, jak istotne jest budowanie systemów współpracy opartych na elastyczności, zaufaniu i wspólnym zarządzaniu ryzykiem. Sieci kin w tym okresie wdrażały nowe formy dystrybucji hybrydowej, wprowadzały systemy rezerwacji zgodne z wymogami sanitarnymi, inwestowały w systemy cyfrowej komunikacji i elastyczne zarządzanie repertuarem, często we współpracy z innymi członkami sieci lub partnerami zewnętrznymi¹⁵⁵. W badaniach¹⁵⁶ wskazuje się, że odporność organizacyjna sieci wzrasta w wyniku efektywnej współpracy w sytuacjach kryzysowych, takich jak pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie czy nagłe zmiany regulacyjne. Dzielona infrastruktura, wspólne zarządzanie repertuarem i systemami dystrybucji umożliwiają szybsze przejście na nowe modele działania. Raport GCF¹⁵⁷ pokazuje, że kluczowym czynnikiem wzmacniającym odporność branży kinowej są międzynarodowe alianse i inwestycje w innowacyjne formaty, które sprzyjają różnorodności oferty i elastyczności strategicznej.

Sieci kin jako organizacje funkcjonujące w strukturach miejskich, odgrywają także istotną rolę w rewitalizacji przestrzeni społeczno-kulturowych. Inwestycje w wielosalone kompleksy kinowe, działania aktywne w przestrzeni publicznej, współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego czy z instytucjami edukacyjnymi, przyczyniają się do wzmocnienia tożsamości lokalnych i integracji społecznej. Szczególnie widoczne jest to w mniejszych miastach, gdzie obecność dobrze funkcjonującego kina sieciowego lub studyjnego wpływa na wzrost aktywności społecznej i gospodarczej w regionie.

Współpraca sieci kin przekłada się również na wzrost efektywności operacyjnej np. wspólne zakupy sprzętu technologicznego, optymalizacja kosztów, dystrybucja materiałów promocyjnych, wspólne kampanie marketingowe czy wdrażanie rozwiązań cyfrowych stanowią konkretne przykłady synergii działań. Ponadto, wspólne systemy analityki danych i zarządzania relacjami z klientem (*CRM*) pozwalają kinom lepiej rozumieć potrzeby widzów i skuteczniej planować ofertę repertuarową. Przykładem

¹⁵⁵ B. Atasoy, O. Türkay, S. Şengül, *Strategic responses of chain hotels to COVID-19 from a situational crisis communication theory perspective*, „Journal of Hospitality and Tourism Insights” 2022, t. 5, nr 5, s. 1118-1136; M.E. Susilo, P. Prayudi, *Crisis Communication During the Covid-19 Pandemic*, „RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences” 2021, t. 1, nr 4, s. 98-103.

¹⁵⁶ S. Duchek, *Organizational resilience...*, s. 215-246; A. Shtanova, *The way of development of cinema chains...*, s. 52-55.

¹⁵⁷ GCF Global Research Amplifies Movie-Goers’ Voices: They Want More! Nothing Stands in the Way of a Cinema Visit When the Right Movie is Playing <https://www.unic-cinemas.org/> [19.03.2025].

takiej współpracy są działania polskich sieci studyjnych oraz ich konsorecjalne działania w ramach programów wspieranych przez Polski Instytut Sztuki Filmowej, które umożliwiają wspólne szkolenia, kampanie edukacyjne czy projekty marketingowe o zasięgu ogólnokrajowym. Również współpraca transnarodowa np. w ramach europejskich sieci takich jak Europa Cinemas¹⁵⁸ stanowi model wzorcowy dla tworzenia odpornych struktur zarządzania w branży kinowej.

Do najczęstszych form współpracy wspierających odporność organizacyjną należą również: wspólne inicjatywy repertuarowe, działania marketingowe typu „cross-promotion”, wymiana „know-how” w zakresie analizy danych widzów, standaryzacja technologii projekcyjnych oraz wspólne systemy rezerwacyjne. Współpraca w tych obszarach pozwala nie tylko optymalizować koszty, ale też szybciej reagować na zmienne warunki rynkowe.

Zintegrowane podejście do współpracy sieciowej stanowi zatem nie tylko odpowiedź na wyzwania rynkowe, ale również jest podstawą dla budowania odporności organizacyjnej, kulturowej i społecznej. W efekcie sieci kin przestają być wyłącznie dostawcami treści filmowych, stając się aktywnymi współtwórcami systemów kultury w lokalnych i globalnych kontekstach. Odporność organizacyjna i kulturowa sieci kin przenikają się a efektywna struktura operacyjna wspiera trwałość misji kulturowej, natomiast pielęgnowanie tożsamości i wartości lokalnych wzmacnia lojalność widzów i stabilność funkcjonowania. To właśnie w tej synergii tkwi potencjał długofalowego rozwoju sieci kin w dynamicznym otoczeniu społecznym i technologicznym. Analiza uwarunkowań współpracy w sieciach kin ukazuje ich wielowymiarowy charakter. Czynniki zewnętrzne, takie jak rozwój technologii, zmieniające się otoczenie rynkowe, polityka instytucjonalna czy presja konkurencyjna, w istotny sposób kształtują motywacje i formy współdziałania między kinami. Z kolei czynniki wewnętrzne m.in. kultura organizacyjna, struktura zarządzania, kompetencje kadry czy systemy komunikacji determinują efektywność realizacji wspólnych działań sieciowych.

1.5 Charakterystyka rynku kinowego w Polsce

Rynek kinowy w Polsce charakteryzuje się wysokim stopniem zróżnicowania, obejmując nowoczesne multipleksy, średniej wielkości minipleksy oraz mniejsze kina jednosalowe i studyjne, pełniące funkcję lokalnych centrów kultury w mniejszych miejscowościach. Taka struktura umożliwia zaspokojenie zarówno potrzeb masowego

¹⁵⁸ <https://www.europa-cinemas.org/en/Presentation> [21.03.2025].

odbiorcy, jak i widzów zainteresowanych produkcjami artystycznymi i niszowymi. W 2023 roku na terenie Polski działało 535 kin, oferujących łącznie ponad 1,6 tysiąca sal kinowych i niemal 300 tysięcy miejsc na widowniach¹⁵⁹.

Multipleksy, definiowane jako obiekty dysponujące co najmniej ośmioma salami projekcyjnymi, odpowiadają za 11,6% wszystkich kin w Polsce. Pomimo stosunkowo niewielkiego udziału liczbowego, ich rola jest kluczowa: generują one niemal 50% wszystkich udziałów widzów i seansów, koncentrując działalność w dużych aglomeracjach miejskich i centrach handlowych. Oferują zaawansowane technologie projekcyjne, takie jak IMAX, 4DX, SCREENX czy Dolby Atmos, a także rozbudowane programy lojalnościowe i sprzedaż online.

Minipleksy, obejmujące obiekty o trzech do siedmiu salach, stanowią 21,1% wszystkich kin. Ich średnioskalowy charakter pozwala na łączenie zalet multipleksów z bardziej kameralnym doświadczeniem, co czyni je atrakcyjnymi zarówno dla szerokiej publiczności, jak i koneserów kina studyjnego. Najliczniejszą grupę stanowią jednak kina jednosalowe i dwusalowe (łącznie 67,3%), które odgrywają rolę w dostępie do kultury w mniejszych miejscowościach. Często działają one przy wsparciu samorządów lokalnych lub organizacji pozarządowych.

Polski rynek kinowy jest zdominowany przez trzy główne sieci multipleksowe: Cinema City, Helios i Multikino. Każda z tych sieci realizuje odmienną strategię rynkową. Cinema City koncentruje się na inwestycjach w nowoczesne technologie oraz rozwój programów lojalnościowych typu „Unlimited”¹⁶⁰. Helios jako sieć należąca do Agora S.A., kładzie nacisk na edukację filmową i promocję kina lokalnego, a także rozwój segmentu premium „Helios Dream”¹⁶¹. Multikino, należące do międzynarodowej grupy Vue International, rozwija ofertę premium i wydarzeń kulturalnych, w tym luksusowe sale VIP i retransmisje koncertów¹⁶².

Ważnym elementem polskiego rynku są kina studyjne i niezależne, pełniące funkcję centrów kultury i edukacji filmowej. W ich strukturze kluczową rolę odgrywa Sieć Kin Studyjnych i Lokalnych (SKSiL), zrzeszająca ponad 200 obiektów w całej Polsce. Te placówki, często wspierane przez lokalne władze i organizacje pozarządowe,

¹⁵⁹ Kinematografia w 2023 roku <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kinematografia-w-2023-roku,22,5.html> [18.12.2024].

¹⁶⁰ <https://www.cinema-city.pl/static/pl/pl/o-nas> [18.12.2024].

¹⁶¹ <https://helios.pl/> [18.12.2024].

¹⁶² <https://multikino.pl/o-nas/o-nas> [18.12.2024].

umożliwiają dostęp do wartościowych dzieł filmowych i organizują liczne wydarzenia, takie jak festiwale czy spotkania z twórcami.

Struktura rynku kinowego w Polsce odzwierciedla złożone uwarunkowania. Z jednej strony dominują nowoczesne multipleksy, z drugiej rozwija się segment kin studyjnych i niezależnych, odgrywających istotną rolę społeczną.

Polski rynek kinowy znajduje się w fazie intensywnych przemian, napędzanych zarówno przez postęp technologiczny, jak i zmieniające się preferencje konsumentów. Kluczowe trendy obejmują rozwój nowoczesnych technologii kinowych, wpływ pandemii COVID-19 oraz rosnącą konkurencję ze strony platform streamingowych.

Technologie kinowe odgrywają istotną rolę w przyciąganiu widzów, oferując doświadczenia niedostępne w warunkach domowych. Sieci multipleksowe w Polsce inwestują w nowoczesne systemy projekcyjne, takie jak IMAX, Dolby Atmos czy 4DX, które dostarczają wyjątkowych wrażeń audiowizualnych. Wirtualna rzeczywistość (*VR*) oraz rozszerzona rzeczywistość (*AR*), choć na polskim rynku wciąż w fazie wczesnego rozwoju, mają potencjał, by przyciągnąć młodsze segmenty widowni. Istotnym trendem jest również upowszechnienie cyfrowej dystrybucji treści w standardzie DCP (*Digital Cinema Package*), co zwiększa elastyczność operacyjną kin i obniża koszty eksploatacyjne.

Pandemia COVID-19 miała głęboki wpływ na funkcjonowanie polskiego rynku kinowego. Wielomiesięczne zamknięcia obiektów w latach 2020–2021 doprowadziły do gwałtownego spadku frekwencji oraz poważnych trudności finansowych, zarówno w przypadku dużych sieci, jak i mniejszych kin jednosalowych. Jednocześnie trwała zmiana nawyków konsumenckich, związana z rosnącym znaczeniem platform streamingowych, zmusiła kina do poszukiwania nowych sposobów przyciągania widzów.

Główne trendy i wyzwania stojące przed polskim rynkiem kinowym wymagają od jego uczestników elastyczności, innowacyjności i zdolności do adaptacji. Inwestycje w nowe technologie, rozwój modeli biznesowych dostosowanych do zmieniających się oczekiwań widzów oraz aktywne poszukiwanie synergii z platformami streamingowymi stanowią kluczowe kierunki, które mogą wspierać proces budowania odporności organizacyjnej w zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Istotnym czynnikiem różnicującym polski rynek kinowy jest znaczne zróżnicowanie geograficzne w dostępności kin oraz frekwencji widzów. W regionach o wysokiej gęstości zaludnienia, takich jak Mazowsze, Śląsk i Małopolska, rynek rozwija się dynamicznie, a liczba nowoczesnych obiektów kinowych jest wysoka. Przykładem są

Warszawa i Kraków, gdzie funkcjonują zarówno multipleksy, jak i kina studyjne, oferujące zróżnicowaną ofertę projekcyjną, obejmującą m.in. seanse w formatach IMAX, 4DX, Dolby Atmos, jak również przeglądy kina artystycznego, festiwale tematyczne, pokazy premierowe i wydarzenia edukacyjne. Taka struktura oferty odpowiada na potrzeby zarówno masowego odbiorcy, jak i bardziej wymagających widzów zainteresowanych kinem niszowym lub lokalnym. W mniej zaludnionych województwach, takich jak świętokrzyskie czy podkarpackie, dominują natomiast kina jednosalowe, które odgrywają rolę lokalnych ośrodków kultury. Obiekty te, często wspierane przez samorządy i organizacje pozarządowe, umożliwiają dostęp do kultury filmowej w mniejszych społecznościach, choć zmagają się z ograniczeniami infrastrukturalnymi i finansowymi.

Kolejnym wyróżnikiem polskiego rynku jest stabilność cen biletów kinowych. W 2022 roku średnia cena biletu wynosiła 19,5 zł, a w 2023 roku wzrosła nieznacznie do poziomu około 20–21 zł. Prognozy wskazują, że do 2027 roku średnia cena biletu osiągnie wartość 21,32 zł, co oznacza umiarkowany wzrost poniżej dynamiki inflacji¹⁶³. W porównaniu z Wielką Brytanią, gdzie średnia cena biletu w 2023 roku wynosiła około 44 zł¹⁶⁴, Polska plasuje się wśród krajów o najniższych kosztach dostępu do kina w Europie. Taka polityka cenowa sprzyja utrzymaniu kin jako przystępnej formy rozrywki dla szerokiej grupy odbiorców oraz wzmacnia ich konkurencyjność względem platform streamingowych.

Polskie kina, w odpowiedzi na zmieniające się oczekiwania widzów, intensywnie rozwijają programy lojalnościowe i promocje, takie jak „Tanie Środy” czy abonament „Unlimited” w Cinema City. Strategie te umożliwiają zwiększenie frekwencji, szczególnie w kontekście rosnącej popularności domowych modeli konsumpcji treści filmowych.

Repertuar kin w Polsce odznacza się zrównoważonym udziałem filmów krajowych i zagranicznych. W 2023 roku około 30% prezentowanych produkcji stanowiły filmy rodzime, co świadczy o utrzymującym się zainteresowaniu polską kinematografią¹⁶⁵. Produkcje takie jak „Kogel Mogel 4” czy „Listy do M 5” przyciągają

¹⁶³ Average cinema ticket price in Poland from 2024 to 2028

<https://www.statista.com/statistics/441827/average-cinema-ticket-price-in-poland/> [18.12.2024].

¹⁶⁴ Average movie ticket price in the United Kingdom (UK) from 2000 to 2024

<https://www.statista.com/statistics/285783/cinema-ticket-prices-average-annual-price-in-the-united-kingdom-uk/> [18.12.2024].

¹⁶⁵ Polski Box Office 2023: podsumowanie https://www.sfp.org.pl/baza_wiedzy,291,35893,1,1,Polski-Box-Office-2023-podsumowanie.html [18.12.2024].

szeroką publiczność, wzmacniając stabilność krajowej produkcji filmowej na rynku. Równocześnie polscy widzowie wykazują dużą otwartość na produkcje zagraniczne, w szczególności hollywoodzkie i europejskie co świadczy o rosnącym zróżnicowaniu gustów widzów.

Preferencje repertuarowe istotnie różnią się w zależności od demografii i lokalizacji. W dużych aglomeracjach repertuar obejmuje zarówno filmy komercyjne jak i produkcje niszowe, cieszące się popularnością wśród bardziej wymagającej, wykształconej publiczności. W mniejszych miejscowościach dominuje repertuar rozrywkowy adresowany głównie do rodzin i młodzieży. Wzrost liczby europejskich koprodukcji oraz sukcesy polskich filmów na międzynarodowych festiwalach, takich jak Cannes czy Berlinale, dodatkowo zwiększają zainteresowanie ofertą różnorodnych treści filmowych.

Dostępność nowoczesnej infrastruktury polskich kin pozostaje zróżnicowana w zależności od wielkości miejscowości. W dużych miastach, takich jak Warszawa, Kraków czy Wrocław, widzowie mają dostęp do zaawansowanych technologii projekcyjnych (IMAX, 4DX, Dolby Atmos) oraz bogatej oferty kin studyjnych. W mniejszych ośrodkach funkcjonują głównie kina jednosalowe lub dwusalowe, które, pomimo ograniczeń technologicznych, dostosowują repertuar do lokalnych potrzeb. Wiele z tych kin zmagają się jednak z trudnościami finansowymi, co prowadzi do ryzyka zmniejszenia dostępności kultury filmowej w niektórych regionach.

Specyfika polskiego rynku kinowego wynika z synergii przystępnych cen, szerokiego zróżnicowania repertuaru oraz zróżnicowanej dostępności infrastruktury kinowej. W obliczu rosnącej konkurencji ze strony platform VOD oraz zmieniających się nawyków konsumpcyjnych utrzymanie równowagi pomiędzy atrakcyjnością oferty a dostępnością usług stanowi istotne wyzwanie strategiczne dla dalszego rozwoju branży kinowej w Polsce.

Pandemia COVID-19 w istotny sposób wpłynęła na funkcjonowanie rynku kinowego w Polsce, powodując zmiany w nawykach widzów oraz ograniczając działalność kin na wiele miesięcy. Mimo to, według T. Jagiełły, prezesa sieci Helios, rynek zaczyna się odbudowywać, szczególnie w segmentach skierowanych do młodszych widzów i rodzin. „Grupy widzów poniżej 40. roku życia powróciły do kin w pełnym wymiarze. To one generują 80% frekwencji w kinach i są fundamentem działania naszej branży” – podkreśla Jagiełło. Jednocześnie wskazuje on na zmniejszone zainteresowanie kinem ze strony starszych widzów, którzy częściej wybierają wydarzenia

„eventowe” związane z premierami filmowymi czy specjalnymi wydarzeniami. W opinii T. Jagiełły kluczowym elementem odbudowy rynku będą produkcje o dużej wartości widowiskowej oraz różnorodność repertuarowa, odpowiadająca na potrzeby różnych grup społecznych¹⁶⁶.

Podobne podejście prezentuje także sieć Cinema City, która koncentruje swoje działania na rozwoju i modernizacji infrastruktury kinowej w Polsce. Jak podkreśla O. Kubista, członek zarządu Cinema City, inwestycje obejmują zarówno otwieranie nowych obiektów, jak i unowocześnianie istniejących sal poprzez wprowadzanie innowacyjnych technologii projekcyjnych i dźwiękowych. Strategia Cinema City zakłada umacnianie pozycji na rynku poprzez zwiększanie jakości doświadczeń kinowych oraz dostosowywanie oferty do zmieniających się oczekiwań widzów, szczególnie młodszych pokoleń poszukujących unikalnych przeżyć audiowizualnych¹⁶⁷.

W odmiennym kierunku rozwija się strategia Multikina, które w ostatnim czasie dostosowuje swoją sieć do zmian zachodzących w strukturze urbanistycznej i rynkowej. Przykładem jest zamknięcie pierwszego polskiego multipleksu, Multikina w Poznaniu, które ustąpiło miejsca nowej inwestycji mieszkaniowej. Decyzja ta wpisuje się w szerszy trend optymalizacji lokalizacji i dostosowywania portfela obiektów do aktualnych potrzeb rynkowych. Multikino, należące do grupy Vue International, koncentruje się na inwestycjach w najbardziej perspektywiczne rynki miejskie oraz rozwijaniu formatu premium, oferującego widzom wysoki standard komfortu i nowe doświadczenia filmowe¹⁶⁸.

Kina studyjne i niezależne mają szansę na dalszy rozwój w kontekście rosnącego zainteresowania kulturą lokalną oraz wydarzeniami artystycznymi. Wydarzenia tematyczne, takie jak retrospektywy filmowe, pokazy premierowe z udziałem twórców czy festiwale filmowe, przyciągają widzów poszukujących unikalnych doświadczeń niedostępnych na platformach streamingowych. W mniejszych miejscowościach kina niezależne pełnią kluczową rolę jako centra życia kulturalnego. Jak podkreślają przedstawiciele Kin Studyjnych, współczesne małe kina przechodzą ewolucję od niewielkich sal projekcyjnych do wielofunkcyjnych przestrzeni kultury, które integrują

¹⁶⁶ Wywiad z prezesem Helios S.A. „Nie technika a historia a widz”, https://www.sfp.org.pl/baza_wiedzy,291,35369,1,1,Wywiad-z-prezesem-Helios-S-A-Nie-technika-a-historia-i-widz.html [18.12.2024].

¹⁶⁷ Cinema City w Polsce stawia na rozwój i inwestycje <https://www.propertynews.pl/centra-handlowe/cinema-city-w-polsce-stawia-na-rozwoj-i-inwestycje,108998.html?mp=promo> [20.12.2024].

¹⁶⁸ Pierwszy multipleks w Polsce do rozbiórki. Deweloper zbuduje osiedle <https://noizz.pl/design/to-koniec-pierwszego-polskiego-multipleksu-w-jego-miejsce-powstanie-osiedle/dcgdrdt>, [21.03.2025].

działalność artystyczną, edukacyjną i społeczną. Współpraca z lokalnymi władzami oraz organizacjami pozarządowymi pozostaje kluczowa dla stabilności finansowej tych instytucji. Dalsze wsparcie dla segmentu kin studyjnych i niezależnych może nie tylko przyczynić się do większego zróżnicowania oferty kinowej w Polsce, ale również wzmacniać rolę kin jako ośrodków społecznej integracji i promocji dziedzictwa kulturowego¹⁶⁹.

W kontekście przyszłych perspektyw rozwoju branży, technologia odgrywa kluczową rolę w przyciąganiu widzów do kin. Wprowadzenie zaawansowanych systemów projekcyjnych, takich jak projekcje w rozdzielczości 8K, może zapewnić widzom jeszcze wyższy poziom doznań wizualnych. Dodatkowo personalizacja treści filmowych, oparta na analizie preferencji odbiorców, pozwala kinom lepiej dostosowywać ofertę repertuarową do lokalnych oczekiwań. Technologie wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości (*VR/AR*), chociaż wciąż rozwijające się w polskim kontekście, mogą w przyszłości stanowić dodatkowy atut w walce o młodsze segmenty widowni, otwarte na innowacyjne formy konsumpcji treści filmowych.

Istotnym kierunkiem rozwoju branży kinowej może być również współpraca z platformami streamingowymi. Hybrydowe modele dystrybucji, zakładające premierę filmu w kinie przed jego udostępnieniem na VOD, pozwalają kinom zachować ekskluzywność premier, a jednocześnie zwiększają zasięg i potencjał finansowy nowych produkcji. Organizowanie wydarzeń specjalnych, takich jak retransmisje premier serialowych czy pokazy specjalne we współpracy z platformami streamingowymi, może stanowić skuteczne narzędzie przyciągania nowych grup widzów oraz budowania lojalności klientów.

Perspektywy rozwoju polskiego rynku kinowego obejmują odbudowę frekwencji widzów i przychodów po kryzysie pandemicznym, wdrażanie zaawansowanych technologii oraz rozwój synergii z platformami streamingowymi. Wzrost roli kin studyjnych i niezależnych, wspierany przez inicjatywy lokalne, wskazuje na rosnące znaczenie zróżnicowania oferty repertuarowej. Skuteczne wykorzystanie tych możliwości może przyczynić się do budowania długofalowej odporności organizacyjnej oraz zapewnienia konkurencyjności kin w zmieniającym się otoczeniu rynku rozrywki.

¹⁶⁹ Ewolucja kin studyjnych: od małych sal do filmowych świątyń kultury
<https://stowarzyszeniekin.pl/ewolucja-kin-studyjnych-od-malych-sal-do-filmowych-swiatyn-kultury/>
[20.03.2025].

Podsumowanie

Rozdział 1 stanowił próbę uporządkowania zagadnień związanych z organizacyjną złożonością sieci kin w aspekcie teoretyczno-strukturalnym. Wykazano, że funkcjonowanie sieci kin warunkowane jest wieloma czynnikami, od globalnych trendów technologicznych i konsolidacyjnych przez modele współpracy i struktury relacyjne aż po strategie adaptacyjne wzmacniające odporność organizacyjną. Jednym z kluczowych wyzwań, które redefiniuje współczesny krajobraz branży kinowej, jest rosnąca konkurencja ze strony platform VOD, takich jak Netflix, HBO Max czy Disney+, oferujących szeroką gamę treści w przystępnych cenach. Zjawisko jednoczesnych premier kinowych i cyfrowych osłabia ekskluzywność doświadczenia kinowego, wymuszając na sieciach kin wdrażanie innowacyjnych strategii zarządzania. W odpowiedzi na te zmiany obserwuje się rosnącą skłonność do podejmowania współpracy z platformami streamingowymi, obejmującej m.in. organizowanie hybrydowych premier, wydarzeń specjalnych czy retransmisji z udziałem twórców filmowych. Takie działania nie tylko pozwalają na utrzymanie unikalnej pozycji kin w ekosystemie dystrybucji treści, ale także stanowią wyraz adaptacyjności i dążenia do budowania odporności organizacyjnej. Przedstawione zagadnienia stanowią tym samym punkt wyjścia do dalszych analiz empirycznych, których celem będzie identyfikacja determinant budowania rezyliencji sieci kin oraz ocena skuteczności wdrażanych strategii zarządzania w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia medialnego.

ROZDZIAŁ 2. CHARAKTERYSTYKA STRATEGII ZARZĄDZANIA

Rozdział drugi stanowi analityczno-teoretyczną podstawę dla zrozumienia strategii zarządzania w sieciach kinowych. Celem rozdziału jest systematyzacja pojęć oraz przedstawienie metod, etapów i praktyk zarządzania w kontekście organizacji działających w sektorze kultury audiowizualnej. Omawiane są zarówno klasyczne ujęcia strategii, jak i współczesne podejścia adaptacyjne, relacyjne oraz innowacyjne. Szczególną uwagę poświęcono specyfice sektora kinowego uwzględniając jego wrażliwość na zmiany technologiczne, preferencje konsumentów oraz uwarunkowania instytucjonalne i rynkowe. Przedstawione zagadnienia tworzą ramy analityczne dla dalszej eksploracji strategii rezyliencji w badaniach empirycznych.

2.1 Definiowanie strategii zarządzania

2.1.1 Teoretyczne podstawy strategii zarządzania

Strategia zarządzania w literaturze zarządzania organizacjami definiowana jest jako długofalowy plan działania organizacji, ukierunkowany na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz realizację kluczowych celów przy jednoczesnym dostosowaniu do zmiennego otoczenia rynkowego¹⁷⁰. Podstawą strategii zarządzania jest integracja działań operacyjnych i decyzji strategicznych, mających wpływ zarówno na pozycję konkurencyjną organizacji, jak i jej wewnętrzną spójność strukturalną i kulturową.

Jednym z kluczowych nurtów w teorii strategii zarządzania jest podejście zasobowe, które wskazuje, że „trwała przewaga konkurencyjna może wynikać z unikalnych zasobów organizacyjnych: materialnych, niematerialnych jak np. wiedzy, kompetencji, relacji oraz struktur sieciowych”¹⁷¹. W kontekście zarządzania w sieciach kinowych, podejście to pozwala analizować, w jaki sposób kompetencje organizacyjne i relacyjne budują wartość dla widza i organizacji.

Równolegle rozwijane są koncepcje zwinności strategicznej akcentujące „zdolność organizacji do szybkiego reagowania na zmienne warunki otoczenia, adaptowania modeli działania oraz wykorzystywania pojawiających się szans”¹⁷². Zwinność ta znajduje szczególne zastosowanie w branży kinowej, która funkcjonuje w dynamicznie zmieniającym się środowisku technologicznym i konsumenckim.

¹⁷⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, s. 135–137; M.E. Porter, *Technology and Competitive Advantage*, „Journal of Business Strategy” 1985, t. 5, nr 3.

¹⁷¹ J. Barney, *Firm Resources and Sustained...*, s. 99-110; R.M. Grant, *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors...*, s. 491-517.

¹⁷² M. Sajdak, *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 11-38.

Kolejnym istotnym aspektem jest zarządzanie wiedzą jako element strategii organizacyjnej. „Organizacje uczące się kładą nacisk na nieustanny rozwój kapitału intelektualnego i transfer wiedzy, co przekłada się na innowacyjność i zdolność adaptacyjną”¹⁷³. W kontekście kin, zarządzanie wiedzą obejmuje m.in. analizę preferencji widzów, wdrażanie nowych modeli repertuarowych oraz adaptację do technologii cyfrowych.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego, istotne są również standaryzowane systemy zarządzania (np. ISO), które „wzmacniają spójność procesów organizacyjnych i ułatwiają wdrażanie strategii w sposób zgodny z normami jakościowymi”¹⁷⁴. W kontekście długofalowego planowania szczególną rolę odgrywa „planowanie sukcesji i rozwoju organizacyjnego, które pozwala zabezpieczyć ciągłość funkcjonowania organizacji i rozwój kompetencji przywódczych”¹⁷⁵.

Współczesne podejścia strategiczne nie pomijają również zarządzania relacyjnym ryzykiem sieciowym, które wiąże się z „niepewnością wynikającą z zależności międzyorganizacyjnych oraz potencjalnych zakłóceń w kooperacji”¹⁷⁶. W branży kinowej, szczególnie w kontekście konsolidacji rynku i powiązań z dystrybutorami, zarządzanie tym ryzykiem nabiera istotnego znaczenia. Z kolei strategie konkurencyjne w warunkach globalnej presji rynkowej wymagają od sieci kin „efektywnego różnicowania oferty, budowania marki i elastycznego zarządzania relacjami z widzem”¹⁷⁷.

W literaturze przedmiotu¹⁷⁸ coraz częściej akcentuje się również znaczenie strategii opartych na doświadczeniu klienta (*Customer Experience Strategy*), które koncentrują się na całościowym odbiorze wartości przez klienta w trakcie kontaktu z organizacją tzn. od pierwszego kontaktu po końcowe wrażenia związane z usługą.

¹⁷³ G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” c2007, s. 17–20; D. Zimon, *Impact of the implementation of quality management system on operating cost for small and medium-sized business organizations affiliated to a purchasing group*, “International Journal for Quality Research” 2015, t. 9, nr. 4, s. 551–564.

¹⁷⁴ Tamże

¹⁷⁵ P. Bohdziewicz, *Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 45–60.

¹⁷⁶ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Ryzyko relacyjne w sieciach zarządzania publicznego*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 11, s. 43–49.

¹⁷⁷ A. Ćwik, *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej*, „Przegląd Organizacji” 2018, 11, s. 31–34.

¹⁷⁸ B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The experience economy: Past, present and future* [w:] *Handbook on the Experience Economy*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2013, s. 21–44.

Z perspektywy branży kinowej „strategia zarządzania obejmuje również aspekty infrastrukturalne: projektowanie przestrzeni, jakość technologiczną, atmosferę miejsca, które wpływają na decyzje konsumentów i są częścią strategicznej przewagi”¹⁷⁹. Przegląd literatury wskazuje na szereg ujęć teoretycznych, które można odnieść do praktyki zarządzania sieciami kin. Tabela 10 porządkuje najważniejsze z nich, wskazując zarówno ich podstawowe założenia, jak i konkretne implikacje dla branży.

Tabela 10. Kluczowe nurty strategii zarządzania i ich znaczenie w funkcjonowaniu sieci kin

Nurt teoretyczny / podejście	Główne założenia	Zastosowanie w kontekście sieci kin
Podejście zasobowe (<i>Resource-Based View</i>)	Przewaga konkurencyjna wynika z posiadania unikalnych zasobów i kompetencji	Wykorzystanie infrastruktury, relacji z widzami, marki i kapitału intelektualnego do budowania wartości sieci kin
Zwinność strategiczna (<i>Strategic Agility</i>)	Umiejętność szybkiego reagowania i adaptacji do zmian otoczenia	Dostosowanie repertuaru, modeli dystrybucji i strategii marketingowych do trendów i technologii (np. streaming, 4DX)
Organizacja ucząca się / Zarządzanie wiedzą	Stałe doskonalenie organizacji poprzez uczenie się, innowacje i transfer wiedzy	Analiza danych widzów, wdrażanie nowych technologii, rozwój kompetencji pracowników kin
Strategia „Blue Ocean”	Tworzenie nowych nisz rynkowych zamiast konkurowania w zatłoczonych sektorach	Wprowadzanie niestandardowych form projekcji, wydarzeń specjalnych, unikalnych doświadczeń widza
Strategie relacyjne i sieciowe	Efektywność organizacji wynika z jakości relacji w sieci i współpracy między podmiotami	Budowanie relacji z dystrybutorami, partnerami technologicznymi i społecznościami lokalnymi
Strategie konkurencyjne (Porter)	Przewaga kosztowa, dyferencjacja, koncentracja rynkowa	Pozycjonowanie kin poprzez jakość technologiczną, cenę lub profil oferty (np. kina studyjne vs multipleksy)
Strategia doświadczenia klienta (<i>Customer Experience Strategy</i>)	Skupienie się na kompleksowym, pozytywnym doświadczeniu klienta	Projektowanie przestrzeni kinowych, jakość obsługi, dodatkowe usługi zwiększające satysfakcję widza

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, t. 17, nr 1, s. 99–120, R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford 1996, s. 61–78, G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2007, s. 17–20, K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 135–137, M. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 2008, s. 79–93; B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The experience economy: Past, present and future* [w:] *Handbook on the Experience Economy*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2013, s. 21–44, M. Sajdak, *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 11–38.

¹⁷⁹ H.I. Permatasari, M. Mulyadi, *The Influence of Interior Design on Consumer Decisions in Choosing a Cinema Building*, „Pendhapa” 2021, t. 12, nr 1, s. 33–40.

Przykłady strategicznych podejść w branży filmowej ukazują zastosowanie takich koncepcji jak¹⁸⁰:

- strategia „blue ocean” – polegająca na tworzeniu nowych przestrzeni rynkowych, w kontrze do konkurencyjnych modeli,
- strategie adaptacyjne – odpowiadające na transformację cyfrową i rozwój modeli streamingowych,
- strategie internacjonalizacji i zarządzania relacjami w kontekście globalnym, jak pokazuje przykład rynków azjatyckich i ekspansji hollywoodzkich produkcji.

Przedstawione podejścia teoretyczne wskazują, że skuteczna strategia zarządzania w sieciach kin nie może być ograniczona do jednego modelu czy nurtu. Złożoność otoczenia rynkowego, zmieniające się preferencje widzów, rozwój technologiczny oraz potrzeba budowania długofalowej odporności organizacyjnej wymagają hybrydowego i elastycznego podejścia do zarządzania strategicznego. W praktyce sieci kin często integrują elementy różnych strategii, od podejścia zasobowego, przez relacyjne, po strategię doświadczenia klienta, dostosowując je do specyfiki lokalnych rynków oraz charakteru własnej działalności.

Zrozumienie podstaw teoretycznych strategii zarządzania stanowi tym samym podstawę dalszych rozważań dotyczących determinant, metod budowania oraz praktycznych przykładów zarządzania w branży kinowej, które zostaną rozwinięte w kolejnych częściach niniejszego rozdziału.

2.1.2 Rola strategii w osiągnięciu celów organizacyjnych

Strategia zarządzania odgrywa kluczową rolę w procesie osiągnięcia celów organizacyjnych, stanowiąc narzędzie integrujące działania w kierunku pożądaných rezultatów. W literaturze¹⁸¹ podkreśla się, że „skuteczna strategia umożliwia organizacjom nie tylko planowanie, ale przede wszystkim implementację działań ukierunkowanych na wzrost, innowacyjność oraz odporność organizacyjną”.

¹⁸⁰ D. Mulia, M.S. Shihab, Strategy to Maintain the Cinema Industry in the Middle of Development of Internet Technology, „Jurnal Manajemen” 2020, t. 24, nr 1, s. 124-138; B. Sheremeta, N. Chukhrai, Using the blue ocean strategy by ukrainian cinema networks in uncertain environment, „Innovative Technologies And Scientific Solutions For Industries” 2020, t. 0, nr 4 (14), s. 137-146; X. Song, Hollywood Movies and China..., s. 178-191.

¹⁸¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, The Office of Strategy Management, Harv Bus Rev. 2005, Oct;83(10), s. 72-80; H. Mintzberg, B.W. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy safari: a guided tour..., s. 407-412.

W kontekście sieci kin, strategia pełni rolę „organizacyjnego kompasu”, pozwalającego na zarządzanie zasobami, podejmowanie decyzji i adaptację do zmiennego otoczenia. Systematyczne podejście do zarządzania strategicznego obejmuje etapy definiowania celów, wdrażania, monitorowania oraz dostosowywania planów działania zgodnie z misją i wizją organizacji¹⁸².

W praktyce zarządzania celami często stosuje się podział na cele strategiczne (długoterminowe), taktyczne (średnioterminowe) oraz operacyjne (krótkoterminowe). Ich „skuteczne zintegrowanie i hierarchizacja pozwalają na precyzyjne alokowanie zasobów oraz monitorowanie realizacji założonych wskaźników”¹⁸³. Kluczowe znaczenie ma tu spójność pomiędzy celami a potencjałem organizacyjnym, strukturą, kulturą oraz otoczeniem rynkowym.

W branży kinowej cele organizacyjne przyjmują formę m.in. wzrostu liczby widzów, poprawy doświadczenia klienta, wdrażania innowacji technologicznych, ekspansji geograficznej, czy budowania lojalności odbiorców. Ich osiągnięcie wymaga wdrożenia konkretnych narzędzi: systemów CRM, analiz preferencji widzów, programów lojalnościowych, strategii segmentacji repertuarowej czy działań eventowych¹⁸⁴.

Podjęcie to wspiera również adaptację do warunków rynkowych. Przykładem mogą być „strategie zaopatrzenia typu lean i agile, które połączone ze współpracą z dostawcami zwiększają reaktywność łańcucha dostaw i umożliwiają kinom szybkie dostosowywanie repertuaru do potrzeb rynku”¹⁸⁵. Kluczowe jest także „dostosowywanie celów do realnych zasobów i możliwości organizacyjnych, co pozwala na skuteczne funkcjonowanie również na rynkach zagranicznych”¹⁸⁶.

¹⁸² J. Grainger-Brown, S. Malekpour, *Implementing the sustainable development goals: a review of strategic tools and frameworks available to organisations*, „Sustainability (Switzerland)” 2019, t. 11, nr 5, s. 63-75.

¹⁸³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 198-220; K. Oblój, *Strategia organizacji...*, s. 135-137.

¹⁸⁴ M. Murzyn-Kupisz, J. Działek, *Rola instytucji kultury w budowaniu i wzmacnianiu kapitału społecznego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] *Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie*, (red.) A. Klasik, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014, s.191-217.

¹⁸⁵ S. Qrunfleh, M. Tarafdar, *Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: The role of strategic supplier partnership and postponement*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2013, t. 18, nr 6, s. 1560-1583.

¹⁸⁶ S. Spyropoulou, C.S. Katsikeas, D. Skarmas, N.A. Morgan, *Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2018, t. 46, nr 1, s. 109-129.

Odporność organizacyjna to coraz częściej wymieniany rezultat dobrze zaplanowanej i konsekwentnie realizowanej strategii. W branży kinowej narażonej na zmienność popytu, konkurencję ze strony platform streamingowych czy wahania koniunktury odporność ta jest warunkiem przetrwania i rozwoju. „Rozumienie trendów, nacisków społecznych oraz proaktywne zarządzanie siecią partnerstw”¹⁸⁷ może znacząco wzmocnić zdolność kin do utrzymania ciągłości działania w sytuacjach kryzysowych.

Nie bez znaczenia pozostaje ludzki wymiar strategii czyli „zaangażowanie pracowników, kultura organizacyjna, systemy komunikacji i procesy uczenia się organizacyjnego, które mają kluczowe znaczenie dla skutecznej implementacji strategii”¹⁸⁸. Zarządzanie przez cele wymaga również jasnego określenia odpowiedzialności i partycypacji pracowników w procesie strategicznym.

Doświadczenia innych branż takich jak przemysł piwowarski, logistyka czy zarządzanie BHP wskazują na znaczenie społecznej odpowiedzialności, bezpieczeństwa pracowników, logistyki oraz zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągania celów¹⁸⁹. W kinach przekłada się to m.in. na efektywność procesów dostaw filmów i sprzętu, jakość obsługi oraz kreatywność zespołów.

Strategia zarządzania nie tylko wyznacza kierunki działania, ale integruje cele, zasoby i ludzi w jedną spójną całość. Jej skuteczność w kontekście sieci kin polega na zdolności do łączenia orientacji rynkowej z elastycznością operacyjną i trwałością relacji z interesariuszami co w konsekwencji prowadzi do wzrostu organizacyjnego i budowania odporności na zmienność otoczenia.

2.1.3 Planowanie strategiczne w sieciach kin

Planowanie strategiczne stanowi jeden z kluczowych elementów skutecznego zarządzania organizacjami w warunkach niepewności i zmienności otoczenia, co ma szczególne znaczenie w branży kinowej silnie zależnej od trendów technologicznych, kulturowych oraz zmian w preferencjach konsumenckich. W przypadku sieci kin

¹⁸⁷ P. Granig, K. Hilgarter, *Organisational resilience: a qualitative study about how organisations handle trends and their effects on business models from experts' views*, „International Journal of Innovation Science” 2020, t. 12, nr 5, s. 525-544; R. Sun, Y. Liu, J. Zhao, *Innovation Network Reconfiguration Makes Infrastructure Megaprojects More Resilient*, „Computational Intelligence and Neuroscience” 2022, s. 2-16.

¹⁸⁸ M. Kohtamäki [i in.], *The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2012, t. 18, nr 2 s. 159-178.

¹⁸⁹ M. Idasiak, *Společná odpovědnost biznesu w strategii zarządzania przedsiębiorstw przemysłu piwowarskiego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2018, t. 29, nr 1, s. 278-289; A. Woźny, M. Dobosz, P. Saja, *Budowanie strategii zarządzania BHP w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement” 2018, s. 73-83.

planowanie nie służy wyłącznie wyznaczaniu długofalowych kierunków rozwoju, lecz również pełni „funkcję mechanizmu zwiększającego odporność organizacyjną poprzez wzmacnianie zdolności adaptacyjnych”¹⁹⁰.

W literaturze¹⁹¹ wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do planowania strategicznego: „planowanie formalne, które ma charakter strukturalny, analityczny i hierarchiczny, oparte na wcześniej określonych celach i scenariuszach rozwoju, oraz planowanie emergentne, polegające na stopniowym kształtowaniu strategii w odpowiedzi na zmienne bodźce z otoczenia i rozwijające się oddolnie, w toku codziennego działania”.

W praktyce branży kinowej oba podejścia współlistnieją: model formalny jest typowy dla dużych sieci multipleksów, posiadających rozbudowane działy planowania i kontrolingu strategicznego, podczas gdy model emergentny znajduje zastosowanie w kinach studyjnych i u niezależnych operatorów lokalnych, które często działają w sposób bardziej elastyczny, wykorzystując okazje i reagując na potrzeby społeczności lokalnych. Taka dwudzielność w podejściach do planowania odzwierciedla zróżnicowanie struktur organizacyjnych w obrębie sieci kin i stanowi jedną z osi analizy strategii odpornościowych w dalszej części pracy.

Coraz większe znaczenie w planowaniu strategicznym odgrywa podejście zwinne (*Agile*), które umożliwia kinom szybsze reagowanie na zmiany preferencji widzów, pojawiające się trendy oraz nowe technologie. Zwinność planistyczna (*Strategic Agility*) przejawia się m.in. w elastycznym harmonogramowaniu premier, zarządzaniu repertuarem w czasie rzeczywistym czy bieżącym dopasowywaniu kanałów promocji do zachowań konsumentów¹⁹².

Scenariusze strategiczne odgrywają kluczową rolę w adaptacji sieci kin do szybko zmieniającego się otoczenia rynkowego i technologicznego. „Scenariusze strategiczne od lat sześćdziesiątych XX wieku są wykorzystywane w różnych organizacjach do efektywnego przewidywania przyszłości i umożliwiają podejmowanie strategicznych decyzji zarządczych”¹⁹³. Dzięki elastycznemu podejściu do różnych przyszłości,

¹⁹⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, s. 16-23; R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford 1996, s. 61-78; H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 1994, HBR.

¹⁹¹ H. Mintzberg, *The Rise and Fall...*; K. Obłój, *Strategia organizacji...* s. 16-23; R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis...*, s. 61-78

¹⁹² H.F. Cervone, *Improving Strategic Planning by Adapting Agile Methods to the Planning Process*, „Journal of Library Administration” 2014, t. 54, nr 2, s. 155-168.

¹⁹³ J.M. Bugaj, *Scenariusze przyszłości w planowaniu strategicznym z perspektywy szkolnictwa wyższego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2023, t. 67, nr 5, s. 78-86.

scenariusze umożliwiają kinom przygotowanie się na różnorodne sytuacje rynkowe, szczególnie te nieprzewidziane, które mogą wynikać zarówno z wewnętrznych jak i zewnętrznych zmian w otoczeniu kin. W kontekście kin strategiczne scenariusze mogą obejmować zmiany w preferencjach konsumentów, wprowadzenie nowych technologii czy adaptacje do globalnych trendów ekonomicznych i kulturowych. Wykorzystanie takich narzędzi w planowaniu strategicznym nie tylko wzmacnia odporność organizacji na przyszłe kryzysy, ale również pozwala na lepsze wykorzystanie nadarzających się okazji rynkowych.

Planowanie strategiczne w sieciach kin powinno również uwzględniać analizę czynników zewnętrznych i wewnętrznych, co znajduje odzwierciedlenie w zastosowaniu klasycznych narzędzi, takich jak analiza SWOT, PESTEL czy analizy otoczenia konkurencyjnego¹⁹⁴. Przykładem skutecznego wykorzystania tego podejścia jest działalność ukraińskich sieci kin w czasie wojny, które potrafiły utrzymać działalność dzięki elastycznemu planowaniu i dostosowywaniu działań operacyjnych¹⁹⁵.

Nieodzownym elementem skutecznego planowania jest monitorowanie i kontrola realizacji celów. W branży kinowej obejmuje to zarówno wskaźniki frekwencji, jak i analizę kosztów operacyjnych, satysfakcji klienta, wyników kampanii promocyjnych czy efektywności repertuarowej. „Informacje zwrotne z systemów CRM i analiz danych są podstawą do bieżącego dostosowywania strategii, co zwiększa responsywność i odporność organizacji”¹⁹⁶.

2.1.4 Adaptacyjne strategie zarządzania w odpowiedzi na zmienne uwarunkowania rynkowe

Współczesna branża kinowa funkcjonuje w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym kluczowe znaczenie zyskują zdolności adaptacyjne organizacji. Postępująca cyfryzacja, rozwój platform streamingowych, zmiana preferencji widzów, a także presja kosztowa i globalna konkurencja wymuszają na sieciach kin wdrażanie elastycznych, innowacyjnych i proaktywnych strategii zarządzania. Zmieniające się warunki rynkowe wymagają nie tylko operacyjnej elastyczności, ale przede wszystkim strategicznej adaptacji, która umożliwia organizacjom utrzymanie przewagi

¹⁹⁴ M. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 2008, s. 79-93.

¹⁹⁵ B. Sheremeta, N. Chukhrai, *Using the blue ocean strategy...*, s. 137-146

¹⁹⁶ W.M. Grudzewski [i in.], *Trust Management in Virtual Work Environments: a Human Factors Perspective*, CRC Press, Boca Raton 2008, s.47-93.

konkurencyjnej. „Adaptacyjne strategie zarządzania definiuje się jako zestaw działań i decyzji organizacyjnych mających na celu elastyczne dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego, przy jednoczesnym wzmacnianiu wewnętrznych zdolności organizacyjnych”¹⁹⁷.

Zgodnie z teorią zasobową, „organizacje osiągają trwałą przewagę konkurencyjną, jeżeli potrafią skutecznie wykorzystać unikalne zasoby i kompetencje, takie jak wiedza organizacyjna, relacje z klientami czy zaawansowane technologie”¹⁹⁸. W kontekście sieci kin, zasoby te obejmują m.in. technologie projekcyjne, kapitał ludzki, relacje z dystrybutorami, dane o widzach oraz zdolność tworzenia synergii między lokalnymi placówkami. Z kolei koncepcja dynamicznych zdolności¹⁹⁹ podkreśla, że „kluczową kompetencją organizacji jest zdolność do ciągłego przekształcania zasobów w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe”. Sieci kin wdrażające strategie adaptacyjne wykazują się właśnie taką zdolnością dynamicznego dostosowania, co stanowi istotny komponent ich odporności organizacyjnej.

W literaturze²⁰⁰ podkreśla się, że „adaptacyjne podejście do zarządzania stanowi podstawę budowania odporności organizacyjnej”. Oznacza to zdolność do przetrwania i rozwoju mimo zakłóceń, poprzez aktywne uczenie się, innowacje oraz reintegrację działań w sieci organizacyjnej. S. Ali i inni²⁰¹ zwracają uwagę na znaczenie kreatywności, doświadczenia oraz kapitału intelektualnego jako „kluczowych zasobów umożliwiających skuteczną adaptację strategii marketingowych”. Zdolność do wykorzystania wiedzy organizacyjnej, znajomości lokalnego rynku oraz umiejętność przewidywania trendów stanowią podstawę skutecznych działań strategicznych w warunkach niepewności. Z kolei X. Song analizując przypadek rynku kinowego w Chinach wskazując na „konieczność rozwijania kompetencji adaptacyjnych w zarządzaniu relacjami rynkowymi w kontekście globalizacji i ekspansji hollywoodzkich produkcji”. Zdolność elastycznego reagowania na zmienne dynamiki rynkowe staje się jednym z kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu siecią kin²⁰².

¹⁹⁷ H.I. Ansoff, *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*, „Strategic Management Journal” 1987, t. 8, nr 6, s. 501–515; H. Mintzberg, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, „Harvard Business Review” 1993.

¹⁹⁸ J. Barney, *Firm Resources and Sustained...*, s. 99–120.

¹⁹⁹ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, t. 18, s. 509–533.

²⁰⁰ S. Duchek, *Organizational resilience...*, s. 215–246.

²⁰¹ S. Ali, G. Li, Y. Latif, *Unleashing the Importance of Creativity...*, s. 2–8.

²⁰² X. Song, *Hollywood Movies and China...*, s. 178–191

W badaniach J. Roll i S.-O. Horst²⁰³ podkreślono znaczenie adaptacyjnych strategii brandingowych, obejmujących „rozwój cyfrowych ofert produktowych oraz dyferencjację usług w celu utrzymania konkurencyjności”. W obliczu zmieniających się preferencji konsumentów i rosnącego znaczenia personalizacji doświadczeń, dostosowanie strategii wizerunkowej staje się nieodzownym elementem zarządzania w nowoczesnych sieciach kinowych.

Ważnym komponentem strategii adaptacyjnych są również inwestycje w infrastrukturę. Rozwój multipleksów, implementacja nowoczesnych technologii projekcyjnych oraz tworzenie przestrzeni wielofunkcyjnych stanowią przejaw strategicznych decyzji zarządczych ukierunkowanych na przyciąganie nowych segmentów widzów oraz wzmacnianie doświadczenia odbiorczego.

Jak pokazuje badanie Global Cinema Federation²⁰⁴, aż 64% widzów deklaruje brak jakichkolwiek barier w odwiedzeniu kina, jeśli dostępny repertuar spełnia ich oczekiwania. Wskazuje to na znaczenie dopasowania strategii repertuarowych do preferencji klientów jako jednego z kluczowych elementów strategii adaptacyjnej.

Aktualne dane rynkowe potwierdzają, że sektor kinowy nadal podlega głębokim przekształceniom. Według prognozy Gower Street Analytics²⁰⁵, globalne przychody z box office w 2025 mają osiągnąć poziom 34,1 miliarda dolarów, co stanowi wzrost w stosunku do roku 2024 (+13% r/r), ale jednocześnie pozostaje znacząco poniżej poziomów z lat 2017–2019 (średnio 40 mld USD). Oznacza to, że branża nie powróciła jeszcze do pełnej kondycji sprzed pandemii, a tym samym utrzymuje się potrzeba wdrażania elastycznych i odpornych strategii zarządzania. Przyszłość rynku, w tym również polskiego sektora kinowego, będzie zależeć od zdolności do redefiniowania modelu wartości m.in. poprzez rozwój doświadczeń kinowych (np. formatów premium) integrację z eventami specjalnymi, działania repertuarowe oraz umiejętną konkurencję z ofertą platform streamingowych. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają strategie różnicowania i innowacji, które mogą stanowić o trwałości i odporności całej sieci.

²⁰³ J. Roll, S.-O. Horst, *The Branding Potential for the Digital Transmission of Live-Operas to the Cinema: An International Comparison of Estonia and Germany*, „Baltic Screen Media Review” 2017, t. 5, nr 1, s. 90–109.

²⁰⁴ GCF Global Research Amplifies Movie-Goers’ Voices: They Want More! Nothing Stands in the Way of a Cinema Visit When the Right Movie is Playing <https://www.unic-cinemas.org/> [19.03.2025].

²⁰⁵ Gower Street Revises 2025 Global Box Office <https://gower.st/articles/gower-street-revises-2025-global-box-office-estimate-cinemacon/> [31.03.2025].

Dodatkowo, można wskazać szereg innych przykładów strategii adaptacyjnych, które przyczyniają się do odporności organizacyjnej sieci kin:

- dywersyfikacja oferty repertuarowej (seanse tematyczne, kino artystyczne, retransmisje oper i koncertów),
- wdrażanie modeli hybrydowych (łączenie działalności stacjonarnej z dystrybucją online),
- cyfryzacja procesów operacyjnych (zarządzanie repertuarem, analityka danych widzów),
- segmentacja rynku i marketing relacyjny (programy lojalnościowe, kampanie celowane),
- partnerstwa lokalne i współpraca z instytucjami kultury (projekty edukacyjne, lokalne festiwale),
- elastyczne zarządzanie personelem i procesami obsługi klienta (reorganizacja stanowisk, samoobsługa),
- adaptacja do trendów ESG i społecznej odpowiedzialności biznesu, które wzmacniają wizerunek kin jako nowoczesnych i zaangażowanych społecznie instytucji.

Adaptacyjne podejście do zarządzania pozwala nie tylko na elastyczne reagowanie na zmiany, ale również na proaktywne kreowanie wartości dla klienta. Strategie te integrują aspekty technologiczne, marketingowe, organizacyjne i kulturowe, stanowiąc odpowiedź na rosnącą złożoność współczesnego rynku kinowego. W świetle omawianych wyzwań, rozwój strategii adaptacyjnych jawi się jako kluczowy element budowania odporności organizacyjnej sieci kin. Zdolność do szybkiego przekształcania modeli biznesowych, otwartość na innowacje oraz orientacja na potrzeby widza są podstawą trwałej konkurencyjności w sektorze kultury audiowizualnej.

W dynamicznie zmieniającym się środowisku branży kinowej, strategie adaptacyjne i relacyjne są podstawą nowoczesnego podejścia do zarządzania strategicznego. Ich celem jest nie tylko zapewnienie przetrwania organizacji w obliczu niepewności, ale także umożliwienie wykorzystania szans rozwojowych wynikających z transformacji technologicznych, zmian preferencji konsumenckich oraz konkurencji ze strony platform cyfrowych.

Strategie adaptacyjne odnoszą się do zdolności organizacji do modyfikowania swoich struktur, procesów i działań w odpowiedzi na zmienne otoczenie. W literaturze

zarządzania²⁰⁶ są one utożsamiane z koncepcjami zwinności organizacyjnej, elastyczności strategicznej czy dynamicznych zdolności, które pozwalają firmom przekształcać i rekonfigurować zasoby w sposób ciągły. W kontekście sieci kin adaptacyjność może dotyczyć takich obszarów, jak:

- dywersyfikacja repertuaru i elastyczne zarządzanie harmonogramem seansów,
- wdrażanie nowych technologii projekcyjnych i kanałów sprzedaży,
- szybkie reagowanie na trendy kulturowe i potrzeby lokalnych społeczności.

Równolegle rozwijane są strategie relacyjne, których celem jest budowanie trwałych, zróżnicowanych i sformalizowanych relacji z partnerami w ramach sieci organizacyjnych. W. Czakon wskazuje, że „relacyjność organizacyjna przejawia się w cechach takich jak zaufanie, komplementarność zasobów, otwartość na współdzielenie ryzyka oraz zdolność do wspólnego tworzenia wartości”²⁰⁷. W branży kinowej oznacza to m.in. współpracę z dystrybutorami, samorządami lokalnymi, dostawcami technologii, a także platformami VOD, niekoniecznie w trybie konkurencyjnym, ale często komplementarnym.

Oba podejścia, adaptacyjne i relacyjne, wzajemnie się uzupełniają. Ich integracja znajduje odzwierciedlenie w tzw. strategiach kreatywnych, które „łączą zdolność adaptacji z innowacyjnością i przedsiębiorczością”²⁰⁸. Sieci kin wdrażające takie podejścia często eksperymentują z nowymi modelami organizacyjnymi (np. kino-hybryda: fizyczno-cyfrowe doświadczenie), projektują niestandardowe kampanie promocyjne czy angażują widzów w tworzenie oferty repertuarowej (np. poprzez media społecznościowe lub mechanizmy głosowania).

Szczególną rolę pełnią również strategie logistyczne, rozumiane nie tylko w wymiarze fizycznej dystrybucji treści, lecz także jako „element systemowego zarządzania przepływem informacji, zasobów i wartości”²⁰⁹. Dzięki odpowiedniej konfiguracji łańcuchów dostaw, zarówno w obszarze filmów, jak i komponentów

²⁰⁶ M. Sajdak, *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw...*, s. 11-38; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities...*, s. 509-533

²⁰⁷ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 159-164; W. Czakon, *Cechy strategii relacyjnych – wyniki badań eksperckich...*, s. 202-212.

²⁰⁸ W. Dyduch, *Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 108-118.

²⁰⁹ R. Matwiejczuk, *Logistics strategy in business competitive advantage creation*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 505, s. 44-55.

technologicznych sieci kin mogą zwiększać swoją odporność operacyjną oraz sprawność reagowania na zakłócenia.

Zdolność do równoczesnego zarządzania zmianą i relacjami stanowi fundament skutecznych strategii sieci kinowych. Przy odpowiednim dostosowaniu do kontekstu operacyjnego mogą one nie tylko przeciwdziałać zakłóceniom, ale również aktywnie kształtować ścieżki rozwoju.

2.2 Metody analizy determinantów strategii zarządzania w sieciach kin

2.2.1 Analiza SWOT w sieciach kin

Analiza SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)²¹⁰ jest jedną z najbardziej klasycznych i uniwersalnych metod diagnozowania sytuacji strategicznej organizacji. Jej zastosowanie w kontekście sieci kin pozwala na systematyczne zidentyfikowanie zarówno wewnętrznych zasobów i ograniczeń, jak i czynników zewnętrznych, które mogą sprzyjać rozwojowi lub stanowić zagrożenie dla realizacji celów strategicznych. W ujęciu teoretycznym, analiza SWOT zakłada czteropolową strukturę²¹¹:

- „mocne strony” (np. silna marka, atrakcyjna lokalizacja kin, lojalność widzów),
- „słabe strony” (np. niedoinwestowanie infrastruktury, wysoka rotacja personelu),
- „szanse” (np. rozwój nowych technologii, rosnące zainteresowanie wydarzeniami kulturalnymi),
- „zagrożenia” (np. konkurencja ze strony platform streamingowych, zmiany regulacyjne).

Skuteczność analizy SWOT zwiększa się poprzez jej integrację z innymi narzędziami decyzyjnymi, zwłaszcza w warunkach złożonego i dynamicznego środowiska rynkowego. Przykładem może być metoda ANP (*Analytic Network Process*)²¹², która pozwala na kwantyfikację i hierarchizację elementów SWOT, uwzględniając zależności między nimi. Zastosowanie połączonego modelu SWOT-ANP

²¹⁰ M.M. Helms, J. Nixon, Exploring SWOT analysis – where are we now? a review of academic research from the last decade, „Journal of Strategy and Management” 2010, t. 3, nr 3, s. 215-251.

²¹¹ Tamże.

²¹² F.N. Namin [i in.], *Application of ANP Network Analysis Process Method in SWOT Model*, „Civil Engineering Journal” 2019, t. 5, nr 2, s. 458-465; G. Nguyen-Thi-Phuong, Y. Zhang, *An Integrated Fuzzy ANP-SWOT Method and its Application in University*, „International Journal of Computer Applications” 2016, s. 11-17.

umożliwia bardziej precyzyjne ustalenie priorytetów strategicznych oraz wspiera procesy planowania w złożonych systemach, takich jak sieci kinowe.

W kontekście zarządzania kinami, analiza SWOT może stanowić punkt wyjścia do²¹³:

- „oceny gotowości organizacji na wdrażanie innowacji technologicznych” (np. rezerwacje mobilne, dynamiczne ceny),
- „identyfikacji zagrożeń” (np. płynących z rosnącej popularności platform VOD),
- „planowania działań marketingowych” (np. dopasowanych do zmieniających się preferencji widzów).

Zastosowanie tej metody jest szczególnie istotne w kontekście zarządzania sieciami organizacyjnymi, gdzie analiza strategiczna musi brać pod uwagę nie tylko pojedyncze podmioty (np. jedno kino), ale też wzajemne relacje i efekty synergiczne występujące w ramach sieci. W tym sensie analiza SWOT staje się również „narzędziem wspierającym zarządzanie relacjami i współzależnościami w sieciach”²¹⁴, co odpowiada współczesnemu podejściu do strategii organizacyjnych.

Aby analiza SWOT mogła zostać skutecznie przełożona na konkretne działania strategiczne, stosuje się matrycę TOWS. Jest to narzędzie analizy strategicznej, które umożliwia tworzenie czterech typów strategii: ofensywnych (SO), defensywnych (WT), adaptacyjnych (WO) i antykryzysowych (ST), poprzez powiązanie czynników wewnętrznych (mocne i słabe strony) z czynnikami zewnętrznymi (szanse i zagrożenia). Metoda ta pozwala na „przełożenie diagnozy strategicznej na konkretne scenariusze działania, zwiększając trafność podejmowanych decyzji i zdolność organizacji do reagowania na zmiany rynkowe”²¹⁵. Przykładowe zastosowanie tej metody w kontekście zarządzania siecią kin przedstawia tabela 11, która obrazuje możliwe warianty strategii TOWS w odniesieniu do realnych wyzwań i zasobów organizacyjnych charakterystycznych dla tego sektora.

Tabela 11. Matryca TOWS dla przykładowej sieci kin

	Szanse (O)	Zagrożenia (T)
Mocne strony (S)	<i>SO – Strategie ofensywne</i>	<i>ST – Strategie antykryzysowe</i>

²¹³ L.F. Hakim, N.A. Windasari, *Proposed Marketing Strategy to Increase Product Awareness Private Box (Case Study: CGV Cinemas Indonesia)*, „International Journal of Current Science Research and Review” 2024, t. 7, nr 06, s. 4012-4019.

²¹⁴ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 167-169.

²¹⁵ H. Weihrich, *The TOWS matrix—A tool for situational analysis*, „Long Range Planning” 1982, t. 15, nr 2, s.54-66.

	Szanse (O)	Zagrożenia (T)
	- Wykorzystanie silnej marki i nowoczesnych technologii do promowania wydarzeń specjalnych (np. transmisji koncertów, festiwali) - Rozbudowa oferty lojalnościowej dzięki systemom personalizacji usług	- Zwiększenie inwestycji w technologie immersyjne jako odpowiedź na konkurencję streamingową - Kooperacja z lokalnymi instytucjami kultury w celu dywersyfikacji oferty i dotarcia do nowych grup odbiorców
Słabe strony (W)	<i>WO – Strategie adaptacyjne</i> - Współpraca z partnerami technologicznymi w celu obniżenia kosztów wdrażania innowacji - Rozszerzenie repertuaru o treści alternatywne (e-sport, teatr) w odpowiedzi na oczekiwania młodszej widowni	<i>WT – Strategie defensywne</i> - Optymalizacja kosztów operacyjnych poprzez automatyzację procesów i digitalizację - Rozwój programów partnerskich dla kin w mniejszych miastach w celu poprawy rentowności i stabilności

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 23-29, M.M. Helms, J. Nixon, *Exploring SWOT analysis – where are we now? a review of academic research from the last decade*, „Journal of Strategy and Management” 2010, t. 3, nr 3, s. 215–251, S. Namin, J. Bienstock, M. Helgeson, *Brand strategy and strategic fit: a TOWS matrix application to brand positioning and repositioning*, „Journal of Strategic Marketing” 2019, t. 27, nr 8, s. 682–698.

W badaniach nad efektywnością strategii rynkowej w sektorze kinowym wykazano, że „analiza TOWS może służyć także jako narzędzie prognozowania trendów, identyfikowania kluczowych determinant przewagi konkurencyjnej i wspierania decyzji o rozwoju nowych usług”²¹⁶.

Zastosowanie analizy SWOT w sieciach kin ma zatem charakter wielowymiarowy łącząc diagnozę sytuacyjną z orientacją strategiczną, wspiera procesy zarządcze i służy budowaniu długoterminowej odporności operacyjnej w warunkach rosnącej złożoności rynkowej.

2.2.2 Model PESTEL jako narzędzie analizy otoczenia

Model PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*)²¹⁷ jest jednym z najbardziej uznanych narzędzi analizy otoczenia makroekonomicznego organizacji. Umożliwia identyfikację i ocenę czynników zewnętrznych, które mogą wpływać na strategię, strukturę i funkcjonowanie organizacji, w tym również sieci kin. W literaturze²¹⁸ wskazuje się, że „analiza PESTEL pełni

²¹⁶ K. Zhou, R. Wang, L. Wen, *Evaluation Of China's Green Commercial Building Industry Based On Anp-Swot Model*, „Energy Proceedings” 2019, t. 7, s. 1-6.

²¹⁷ I. Yüksel, *Developing a Multi-Criteria...*, s. 52-65.

²¹⁸ G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, *Exploring Strategy. Text and Cases*, Pearson Education, Harlow 2017, s. 396-428.

kluczową rolę w identyfikacji zagrożeń i szans”, stanowiąc fundament dla budowania adaptacyjnych i odpornych strategii organizacyjnych.

Czynniki polityczne w branży kinowej odgrywają znaczącą rolę. Wsparcie instytucji publicznych, subsydia, regulacje dotyczące dystrybucji filmów czy polityki kulturalne wpływają bezpośrednio na sposób funkcjonowania kin. Przykładem może być Ukraina, gdzie wsparcie instytucjonalne odegrało kluczową rolę w odbudowie lokalnej kinematografii²¹⁹.

Czynniki ekonomiczne obejmują poziom dochodów konsumentów, inflację, stopę bezrobocia, a także rosnącą konkurencję ze strony platform VOD. Wahania koniunktury gospodarczej przekładają się na siłę nabywczą klientów i ich skłonność do wydatków na kulturę i rozrywkę²²⁰. Wymusza to dostosowywanie strategii cenowych, repertuarowych i inwestycyjnych.

Czynniki społeczne to m.in. demografia, zmiany stylu życia, digitalizacja konsumpcji mediów oraz rosnąca rola mediów społecznościowych w kształtowaniu opinii. Dostosowanie repertuaru do grup wiekowych, tworzenie ofert specjalnych (np. „Kino Seniora”, „Kino Kobiet”) i rozwój relacji z lokalnymi społecznościami stają się kluczowe dla budowania lojalności widzów²²¹.

Czynniki technologiczne wpływają na sposób produkcji, dystrybucji i konsumpcji filmów. Postęp w zakresie cyfryzacji, sztucznej inteligencji, big data oraz technologii immersyjnych (VR, 4DX, IMAX) zmienia oczekiwania widzów i otwiera nowe możliwości rynkowe. Sieci kinowe muszą inwestować w innowacje, aby utrzymać konkurencyjność²²².

Czynniki ekologiczne nabierają na znaczeniu wraz z rozwojem koncepcji zrównoważonego rozwoju. Kina wdrażają rozwiązania energooszczędne, ograniczają emisję dwutlenku węgla, digitalizują procesy i ograniczają zużycie papieru. Takie działania nie tylko zmniejszają koszty, ale również „budują wizerunek marki odpowiedzialnej środowiskowo”²²³.

²¹⁹ Z. Alforova [i in.], *Contemporary Ukrainian cinema into the European context (2014-2019)*, „Linguistics and Culture Review” 2021, t. 5, nr S2, s. 733-750.

²²⁰ L.F. Hakim, N.A. Windasari, *Proposed Marketing Strategy...*, s. 4012-4019.

²²¹ K. Aveyard, *Film consumption in the 21st century...*, s. 43-45.

²²² Y. Chen, M.I. Biswas, *Turning Crisis into Opportunities: How a Firm Can Enrich Its Business Operations Using Artificial Intelligence and Big Data during COVID-19*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 22, s. 1-17.

²²³ N. V. Martyushev [i in.], *Review of Methods for Improving the Energy Efficiency of Electrified Ground Transport by Optimizing Battery Consumption*, „Energies” 2023, t. 16, nr 2, s. 2-39.

Czynniki prawne obejmują m.in. przepisy dotyczące praw autorskich, licencjonowania treści, ochrony danych osobowych (np. RODO) oraz norm bezpieczeństwa. Wysoki poziom zgodności z regulacjami prawnymi jest niezbędny dla legalnego funkcjonowania sieci kin, ale też może wpływać na modele współpracy z dystrybutorami, producentami i podmiotami zewnętrznymi²²⁴.

Przykładowe zastosowanie modelu PESTEL w analizie otoczenia sektora sieci kin przedstawia tabela 12, która systematyzuje kluczowe determinanty zewnętrzne w sześciu kategoriach.

Tabela 12. Przykładowa analiza PESTEL dla sektora sieci kin

Kategoria	Opis przykładowych czynników wpływających na sieci kin
Polityczne (P)	- Subsydia państwowe dla instytucji kultury - Regulacje dotyczące dystrybucji treści audiowizualnych - Polityki wspierające produkcję lokalną
Ekonomiczne (E)	- Poziom dochodów konsumentów - Inflacja - Koszty licencji filmowych - Ceny energii - Konkurencja cenowa ze strony platform streamingowych
Spoleczne (S)	- Zmiany w stylu życia i konsumpcji treści - Starzenie się społeczeństwa - Potrzeba wspólnotowych doświadczeń kulturowych
Technologiczne (T)	- Rozwój cyfrowych technologii projekcyjnych - Wykorzystanie big data i AI - Automatyzacja systemów rezerwacyjnych - Nowe technologie jak np. VR i 4DX
Ekologiczne (E)	- Rosnące wymagania zrównoważonego rozwoju - Oczekiwania konsumentów wobec działań proekologicznych - Energooszczędność sprzętu kinowego
Prawne (L)	- Ochrona praw autorskich i licencjonowanie treści - Regulacje RODO - Normy BHP dla przestrzeni publicznych i obiektów wielkopowierzchniowych

Źródło: opracowanie własne.

Model PESTEL umożliwia holistyczną ocenę otoczenia sieci kin, identyfikując kluczowe zewnętrzne determinanty, które powinny być uwzględnione w procesach planowania strategicznego i operacyjnego. W połączeniu z analizą SWOT i modelem

²²⁴ Y. Yang, *A Reappearance of Yesterday- Analysis of Storytelling Strategy in Nostalgic Cinema*, „Communications in Humanities Research” 2024, t. 28, nr 1, s. 248-254.

pięciu sił Portera pozwala na wielowymiarową diagnozę sytuacji strategicznej i ocenę odporności organizacyjnej wobec zmienności otoczenia.

2.2.3 Pięć sił Portera w analizie konkurencyjności sieci kin

Model pięciu sił Portera²²⁵ stanowi jedno z najczęściej stosowanych narzędzi analitycznych służących do oceny struktury konkurencyjnej sektora. Pozwala zidentyfikować pięć kluczowych czynników wpływających na atrakcyjność i dynamikę rynku: „zagrożenie nowymi wejściami, siłę przetargową dostawców, siłę przetargową nabywców, rywalizację wśród istniejących konkurentów oraz zagrożenie ze strony substytutów”. W przypadku sektora kinowego, zastosowanie tej analizy pozwala zrozumieć, jakie siły kształtują przewagi konkurencyjne sieci kin i jakie czynniki mogą ograniczać ich strategiczną elastyczność²²⁶:

- „Zagrożenie nowymi wejściami” - branża kinowa tradycyjnie charakteryzowała się wysokimi barierami wejścia, związanymi m.in. Z kosztami inwestycyjnymi (infrastruktura, sprzęt), regulacjami, licencjonowaniem i dostępem do treści filmowych. Jednak w ostatnich latach te bariery ulegają zmianie za sprawą cyfryzacji i alternatywnych modeli działania, jak kina objazdowe, projekcje plenerowe czy inicjatywy społecznościowe. Dodatkowo konkurencję stanowią platformy streamingowe, które nie wymagają fizycznej obecności widza, a dzięki efektowi skali obniżają koszt dotarcia do odbiorcy.
- „Siła przetargowa nabywców” - klienci mają dziś szeroki wybór między różnymi formami spędzania wolnego czasu, w tym między kinem a rozrywką domową. Ich siła przetargowa wzrosła dzięki dostępności technologii, aplikacjom mobilnym i porównywarcom cen. W odpowiedzi na te zmiany sieci kin muszą budować wartość dodaną, wdrażać programy lojalnościowe oraz oferować doświadczenia niemożliwe do odtworzenia w warunkach domowych.
- „Siła przetargowa dostawców” - w branży kinowej kluczowymi dostawcami są studia filmowe i dystrybutorzy treści. W przypadku dużych, globalnych podmiotów (np. Disney, Warner Bros) siła przetargowa jest znacząca i może

²²⁵ M.E. Porter, *The Five Competitive Forces...*, s. 78–93.

²²⁶ S.V. Chand, *Relevance of Porter's Five Forces: a Case Study of RB Patel in Fiji*, „Open Journal of Business and Management” 2023, t. 11, nr 5, s. 2135-2143; D. Isabelle [i in.], *Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? a study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries*, „Technology Innovation Management Review” 2020, t. 10, nr 6, s. 28-41; M.S. Lewis, R.A. Frkal, *Netflix at a crossroad: a time for reinforcement or another reinvention?*, „CASE Journal” 2024, t. 20, nr 3, s. 194-205.

prowadzić do narzucania warunków dotyczących liczby seansów czy okna dystrybucyjnego. Jednocześnie mniejsze kina studyjne i niezależne często mają ograniczony wybór repertuaru. W zakresie technologii (np. projektory, systemy dźwiękowe) rosnąca liczba dostawców i standaryzacja sprzętu obniżają siłę dostawców.

- „Zagrożenie substytutami” - największym wyzwaniem dla sieci kin są substytuty w postaci platform VOD, transmisji online wydarzeń oraz dostępności filmów w modelach hybrydowych (kino + streaming). Wzrost jakości urządzeń domowych (np. ekrany 4K, systemy dźwiękowe) sprawia, że część widzów rezygnuje z wyjścia do kina. Odpowiedzią sieci kin jest inwestowanie w nowe formaty (np. 4DX, IMAX), wydarzenia specjalne oraz integracja działań marketingowych z wydarzeniami społecznymi i lokalnymi.
- „Rywalizacja wśród istniejących konkurentów” - konkurencja między sieciami kinowymi obejmuje zarówno wielkie podmioty jak multipleksy czy mniejsze kina studyjne. Rywalizacja ta rozgrywa się na poziomie cen, jakości usług, repertuaru i lokalizacji. W dużych miastach konkurencja jest szczególnie intensywna, co wymusza ciągłe innowacje i różnicowanie oferty. W kontekście lokalnym ważną staje się także współpraca z samorządami i środowiskiem kultury, co może ograniczać presję cenową.

Zastosowanie modelu pięciu sił Portera w analizie konkurencyjności sieci kin pozwala na całościowe ujęcie sił oddziałujących na ich funkcjonowanie. Wskazuje zarówno na wyzwania płynące z otoczenia technologicznego i społecznego (np. substytuty w postaci streamingu), jak i na szanse związane z budowaniem przewag poprzez innowacyjne formaty projekcji, programy lojalnościowe czy współpracę z lokalnymi interesariuszami. Model ten, mimo swojej ogólności, stanowi cenne narzędzie identyfikacji czynników kształtujących odporność i konkurencyjność sieci kin, a jego zastosowanie może być punktem wyjścia do projektowania strategii adaptacyjnych i relacyjnych omawianych w kolejnych częściach rozprawy.

2.2.4 Inne techniki i narzędzia analizy strategicznej

Oprócz klasycznych metod, takich jak analiza SWOT, PESTEL czy model pięciu sił Portera, skuteczna analiza strategiczna w sieciach kin może być wspierana przez szereg innych narzędzi i podejść, które dostarczają dodatkowych informacji o funkcjonowaniu organizacji i jej otoczeniu.

Jednym z popularnych narzędzi jest Business Model Canvas (*BMC*) który umożliwia wizualizację kluczowych komponentów modelu biznesowego w tym propozycji wartości, kanałów dystrybucji, relacji z klientami, źródeł przychodów i kosztów. W kontekście sieci kin *BMC* pozwala identyfikować elementy, które wyróżniają ofertę kina i wpływają na doświadczenia odbiorców, a także ułatwia analizę modeli hybrydowych, łączących działalność kinową z innymi usługami (np. gastronomia, eventy)²²⁷.

Z perspektywy marketingowej, przydatnym podejściem jest analiza 7P marketing mix, która uwzględnia nie tylko produkt, cenę i promocję, ale także ludzi, procesy i potwierdzenia jakości/usługi (np. opinie klientów). W branży kinowej pozwala to na szczegółową ocenę czynników wpływających na decyzje konsumenckie i lojalność widzów²²⁸.

Współczesne podejścia do analizy strategicznej coraz częściej opierają się również na danych empirycznych. Metody ilościowe, takie jak analiza regresji, modelowanie strukturalne czy analiza danych wielkich zbiorów (*Big Data*) umożliwiają określenie wpływu zmiennych, takich jak inwestycje w marketing czy zmiany cen biletów, na frekwencję i przychody kin²²⁹.

Z kolei analiza ryzyka operacyjnego i logistycznego, szczególnie w kontekście łańcucha dostaw, stała się istotna po doświadczeniach pandemii COVID-19. Przerwy w dostawach treści filmowej, zamknięcia kin i zmienność preferencji konsumenckich uwiarygodniły konieczność budowania odporności operacyjnej²³⁰.

Ważnym elementem analizy strategicznej pozostaje również obserwacja wpływu czynników rynkowych i otoczenia konkurencyjnego. Rosnąca popularność platform streamingowych (np. Netflix, Disney+ i in.) oraz zmieniające się preferencje konsumentów wymusiły konieczność redefinicji oferty kin, z naciskiem na jakość doświadczenia, nowe technologie projekcyjne, unikalne wydarzenia czy integrację z lokalnymi społecznościami. Pandemia COVID-19 pokazała także, że nieprzewidziane

²²⁷ M. Kotarba, *Digital transformation of business models*, „Foundations of Management” 2018, t. 10, nr 1, s. 124-142.

²²⁸ L.F. Hakim, N.A. Windasari, *Proposed Marketing Strategy...*, s. 4012-4019.

²²⁹ M. Cao, Q. Zhang, *Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance*, „Journal of Operations Management” 2011, t. 29, nr 3, s. 163-180; S. Qrunfleh, M. Tarafdar, *Lean and agile supply chain...*, s. 1560-1583.

²³⁰ S. Joshi, M. Sharma, *Impact of sustainable supply chain management on performance of SMEs amidst COVID-19 pandemic: an Indian perspective*, „International Journal of Logistics Economics and Globalisation” 2022, s. 248-276; S. Yaakub, H.K. Mustafa, *Supply Chain Risk Management for the SME's*, „Academic Journal of Interdisciplinary Studies” 2015, s. 99-112.

czynniki zewnętrzne mogą zakłócić działalność na dużą skalę, co podkreśla potrzebę „stosowania narzędzi do analizy scenariuszowej i zarządzania kryzysowego”²³¹.

Przykładowe obszary, które można objąć analizą strategiczną w sieciach kin przedstawia tabela 13.

Tabela 13. Przegląd wybranych podejść i narzędzi analizy strategicznej stosowanych w zarządzaniu sieciami kin

Obszar analizy	Przykładowe narzędzia/techniki	Cel strategiczny
Model biznesowy	Business Model Canvas	Identyfikacja źródeł wartości
Marketing i relacje z klientem	7P Marketing Mix	Budowa lojalności i przyciąganie widzów
Dane i analizy statystyczne	Big Data, regresje, modelowanie	Optymalizacja decyzji operacyjnych
Ryzyko i odporność	Analiza ryzyka, scenariusze	Zwiększenie odporności operacyjnej
Konkurencja i trendy	Benchmarking, monitoring trendów	Dostosowanie do zmian rynkowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Cao, J. Zhang, *Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance*, „Journal of Operations Management” 2011, t. 29, nr 3, s. 163–180, R. Joshi, A. Sharma, *Data-driven decision making in the cultural sector: Tools and challenges*, „International Journal of Cultural Management” 2022, t. 8, nr 2, s. 77–91, A. Hakim, R. Windasari, *Strategic tools in the post-pandemic creative industries: a multi-case study approach*, „Journal of Creative Business Studies” 2024, t. 2, nr 1, s. 45–62, M. Kotarba, *Digital transformation of business models in the creative industries*, „Journal of Business Research” 2018, t. 85, s. 10–19; M. Qrunfleh, M. Tarafdar, *Supply chain information systems strategy: Impacts on supply chain performance and firm performance*, „International Journal of Production Economics” 2013, t. 147, nr 1, s. 340–350.

Zastosowanie wielu uzupełniających się narzędzi strategicznych pozwala sieciom kinowym nie tylko skutecznie reagować na wyzwania zewnętrzne, ale również budować elastyczne modele działania, które mogą być adaptowane w zależności od zmian rynkowych, technologicznych czy społecznych.

2.3 Budowanie strategii zarządzania w sieciach kin

2.3.1 Etapy procesu budowania strategii zarządzania

Proces budowania strategii zarządzania w sieciach kin stanowi wieloetapowe działanie o charakterze iteracyjnym, wymagające integracji wiedzy o otoczeniu rynkowym, zasobach wewnętrznych, oczekiwaniach interesariuszy oraz dynamice zmian technologicznych i społecznych. W literaturze strategicznej²³² wskazuje się, że

²³¹ M.S. Lewis, R.A. Frkal, *Netflix at a crossroad...*, s. 194-205; P. Mishra, M. Bakshi, R. Singh, *Impact of consumption emotions on WOM in movie consumption: Empirical evidence from emerging markets*, „Australasian Marketing Journal” 2016, t. 24, nr 1, s. 59-67.

²³² R.M. Grant, *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors...*, s. 491-517; J. Machnik-Słomka, *Management of innovative processes and creative strategies of enterprises*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2018, t. 2018, nr 132, s. 393-405.

„skuteczna strategia nie jest jedynie zbiorem celów czy planów, ale jest spójnym systemem decyzji i działań mającym na celu trwałą przewagę konkurencyjną oraz elastyczne reagowanie na niepewność otoczenia”.

W kontekście branży kinowej, która funkcjonuje w warunkach rosnącej konkurencji cyfrowej, zmiennych preferencji konsumenckich i wysokiej presji kosztowej, poszczególne etapy budowania strategii muszą uwzględniać specyfikę organizacyjną i rynkową tej gałęzi przemysłu kultury. Tabela 14 przedstawia etapy procesu budowania strategii zarządzania w sieciach kin wraz z ich praktycznym odniesieniem:

Tabela 14 Etapy procesu budowania strategii zarządzania w sieciach kin

Etap	Opis ogólny	Zastosowanie w branży kinowej
Diagnoza strategiczna	Kompleksowa analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych (SWOT, PESTEL, pięć sił Portera, analiza scenariuszowa)	Ocena lokalizacji, struktury kosztów, digitalizacji, relacji z dystrybutorami, opinii widzów; zaangażowanie interesariuszy
Formułowanie strategii	Opracowanie scenariuszy rozwoju, celów strategicznych i metod ich realizacji; podejście adaptacyjne i relacyjne	Wybór modelu biznesowego, strategii repertuarowej, CSR, partnerstw i innowacji; uwzględnienie społeczności lokalnych
Implementacja strategii	Wdrożenie działań operacyjnych, alokacja zasobów, dopasowanie struktury do strategii	Modernizacja sal, CRM, systemy online, media społecznościowe, reorganizacja procesów, lojalność klientów
Monitoring i korekta	Ewaluacja skuteczności strategii, analiza danych ilościowych i jakościowych, dostosowanie do zmian	Analiza frekwencji, opinii, KPI; korekta repertuaru, cen, kanałów dystrybucji; elastyczne reagowanie na otoczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Arteaga, J. Fernández, M. Díaz, *Strategic Management in Cultural Organizations: Models and Applications*, „Journal of Strategic Studies in Culture” 2019, t. 7, nr 1, s. 15–30, W. Czakon [i in.], *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 243-265, R.M. Grant, *Strategic Planning in Turbulent Environments: Evidence from the Oil Majors*, „Strategic Management Journal” 2003, t. 24, s. 6, s. 491–517, M.E. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 2008, t. 1, s. 78–93.

Współczesne sieci kin, funkcjonujące w warunkach wysokiej niepewności i zróżnicowanej konkurencji, muszą wykazywać się nie tylko spójnością strategiczną, ale również zdolnością do elastycznego, iteracyjnego zarządzania. Etapy budowania strategii zarządzania stanowią ramy działania, które przy odpowiednim dostosowaniu do kontekstu lokalnego i międzynarodowego mogą znacząco zwiększyć odporność organizacyjną, innowacyjność i konkurencyjność sieci kin.

Dynamiczne środowisko wymaga ciągłego uczenia się organizacyjnego oraz gotowości do rekonfiguracji strategii. „Strategie powinny być traktowane jako systemy

otwarte, gotowe do adaptacji i modyfikacji, zgodnie z duchem zwinności organizacyjnej”²³³. W tabeli 15 zaprezentowano konkretne narzędzia i podejścia wspierające ten proces na różnych etapach.

Tabela 15. Etapy procesu budowania strategii zarządzania w sieciach kin

Etap	Kluczowe działania	Przykłady w branży kinowej
Diagnoza strategiczna	Analiza SWOT, PESTEL, Pięć sił Portera, analiza danych, mapowanie otoczenia	Ocena konkurencji, technologii, lokalizacji, relacji z dystrybutorami
Formułowanie strategii	Określenie celów, kierunków działania, partnerstw, propozycji wartości	Strategia repertuarowa, marketingowa, CSR, doświadczenie klienta
Implementacja strategii	Wdrożenie działań operacyjnych, inwestycji, systemów, procesów, zarządzanie zespołem	Modernizacja kin, rozwój systemów biletowych, lojalnościowych, partnerstw lokalnych
Monitoring i korekta	Analiza danych, feedback, analiza trendów, elastyczne korygowanie strategii	Modyfikacja strategii repertuaru, polityki cenowej, formatów wydarzeń

Zródło: opracowanie własne na podstawie A. Arteaga, J. Fernández, M. Díaz, *Strategic Management in Cultural Organizations: Models and Applications*, „Journal of Strategic Studies in Culture” 2019, t. 7, nr 1, s. 15–30, A. Bajdak, W. Czakon [i in.], *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 243–265, R.M. Grant, *Strategic Planning in Turbulent Environments: Evidence from the Oil Majors*, „Strategic Management Journal” 2003, t. 24, nr 6, s. 491–517, M.E. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 2008, t. 1, s. 78–93.

2.3.2 Integracja strategii operacyjnej z celami strategicznymi

Integracja strategii operacyjnej z celami strategicznymi jest podstawą skutecznego zarządzania organizacją sieciową, w tym również siecią kin. Zgodnie z podejściem systemowym w zarządzaniu, „strategia operacyjna powinna pozostawać w ścisłej relacji ze strategią nadrzędną, stanowiąc jej rozwinięcie na poziomie procesów, zasobów i działań codziennych”²³⁴. Tylko wówczas możliwe jest osiągnięcie spójności organizacyjnej, optymalizacja działania oraz zwiększenie odporności systemu na czynniki zakłócające.

W kontekście sieci kin, cele strategiczne mogą dotyczyć takich obszarów jak: wzrost udziału w rynku, rozwój bazy widzów, poprawa wizerunku marki, wdrażanie innowacji technologicznych czy budowanie trwałych relacji z interesariuszami. Strategia operacyjna natomiast obejmuje konkretne działania w obszarach takich jak: logistyka

²³³ J.C. Arteaga, D. Coronado, D. Flores, *On the pricing of quality attributes at movie theaters*, „Journal of Media Economics” 2019, t. 32, nr 1–2, s. 480–525; H.F. Cervone, *Improving Strategic Planning...*, s. 166–168.

²³⁴ H. Mintzberg, B.W. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari...*, s. 407–412; K. Oblój, *Strategia organizacji...*, s. 135–137.

repertuarowa, jakość obsługi klienta, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing lokalny czy współpraca z dystrybutorami²³⁵.

W literaturze²³⁶ podkreśla się, że „brak integracji pomiędzy poziomem strategicznym a operacyjnym skutkuje rozbieżnościami w działaniach, obniżeniem efektywności oraz ryzykiem dezorganizacji”. W sieciach kin przejawia się to m.in. w niedopasowaniu oferty do oczekiwań lokalnych społeczności, nieskutecznej promocji, powtarzających się błędach organizacyjnych lub zbyt dużej zależności od centralnych decyzji w kontekście potrzeb lokalnych rynków.

Integracja strategii operacyjnej z nadrzędnymi celami strategicznymi organizacji wymaga wdrożenia zróżnicowanych narzędzi zarządczych, które zapewniają spójność i kontrolę realizacyjną. W literaturze przedmiotu²³⁷ wskazuje się na szczególne znaczenie takich mechanizmów, jak:

- „Kaskadowanie celów strategicznych (*Strategy Cascading*)” – polegające na dekompozycji celów ogólnych na poziomie całej organizacji i ich przekładaniu na konkretne zadania i wskaźniki efektywności dla poszczególnych komórek organizacyjnych;
- „Systemy zarządzania strategią (*Balanced Scorecard – BSC*)” – umożliwiające monitorowanie postępów w realizacji strategii poprzez analizę czterech komplementarnych perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się;
- „Zarządzanie procesowe (*Business Process Management – BPM*)” – zapewniające zgodność realizowanych procesów operacyjnych z celami strategicznymi, umożliwiające optymalizację działań oraz wzrost efektywności organizacyjnej;
- „Mechanizmy sprzężenia zwrotnego (*Feedback Loops*)” – wspierające ciągłą ewaluację i modyfikację strategii operacyjnych w odpowiedzi na zmienność otoczenia rynkowego i wewnętrzne zmiany w organizacji.

²³⁵ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, Pearson Education, Harlow 2016, s. 126-148.

R.M. Grant, *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors...*, s. 491-517; J. Machnik-Słomka, *Management of innovative processes and creative strategies of enterprises...*, 393-405.

²³⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, “Harvard Business School Press”, Boston 1996, s. 191-224; T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 275-298; R. Rummler, A. Brache, *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey-Bass, San Francisco 2012, s. 77-85.

Integracja strategii operacyjnej z celami strategicznymi wpływa również na zdolność sieci kin do adaptacji i rezyliencji, czyli szybkiego reagowania na zmiany i utrzymania ciągłości działania mimo zakłóceń. Zintegrowane podejście wspiera bowiem elastyczność organizacyjną, redukuje ryzyko niespójnych decyzji i pozwala lepiej koordynować zasoby w sytuacjach kryzysowych.

W sektorze kinowym, integracja strategii operacyjnej z nadrzędnymi celami strategicznymi może przybierać formę ścisłego powiązania planowania repertuaru z analizą danych o preferencjach widzów, dostosowywania polityki cenowej do lokalnych realiów, synchronizacji działań marketingowych z globalną strategią marki czy budowania spójnej kultury organizacyjnej wśród pracowników w różnych lokalizacjach. Przykładowe powiązania między elementami strategii operacyjnej a celami strategicznymi przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Przykładowe relacje strategii operacyjnej z celami strategicznymi w sieciach kin

Cel strategiczny	Element strategii operacyjnej	Przykład w branży kinowej
Zwiększenie liczby widzów	Lokalna promocja, personalizacja oferty, dynamiczne ceny	Kampania lokalna dla młodzieży w kinach miejskich
Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej	Modernizacja infrastruktury, inwestycje w technologie projekcyjne	Wdrożenie sali 4DX lub projekcji VR w dużych multipleksach
Rozwój relacji z klientami	Programy lojalnościowe, szkolenia personelu, customer experience	System lojalnościowy z punktami i dedykowanymi eventami
Redukcja kosztów operacyjnych	Optimalizacja repertuaru, automatyzacja systemów rezerwacyjnych	System planowania seansów z analizą frekwencji i zysku
Budowa odporności na zakłócenia rynkowe	Elastyczne modele repertuarowe, scenariusze kryzysowe, zarządzanie ryzykiem	Szybka zmiana repertuaru w czasie pandemii lub kryzysu dystrybucyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley-Blackwell, Oxford 2003; P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, Pearson Education, Harlow 2016, s. 126-148, R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, "Harvard Business School Press", Boston 1996, s. 191-224, J. Machnik-Słomka, *Management of innovative processes and creative strategies of enterprises*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology, "Organization and Management Series" 2018, t. 2018, nr 132, s. 393-405.

Zintegrowanie strategii operacyjnej z celami strategicznymi pozwala na osiągnięcie spójności działania, zwiększenie efektywności oraz wzmocnienie zdolności adaptacyjnych sieci kin. W dobie dynamicznych zmian rynkowych i technologicznych, integracja ta staje się warunkiem skutecznego zarządzania i budowania długoterminowej odporności organizacyjnej.

2.3.3 Udział interesariuszy w budowaniu strategii

Budowanie skutecznych strategii zarządzania w sieciach kin zakłada, że organizacje nie funkcjonują w próżni, lecz są osadzone w sieciach relacji z różnorodnymi grupami, od dostawców treści i technologii po społeczności lokalne i widzów. Uczestnictwo interesariuszy w procesie planowania strategicznego nie tylko wzmacnia legitymizację decyzji, ale również sprzyja tworzeniu trwałych i odpornych modeli współpracy.

W literaturze²³⁸ dotyczącej odporności organizacyjnej wskazuje się, że „zdolność do reagowania na zmiany, przetrwania kryzysów i adaptacji do nowych warunków zależy nie tylko od zasobów wewnętrznych, ale również od jakości relacji z otoczeniem”. Strategia budowana z udziałem interesariuszy wzmacnia tzw. sieciowy kapitał odpornościowy, oparty na zaufaniu, współpracy i przepływie wiedzy.

W sektorze kinowym występuje szczególnie złożona struktura interesariuszy, wynikająca z hybrydowego charakteru tej branży, która łączy funkcje kulturowe, rozrywkowe, edukacyjne i komercyjne²³⁹. Każda z grup interesariuszy odgrywa istotną rolę w procesie współtworzenia strategii:

- Kina lokalne – jako ogniwa sieci, które pełnią funkcje nie tylko rozrywkowe, ale również kulturotwórcze. Włączenie ich do planowania strategii umożliwia dostosowanie oferty do realiów lokalnych i wzmacnia zaufanie społeczności.
- Studia i dystrybutorzy – wpływają na dostępność repertuaru, czasookresy eksploatacji filmów, a tym samym na konkurencyjność kin. Ich zaangażowanie może przyspieszyć dystrybucję premier lub umożliwić negocjacje specjalnych warunków.
- Widzowie – nie tylko jako konsumenci, ale również jako współtwórcy treści np. poprzez udział w panelach fokusowych, aktywność w mediach społecznościowych czy akcjach crowdfundingowych wspierających kina niezależne.

²³⁸ J.M. Bugaj, A. Witek, *Rezyliencja jako element modelu...*, s. 10-16; C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience...*, s. 243-255.

²³⁹ A. Mishra, D. Mishra, *Applications of Stakeholder Theory in Information Systems and Technology*, „Engineering Economics” 2013, t. 24, nr 3, s. 254-266.

- Organizacje pozarządowe (NGO) – często współpracują przy realizacji strategii odpowiedzialności społecznej wspierając np. inkluzywność repertuaru (projekcje z audiodeskrypcją, festiwale mniejszości kulturowych).

Włączenie tych grup w proces strategiczny umożliwia nie tylko trafniejsze formułowanie celów, ale także szybszą adaptację do zmieniających się oczekiwań społecznych, technologicznych i kulturowych. Dobrym przykładem partycypacyjnego podejścia do zarządzania strategią jest praktyka wybranych kin studyjnych w Polsce, które stosują narzędzia takie jak panele konsultacyjne, badania preferencji repertuarowych czy budżety partycypacyjne angażując lokalną społeczność w planowanie działań np. Kino Nowe Horyzonty²⁴⁰ we Wrocławiu.

Przykładem polskiego podejścia do angażowania interesariuszy są działania sieci kin studyjnych zrzeszonych w ramach Sieci Kin Studyjnych (SKS)²⁴¹, które współpracują z samorządami, domami kultury i organizacjami pozarządowymi przy tworzeniu repertuaru, organizacji wydarzeń filmowych i edukacyjnych. Praktyki te są zgodne z koncepcją partycypacyjnego zarządzania strategicznego, w którym „interesariusze współtworzą ofertę, a nie tylko ją konsumują”²⁴².

Do skutecznego zarządzania udziałem interesariuszy wykorzystywane są narzędzia analityczne, takie jak mapowanie interesariuszy, analiza siły wpływu i zainteresowania, matryce odpowiedzialności czy klasyczne podejście według R. Mitchell, które uwzględnia atrybuty: władzy (power), pilności (urgency) i legalności (legitimacy)²⁴³.

Takie podejścia umożliwiają identyfikację interesariuszy kluczowych dla danego etapu planowania, a następnie dostosowanie form zaangażowania od informowania, przez konsultacje, aż po wspólne podejmowanie decyzji. Takie podejścia umożliwiają identyfikację interesariuszy kluczowych dla danego etapu planowania, a następnie dostosowanie form zaangażowania, od informowania, przez konsultacje, aż po wspólne podejmowanie decyzji (tabela 17).

²⁴⁰ O projektach edukacyjnych w KNH <https://www.kinonh.pl/art.s?id=1807> [10.03.2025].

²⁴¹ Wymieniamy doświadczenia z przedstawicielami kin studyjnych z całego świata <https://stowarzyszeniekinostudyjnych.pl/wymieniamy-doswiadczenia-z-przedstawicielami-kin-studyjnych-z-calego-swiata/> [20.03.2025].

²⁴² B.L. Parmar [i. in.], *Stakeholder Theory: The State of the Art*, „Management Faculty Publications” 2010, s. 3-40.

²⁴³ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „The Academy of Management Review” 1997, t. 22, nr 4, s. 853-886.

Tabela 17. Przykładowe formy zaangażowania interesariuszy w sieciach kin

Grupa interesariuszy	Rola w procesie strategicznym	Przykładowe działania
Kina lokalne	Konsultacje dot. lokalnych repertuarów i godzin seansów	Wzrost frekwencji, lepsze dopasowanie do potrzeb
Widzowie	Panele fokusowe, ankiety online, crowdsourcing pomysłów	Wyższe zaangażowanie i lojalność
NGO / instytucje kultury	Partnerstwa w projektach edukacyjnych i społecznych	Budowanie wizerunku, zwiększenie roli kulturotwórczej
Dystrybutorzy i studia	Negocjacje pakietów filmowych, wspólne premiery	Korzyści ekonomiczne, efektywność dystrybucji
Pracownicy kin	Udział w opracowywaniu procedur obsługi klienta	Motywacja, innowacje wewnętrzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.M. Bryson, B. George, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Wiley, San Francisco 2024, s. 37-80, T.M. Jones, A.C. Wicks, R.E. Freeman, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, "The Blackwell Guide to Business Ethics" 2024, s. 1–16, R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, t. 22, nr 4, s. 853–886.

Włączenie interesariuszy wzmacnia nie tylko trafność podejmowanych decyzji strategicznych, ale również tworzy odporne, zróżnicowane środowisko współpracy, które sprzyja innowacjom, rozwojowi lokalnych kompetencji i elastyczności adaptacyjnej, czyli cechom niezbędnym w sektorze narażonym na zakłócenia technologiczne i społeczne. Partycypacja stanowi więc integralny element modelu odporności organizacyjnej sieci kin i znajduje uzasadnienie zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania strategicznego.

2.3.4 Innowacyjne i nowoczesne praktyki zarządzania w sieciach kin

W literaturze przedmiotu²⁴⁴ wskazuje się, że „innowacje w zarządzaniu obejmują zarówno rozwiązania technologiczne, jak i nowatorskie modele zarządzania personelem, strategii komunikacyjnych i struktur współpracy”. W sektorze kinowym, wdrażanie takich rozwiązań staje się warunkiem przetrwania i rozwoju.

Cyfrowa transformacja zarządzania stanowi jedno z kluczowych wyzwań i jednocześnie możliwości dla nowoczesnych sieci kin. Obejmuje ona²⁴⁵:

²⁴⁴ J. Birkinshaw, J.M. Mol, *How management innovation happen*, „MIT Sloan Management Review” 2006, t. 47, nr 4, s. 81-88; G. Hamel, *The why, what, and how of management innovation*, „Harvard Business Review” 2006, t. 84, nr 2, s. 72-84.

²⁴⁵ P. Rzeszowska, *Transformacja cyfrowa jako współczesne wyzwanie strategiczne w zarządzaniu klastrem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2024, t. 198, s. 97–115.

- „Cyfryzację procesów operacyjnych” (np. zintegrowane systemy zarządzania repertuarem, sprzedażą i analizą widowni),
- „Systemy rekomendacji oparte na danych” (*Big Data, AI*), które wspierają personalizację oferty repertuarowej,
- „Zarządzanie poprzez platformy cyfrowe” – w tym systemy lojalnościowe, rezerwacje online, aplikacje mobilne,
- „Wykorzystanie danych do prognozowania popytu i optymalizacji cen biletów” (*Dynamic Pricing*).

Organizacje zdolne do transformacji cyfrowej mogą skuteczniej zarządzać relacjami z klientami, co przekłada się na lojalność i długoterminową wartość klienta (*CLV – Customer Lifetime Value*)²⁴⁶.

Innowacje w modelach przywództwa i strukturach sieciowych - w obliczu konieczności adaptacji do niepewnego otoczenia, sieci kin coraz częściej wdrażają nowoczesne modele przywództwa, oparte na współdzielonej odpowiedzialności i upodmiotowieniu zespołów lokalnych. Przykładowe praktyki to²⁴⁷:

- „Zarządzanie partycypacyjne” – angażujące menedżerów lokalnych kin w procesy strategiczne (*Empowerment*),
- „Zwinne zarządzanie operacyjne” (*Agile Cinema Management*) – umożliwiające szybką adaptację oferty i działań marketingowych do lokalnych uwarunkowań,
- „Modele sieciowe zarządzania wiedzą” – wspierające obieg najlepszych praktyk i uczenie się organizacyjne w ramach sieci.

Tego typu podejścia wzmacniają elastyczność, odporność i spójność kulturową organizacji rozproszonych geograficznie.

Nowoczesne sieci kin, odpowiadając na dynamiczne zmiany w otoczeniu konkurencyjnym i oczekiwaniach odbiorców, coraz częściej rekonfigurują model wartości oferowany klientowi. Współczesna kultura uczestnictwa i trend wzmacniania relacyjnego wymiaru marki wymuszają poszerzenie tradycyjnego doświadczenia kinowego o komponenty wykraczające poza samą projekcję filmu. „Efektywne zarządzanie marką w sferze kultury wymaga integrowania komponentów wartości

²⁴⁶ V. Kumar, A. Pansari, *Competitive advantage through engagement...*, s. 497–514.

²⁴⁷ A. Abdillah [i. in.], *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, „Learning: Research and Practice” 2024, t. 10, nr 1.

symbolicznej, emocjonalnej i relacyjnej, których nośnikiem są m.in. nowe formaty uczestnictwa, technologie immersyjne i narracje partycypacyjne”²⁴⁸.

W praktyce zarządczej przekłada się to, jak wskazuje A. Wróblewska²⁴⁹, na wdrażanie rozwiązań takich jak:

- „Formy uczestnictwa wielokanałowego”, łączące wydarzenia stacjonarne z aktywnością online (np. transmisje premier, interaktywne wydarzenia towarzyszące);
- „Rozszerzone oferty subskrypcyjne”, umożliwiające odbiorcom korzystanie z kina w modelu usługowym i przewidywalnym kosztowo (np. karty kinowe, pakiety lojalnościowe);
- „Doświadczenia immersyjne”, w których wykorzystywane są elementy technologii 4DX, VR czy przestrzeni premium, budujące narrację zanurzenia i unikatowości;
- „Angażujące działania społecznościowe”, pozwalające widzom współuczestniczyć w kształtowaniu repertuaru, atmosfery i wartości marki, zgodnie z koncepcją kultury współtworzenia.

Takie praktyki, sprzyjają nie tylko budowaniu lojalności klientów, ale też zwiększają potencjał rezyliencji instytucji kultury poprzez wzmocnienie więzi emocjonalnych i kapitału symbolicznego marki.

Według raportu EY²⁵⁰, wzrost wartości „doświadczenia” jako czynnika przewagi konkurencyjnej w kinie przekłada się bezpośrednio na odporność przychodową w czasach niestabilności rynkowej. Coraz większe znaczenie zyskują również praktyki z zakresu zarządzania zrównoważonego (*Sustainable Cinema Management*), obejmujące²⁵¹:

- „Zielone certyfikaty i inwestycje w infrastrukturę niskoemisyjną”,
- „Polityki odpowiedzialności społecznej (CSR)” – np. seanse integracyjne, dostępność dla osób z niepełnosprawnościami,

²⁴⁸ M. Sobocińska, M. Laberschek, *Kreowanie marki w sferze kultury. Uwarunkowania, strategie, narzędzia*, „Zarządzanie w Kulturze” 2023, 24(4), s. VII–X.

²⁴⁹ M. Wróblewska, *Kultura jako produkt. Komercjalizacja kultury czy kulturyzacja marketingu?*, w: A. Grzegorzczak, M. Białowas (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 38, Wrocław 2008, s. 547–554.

²⁵⁰ Future of Media & Entertainment 2022: Building a resilient and reimagined M&E industry https://www.ey.com/en_gl/media-entertainment/future-of-media-and-entertainment [06.04.2025].

²⁵¹ Tamże.

- „Etykę danych” – świadome zarządzanie informacjami o klientach zgodnie z regulacjami (*RODO/GDPR*).

Praktyki te nie tylko poprawiają wizerunek sieci, ale także wpisują się w nowe oczekiwania widzów i partnerów biznesowych, które coraz częściej dotyczą wartości, nie tylko ceny czy jakości.

Nowoczesne zarządzanie w sieciach kin coraz częściej opiera się na dostosowaniu repertuaru i form komunikacji do potrzeb najmłodszych widzów, których nawyki konsumpcji treści kształtowane są przez media społecznościowe, w szczególności platformy takie jak TikTok. Produkcje inspirowane grami wideo, jak np. *Minecraft*, przyciągają uwagę odbiorców dzięki stylistyce dynamicznych cięć, estetyce wysokiej stymulacji wizualnej oraz specyficznemu poczuciu humoru zbliżonemu do internetowego. Opinie użytkowników wyrażane w przestrzeni cyfrowej, choć często nieformalne mogą stanowić cenne źródło informacji o odbiorze repertuaru przez młodą publiczność. Ich analiza umożliwia menedżerom lepsze dopasowanie oferty do oczekiwań wybranych segmentów odbiorców oraz rozwój strategii marketingowych opartych na precyzyjnej segmentacji rynku. Współczesne kino przestaje być wyłącznie miejscem projekcji, stając się platformą doświadczeń i immersji kulturowej, co stanowi kluczowy element budowania odporności sieci kin w warunkach intensywnej konkurencji.

Nowoczesne sieci kin wdrażają zróżnicowane, wielowymiarowe praktyki zarządzania, łącząc technologie, strategie relacyjne i modele współzarządzania. Innowacyjność nie dotyczy wyłącznie technologii, ale również kultury organizacyjnej, relacji z interesariuszami i zdolności adaptacyjnych. W kontekście budowania odporności, takie praktyki pełnią funkcję solidnych mechanizmów umożliwiając nie tylko przetrwanie, ale i rozwój w dynamicznym otoczeniu.

2.4 Przykłady strategii zarządzania w sieciach kin

2.4.1 Strategie zarządzania międzynarodowych sieci kin

W literaturze przedmiotu²⁵² wskazuje się, że „strategie relacyjne i specjalizacyjne w ramach sieci organizacyjnych umożliwiają efektywną współpracę podmiotów,

²⁵² J. Anders-Morawska, *Partycypacyjne praktyki z zakresu sztuki jako element zarządzania widownią w kontekście rozwoju miasta kreatywnego*, „Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu” 2020, s. 85-106; P. Bartkowiak, M. Koszel, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Re- source-based view of*

redukcję kosztów, dywersyfikację oferty oraz zwiększanie odporności na zakłócenia rynkowe”. W warunkach niepewności, elastyczność strategiczna i różnorodność podejść stanowią klucz nowoczesnego zarządzania siecią kin.

Współczesne sieci kinowe funkcjonujące w skali międzynarodowej wdrażają zróżnicowane strategie zarządzania, które służą zarówno zwiększeniu efektywności operacyjnej, jak i budowaniu odporności organizacyjnej w dynamicznie zmieniającym się środowisku. Na podstawie analizy literatury przedmiotu²⁵³ i dostępnych danych rynkowych, można wyróżnić cztery główne nurty strategii:

- „Strategie innowacji technologicznej” – koncentrują się na wdrażaniu nowoczesnych formatów projekcyjnych (np. 4DX, ScreenX, Dolby Atmos, LED), które mają na celu zwiększenie atrakcyjności oferty i doświadczenia widza (CJ CGV oraz AMC Holdings),
- „Strategie segmentacyjne i personalizacyjne” – polegają na dostosowywaniu oferty do zróżnicowanych grup odbiorców (np. kina premium, rodzinne, dla seniorów) oraz na wykorzystaniu analityki danych i programów lojalnościowych w celu wzmocnienia relacji z klientami (Cinépolis oraz PVR Cinemas),
- „Strategie dywersyfikacji treści i funkcji” – obejmują rozszerzanie repertuaru o transmisje oper, koncertów czy wydarzeń sportowych, a także integrację z centrami handlowymi i gastronomią, co sprzyja zwiększaniu częstotliwości wizyt i wydłużeniu czasu spędzanego w kinach (Golden Screen Cinemas oraz SM Prime),
- „Strategie adaptacyjne i kryzysowe” – widoczne szczególnie po pandemii COVID-19, obejmują działania w zakresie optymalizacji kosztów, zarządzania ryzykiem, pozyskiwania kapitału oraz wdrażania rozwiązań proekologicznych i zrównoważonego rozwoju (Cineworld oraz Vue International).

Tabela 18 syntetyzuje kluczowe praktyki zarządzania w wybranych międzynarodowych sieciach kinowych, wskazując ich strategiczne priorytety, formy wdrażania oraz efekty operacyjne i wizerunkowe.

coopetition in local government units – competitive aspect), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 11-24; A. Ćwik, *Strategie przedsiębiorstw...*, s. 31-34.

²⁵³ Tamże

Tabela 18. Strategiczne praktyki zarządzania w wybranych międzynarodowych sieciach kin

Sieć kinowa	Główne strategie zarządzania	Wyróżniki i efekty zarządcze
CJ CGV (Korea Południowa)	Innowacje technologiczne (4DX, ScreenX), dywersyfikacja treści, ekspansja międzynarodowa	Wzrost lojalności klientów, zwiększenie bazy rynkowej, odporność na zmiany preferencji
Golden Screen (Malezja)	Segmentacja formatów sal, CSR, IMAX/Dolby, merchandising	Zróżnicowanie grup klientów, budowanie wizerunku odpowiedzialnej marki
PVR Cinemas (Indie)	Technologie LED/4DX, programy lojalnościowe, promocje, zarządzanie kryzysowe	Elastyczność w czasach kryzysu, personalizacja usług
SM Cinema (Filipiny)	Integracja z centrami handlowymi, zrównoważony rozwój, lojalność (e-PLUS), IMAX	Wysoki footfall, ekologia jako element konkurencyjny
AMC Theatres (USA)	Subskrypcje (Stubs A-List), różnorodność repertuaru, modernizacja sal, zarządzanie kosztami	Wzrost retencji, efektywne zarządzanie ryzykiem
Cineworld (Wielka Brytania & Europa)	Przejęcia (Regal), IMAX/4DX/VIP, personalizacja marketingu, działania naprawcze po pandemii	Odbudowa płynności, relacje z klientami oparte na danych
Vue International (Wielka Brytania & Europa)	Segmentacja demograficzna, optymalizacja operacyjna, marketing bezpośredni, zarządzanie jakością	Wysoka efektywność procesów, trwała relacja z widzem
Cinépolis (Meksyk)	Ekspansja globalna, VIP dine-in, digitalizacja usług, CSR i ekologia	Wzmocnienie marki globalnej, zrównoważony rozwój, nowoczesna logistyka obsługi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji ze stron internetowych sieci kin <https://www.cgv.vn/en/about-cgv/> [12.12.2024], <https://www.gsc.com.my/> [12.12.2024], <https://www.pvr cinemas.com/> [12.12.2024], <https://www.smcinema.com/> [12.12.2024], <https://www.amctheatres.com/> [12.12.2014], <https://www.cineworld.co.uk/> [12.12.2024], <https://www.myvue.com/> [12.12.2024], <https://cinapolis.com/> [12.12.2024]

Analiza największych światowych sieci kin ukazuje, że sukces organizacyjny w tym sektorze zależy od umiejętnego łączenia strategii operacyjnych z orientacją rynkową, zdolnościami innowacyjnymi i adaptacyjnymi. Strategie te są często hybrydowe łącząc aspekty technologiczne, marketingowe, organizacyjne i społeczne. Szczególnie istotna okazuje się elastyczność strategiczna, która umożliwia szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu rynkowym zarówno w zakresie technologii, jak i preferencji konsumenckich.

Zgromadzone dane potwierdzają także, że strategie zarządzania w sieciach kin nie ograniczają się do aspektów repertuarowych, ale obejmują cały model funkcjonowania, od architektury organizacyjnej po działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W kontekście niniejszej rozprawy, stanowią one wartościowe punkty odniesienia dla dalszej analizy odporności organizacyjnej w rozdziałach empirycznych.

2.4.2 Wpływ pandemii COVID-19 na strategie zarządzania i odporność sieci kin

Pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła na branżę kinową na całym świecie, stanowiąc jeden z najbardziej stresogennych czynników w historii nowoczesnej kinematografii. Drastyczne ograniczenia działalności, zamykanie obiektów, zaburzenia w łańcuchach dostaw treści oraz zmiany w preferencjach konsumentów zmusiły sieci kin do radykalnej rewizji swoich strategii zarządzania. W tym kontekście odporność organizacyjna stała się nie tylko postulatem teoretycznym, ale praktyczną koniecznością przetrwania.

W odpowiedzi na nieprzewidywalność sytuacji rynkowej, wiele sieci wdrożyło strategie adaptacyjne oparte na elastycznym podejściu do modelu biznesowego i technologicznej transformacji. W badaniach wskazuje się, że pandemia stała się akceleratorem cyfryzacji i zmiany paradygmatu dystrybucji, pojawiły się równoległe premiery kinowe i online, rozwój własnych platform VOD przez operatorów kin, a także inwestycje w streaming jako część nowej architektury strategicznej²⁵⁴.

Jednym z przykładów takich działań było uruchomienie przez sieć AMC Theatres własnej platformy streamingowej AMC On Demand, a także poszerzenie oferty treści dostępnych poza tradycyjnym ekranem. Również Alamo Drafthouse eksperymentowały z organizacją wydarzeń online, takich jak pokazy filmów z udziałem twórców, interaktywne premiery czy kluby dyskusyjne²⁵⁵.

W odpowiedzi na wyzwania związane z pandemią, sieci kin wdrożyły strategie zarządzania kryzysowego, koncentrujące się na zarządzaniu ryzykiem, utrzymaniu płynności finansowej oraz zapewnieniu bezpieczeństwa sanitarnego. Działania te obejmowały m.in. modernizację systemów wentylacyjnych (np. instalację filtrów HEPA w wybranych obiektach), reorganizację przestrzeni w celu zapewnienia dystansu społecznego, wdrożenie systemów płatności bezdotykowej, cyfrowych rozwiązań do zakupu biletów oraz kontroli wejść²⁵⁶.

²⁵⁴ S. Chopra, M.M. Sodhi, F. Lücker, *Achieving supply chain efficiency and resilience by using multi-level commons*, „Decision Sciences” 2021, t. 52, nr 4, s. 817–832; M.S. Lewis, R.A. Frkal, *Netflix at a crossroad...*, s. 194-205.

²⁵⁵ AMC Theatres adapt to pandemic <https://woottoncommonsense.com/8097/news/amc-theatres-adapt-to-pandemic/> [12.12.2024]; Introducing Virtual Cinema at Alamo Drafthouse <https://drafhthouse.com/news/introducing-virtual-cinema-at-alamo-drafthouse> [12.12.2024].

²⁵⁶ The Evolution of the Movie Theater: Diversifying Content and Business Models <https://newsroom.cj.net/the-evolution-of-the-movie-theater-diversifying-content-and-business-models/> [12.11.2023]; How AMC Entertainment Survived The Pandemic <https://chiefexecutive.net/how-amc-entertainment-survived-the-pandemic/> [12.11.2023].

W krajach takich jak Polska obserwowaliśmy wdrożenie podobnych rozwiązań tzn. kina niezależne i sieciowe wprowadziły sanitarne protokoły zgodne z wytycznymi rządowymi, wdrażały kampanie zaufania społecznego („Bezpieczne Kino”), a także podejmowały współpracę z instytucjami kultury w zakresie wspólnej promocji repertuaru²⁵⁷.

Pandemia unaoczniała również konieczność rozwoju modeli hybrydowych łączących obecność fizyczną z doświadczeniem cyfrowym. Wytwórnice takie jak Warner Bros., Disney i Universal zainicjowały równoległą dystrybucję filmów w kinach i na platformach VOD, redefiniując dotychczasowy model wyłączności kinowej²⁵⁸. Choć rozwiązanie to wywołało kontrowersje wśród widzów kin, stało się realną alternatywą wobec braku możliwości fizycznego uczestnictwa w kinie.

W kontekście polskiego sektora kinowego, istotną funkcję stabilizującą pełniły mechanizmy wsparcia publicznego. Programy rządowe²⁵⁹, takie jak Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju, subwencje dla instytucji kultury oraz działania Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej (PISF), przyczyniły się do zachowania ciągłości funkcjonowania wielu placówek w okresie ograniczeń pandemicznych. Jednocześnie wzrosło znaczenie krajowych platform dystrybucji treści audiowizualnych, takich jak VOD.pl czy player.pl, a także nowych inicjatyw podejmowanych przez niezależnych dystrybutorów. Obserwowana adaptacja modelu działalności nie oznaczała zatem odejścia od misji kinowej, lecz prowadziła do jej reinterpretacji w warunkach transformacji cyfrowej i ograniczeń operacyjnych.

Co istotne, pandemia zwiększyła świadomość znaczenia zarządzania wiedzą, kompetencjami cyfrowymi oraz zdolnościami do rekonfiguracji zasobów²⁶⁰. Pojawiły się także nowe praktyki współpracy międzysektorowej, kina lokalne zaczęły współdzielić kampanie promocyjne, wspólnie pozyskiwać środki lub organizować seanse plenerowe czy mikro wydarzenia.

²⁵⁷ A. Piątkowski, K. Szymańska, *Management of cultural institutions during a pandemic-a case study of the studio cinema „Łydynia” in Ciechanów*, „Studia Mazowieckie” 2023, s. 159-172.

²⁵⁸ T. Mulla, *Assessing the factors influencing the adoption of over-the-top streaming platforms: a literature review from 2007 to 2021*, „Telematics and Informatics” 2022, t. 69, s. 4-11.

²⁵⁹ Dofinansowanie PISF dla stacjonarnych kin <https://www.kreatywnapolska.pl/dofinansowanie-pisf-dla-stacjonarnych-kin> [12.12.2024]; Wsparcie dla kin studyjnych, producentów i dystrybutorów <https://pisf.pl/aktualnosci/wsparcie-dla-kin-studyjnych-producentow-i-dystrybutorow/> [12.12.2024].

²⁶⁰ V.M. García-Valenzuela, C.A. Jacobo-Hernandez, J.G. Flores-López, *Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises*, „Management and Marketing” 2023, t. 18, nr 4, s. 496-514.

Wnioski płynące z tego okresu mają charakter długofalowy. Wiele sieci utrzymało rozwiązania wprowadzone tymczasowo, a nowe strategie stały się elementem trwałego modelu zarządzania. Przypadek pandemii pokazał, że elastyczność, innowacyjność oraz lokalne zakorzenienie są równie ważne, co skala operacji i standaryzacja procesów. W tym kontekście doświadczenia pandemii stały się swoistym „testem stresowym” dla koncepcji organizacyjnej rezyliencji, potwierdzając jej kluczowe znaczenie w zarządzaniu sieciami kin.

2.4.3 Technologie i innowacje jako element strategii

Współczesne strategie kinowe coraz częściej korzystają z paradygmatu „data-driven cinema management”, w którym decyzje repertuarowe, cenowe czy promocyjne oparte są na analizie danych behawioralnych widzów. Zamiast tylko opisowo powielać katalog technologii, należy zwrócić uwagę na ich systemowe znaczenie w transformacji modeli zarządzania²⁶¹.

Technologie immersyjne, w tym AR i VR, zyskują szczególne znaczenie w kontekście projektowania doświadczeń widza oraz jako narzędzia strategiczne wspierające wyróżnienie się oferty kinowej na tle konkurencji. Badania wskazują, że wykorzystanie technologii rzeczywistości rozszerzonej może zwiększać zaangażowanie odbiorców, podnosić ich motywację do interakcji z treściami wizualnymi oraz stymulować pozytywne reakcje emocjonalne, zwłaszcza w środowiskach edukacyjnych i rozrywkowych.²⁶² w kontekście sektora kinowego potencjalne zastosowania obejmują m.in. interaktywne kampanie promocyjne, immersyjne lobby kinowe z elementami rozszerzonej rzeczywistości oraz seanse filmowe wzbogacone o dynamiczne komponenty narracyjne, które pogłębiają doświadczenie widza²⁶³.

Z kolei koncepcja metawersum i decentralizacji kultury stwarza zupełnie nowe ramy dla eksperymentów z formą i dostępnością treści filmowej. M. Aytas i A. Can²⁶⁴ wskazują, że „adaptacja koncepcji metawersum w przestrzeni kinowej może nie tylko

²⁶¹ Y. Chen, M.I. Biswas, *Turning Crisis into Opportunities...*, s. 1-17; A. Javornik, *Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2016, t. 30, s. 252-261.

²⁶² A. Javornik, ‘It’s an illusion, but it looks real!’ Consumer affective, cognitive and behavioural responses to augmented reality applications, „Journal of Marketing Management” 2016, t. 32, nr 9–10, s. 987–1011; Á. Di Serio, M.B. Ibáñez, C.D. Kloos, Impact of an augmented reality system on students’ motivation for a visual art course, „Computers and Education” 2013, t. 68, s. 586-596.

²⁶³ K. Szita, P. Gander, D. Wallstén, The effects of cinematic virtual reality on viewing experience and the recollection of narrative elements, „Presence: Teleoperators and Virtual Environments” 2021, t. 27, nr 4, s. 410-425.

²⁶⁴ M. Aytas, A. Can, From real spaces to virtual spaces: The metaverse and decentralized cinema, „Journal of Design for Resilience in Architecture and Planning” 2022, t. 3, s. 49-59.

zwiększyć głębię immersji, ale również poszerzyć definicję uczestnictwa przenosząc je częściowo do środowisk cyfrowych, w których widz staje się współtwórcą doświadczenia”. Takie podejście otwiera nowe możliwości dla strategii marketingowych, modeli współpracy oraz rozwoju usług dodatkowych poza przestrzenią fizyczną kina.

W badaniach nad zastosowaniem AR w zarządzaniu wskazuje się również na możliwość „optymalizacji procesów operacyjnych, zwiększenia przejrzystości danych oraz wsparcia zrównoważonego rozwoju”²⁶⁵. W kinach może to oznaczać m.in. zastosowanie interfejsów rozszerzonych rzeczywistością do zarządzania ruchem widzów, rezerwacją miejsc czy nawet automatyzacji procesów logistycznych wewnątrz obiektu.

Równolegle, istotnym elementem strategii wielu sieci kin stały się platformy streamingowe. Ich wpływ nie ogranicza się jedynie do poziomu konkurencji, ale dotyczy także inspiracji dla wdrażania własnych narzędzi cyfrowych oraz redefinicji sposobów dotarcia do widza. Kina podejmują współpracę z dystrybutorami przy okazji hybrydowych premier filmów, a niektóre sieci jak AMC Theatres²⁶⁶ czy Cinemark²⁶⁷ uruchomiły własne platformy streamingowe jako uzupełnienie działalności stacjonarnej.

Kolejnym istotnym elementem wzmacniającym efektywność sieci kin są nowoczesne narzędzia komunikacji z odbiorcami, a w szczególności media społecznościowe oraz platformy cyfrowe. Ich integracja z systemami zarządzania marketingowego pozwala na prowadzenie bardziej precyzyjnych kampanii promocyjnych, zwiększanie zaangażowania widowni oraz budowanie trwałych relacji z klientami. Media społecznościowe wpływają nie tylko na wizerunek kin, ale również na decyzje zakupowe, preferencje repertuarowe i lojalność odbiorców.

Zarządzanie innowacją w kinach coraz częściej obejmuje także systemy personalizacji i rekomendacji treści oparte na analizie danych. Systemy te, zbliżone do stosowanych przez platformy SVOD, mogą wspierać strategię mikrotargetowania ofert repertuarowych oraz zwiększać konwersję sprzedaży usług dodatkowych²⁶⁸. W szerszym

²⁶⁵ H. Kościelniak, M. Łęgowik-Małolepsza, S. Łęgowik-Świacik, *The Application of Information Technologies in Consideration of Augmented Reality and Lean Management of Enterprises in the Light of Sustainable Development*, „Sustainability” 2019, t. 11, s. 2-16.

²⁶⁶ AMC Theatres® Reaches First-Ever Agreement With Netflix and Will Play GLASS ONION: A KNIVES OUT MYSTERY in More Than 200 U.S. AMC Locations During the Thanksgiving Holiday <https://www.businesswire.com/news/home/20221006005969/en/AMC-Theatres-Reaches-First-Ever-Agreement-With-Netflix-and-Will-Play-GLASS-ONION-A-KNIVES-OUT-MYSTERY-in-More-Than-200-U.S.-AMC-Locations-During-the-Thanksgiving-Holiday> [12.11.2022].

²⁶⁷ Universal Strikes Deal With Cinemark Allowing Movies to Premiere On-Demand Early <https://variety.com/2020/film/news/cinemark-universal-theatrical-window-shortened-pvod-1234833162/> [12.11.2022].

²⁶⁸ Y. Chen, M.I. Biswas, *Turning Crisis into Opportunities...*, s. 1-17.

ujęciu wpisują się one w paradygmat zarządzania kinami oparty na danych (*Data-driven Cinema Management*), który zakłada projektowanie doświadczeń i ofert w oparciu o analizy behawioralne i segmentacyjne.

Technologie i innowacje stają się zatem integralnym składnikiem strategii zarządzania w nowoczesnych sieciach kin. Ich implementacja umożliwia zarówno poprawę doświadczenia klienta, jak i zwiększenie operacyjnej elastyczności, co w konsekwencji sprzyja wzmacnianiu odporności organizacyjnej i zdolności adaptacyjnych wobec zakłóceń rynkowych.

2.4.4 Przykłady strategii lokalnych i regionalnych w kontekście globalnych trendów

Z perspektywy teorii zarządzania istotne jest osadzenie lokalnych strategii w paradygmacie globalizacji, który zakłada współistnienie globalnych trendów i lokalnych adaptacji. Również koncepcja zakorzenienia społecznego podkreśla znaczenie osadzenia instytucji w strukturze społecznej i kulturowej, co znajduje swoje odzwierciedlenie w działaniach kin regionalnych²⁶⁹.

Strategie zarządzania wdrażane przez lokalne i regionalne sieci kinowe coraz częściej odzwierciedlają globalne tendencje w zakresie cyfryzacji, zrównoważonego rozwoju, personalizacji doświadczeń klienta czy współpracy instytucjonalnej. W warunkach ograniczonych zasobów, mniejsze podmioty działające na poziomie krajowym lub regionalnym muszą szukać innowacyjnych i elastycznych sposobów adaptacji do zmian technologicznych, społecznych i rynkowych, zachowując przy tym swoją tożsamość oraz osadzenie kulturowe.

Również sieci regionalne, takie jak kina Helios, wdrażają innowacje technologiczne (np. bilety elektroniczne, dynamiczne systemy cenowe), łącząc je z rozpoznawalnością marki w mniejszych miastach. Strategie Heliosa opierają się m.in. na lokalizacji kin w małych galeriach handlowych oraz wzmacnianiu więzi z lokalnymi społecznościami poprzez premiery regionalne, wydarzenia edukacyjne czy transmisje wydarzeń sportowych i kulturalnych. Takie działania wpisują się w globalny trend globalizacji²⁷⁰, czyli dostosowywania strategii globalnych do realiów lokalnych.

Z kolei Kino Pod Baranami w Krakowie reprezentuje typowo lokalne podejście do repertuaru i relacji z widzami oparte na kapitale społecznym, zaufaniu i wieloletniej

²⁶⁹ K. Grzesiuk, *Marka Granovettera koncepcja zakorzenienia społecznego gospodarki*, „Wybrane kierunki badań w obszarze społeczno – gospodarczym” 2013, s. 2-25; R. Robertson, *Glocalization: Time and Space Homogeneity and Heterogeneity*, „Global Modernities” 1995, s. 25-44.

²⁷⁰ Tamże.

relacji z widownią. Kino to aktywnie uczestniczy w międzynarodowych projektach artystycznych i festiwalowych, łącząc działalność lokalną z obecnością w europejskiej sieci kin niezależnych Europa Cinemas. Takie podejście wspiera odporność kulturową i instytucjonalną organizacji poprzez osadzenie w regionalnym dziedzictwie i relacjach partnerskich²⁷¹.

Istotnym aspektem strategii lokalnych i regionalnych jest zarządzanie doświadczeniem klienta poprzez dbałość o fizyczne otoczenie kina. Komfort, jakość foteli, akustyka, zapachy czy oferta gastronomiczna wpływają na opinie o marce i lojalność widzów²⁷². W warunkach intensywnej konkurencji ze strony streamingu, przestrzeń kinowa staje się nie tylko miejscem projekcji, ale doświadczenia, które trudno zreplikować w warunkach domowych.

Na poziomie europejskim interesującym przykładem są sieci UGC (Francja, Belgia) czy Nordisk Film Biografer (Dania, Norwegia), które dostosowują globalne modele zarządzania do lokalnych potrzeb, utrzymując np. zróżnicowany repertuar, w tym filmy artystyczne i lokalne produkcje, jednocześnie inwestując w technologie premium (np. IMAX, 4DX). W wielu przypadkach stosują strategie hybrydowe łącząc niezależność repertuarową z centralnie sterowanym systemem CRM i analizą danych²⁷³.

Zastosowanie strategii lokalnych w kontekście globalnych trendów znajduje teoretyczne oparcie w koncepcji glocalizacji, rozumianej jako „adaptacja globalnych modeli do lokalnych kontekstów”²⁷⁴. Również teoria osadzenia społecznego Granovettera podkreśla „znaczenie lokalnych więzi społecznych, norm i sieci relacji w kształtowaniu skutecznych działań gospodarczych”²⁷⁵. Dla kin oznacza to, że skuteczna strategia powinna być jednocześnie zakorzeniona w lokalnej społeczności i świadoma globalnych zmian technologicznych oraz kulturowych.

Wszystkie te przykłady wskazują, że lokalne i regionalne strategie zarządzania w kinach mogą z powodzeniem wpisywać się w globalne nurty, nie tracąc jednocześnie

²⁷¹ D. Pytel, J.M. Bugaj, *Strategic management approaches in the evolution of cinema chains*, „Journal of Management and Financial Sciences” 2025, nr 52, s. 9-28.

²⁷² S. Greenland, P. McGoldrick, *Evaluating the design of retail financial service environments*, „International Journal of Bank Marketing” 2005, t. 23, nr 2, s. 132-152; L. Hatzithomas [i. in.], *The impact of atmospheric...*, s. 471-483.

²⁷³ M. Wedel, P.K. Kannan, *Marketing analytics for data-rich environments*, „Journal of Marketing” 2016, t. 80, nr 6, s. 97-121.

²⁷⁴ R. Robertson, *Glocalization: Time...*, s. 25-44.

²⁷⁵ K. Grzesiuk, *Marka Granovettera koncepcja...*, s. 2-25.

swojej odrębności kulturowej i organizacyjnej. Kluczem do sukcesu jest tu elastyczność, zdolność adaptacji oraz umiejętność łączenia uniwersalnych trendów z lokalną specyfiką.

Podsumowanie

Rozdział II ukazuje szerokie spektrum podejść do strategii zarządzania w sieciach kinowych, integrując zarówno ujęcia teoretyczne, jak i empiryczne. Przedstawione metody analizy, etapy budowania strategii oraz konkretne przykłady działań pozwalają zrozumieć złożoność procesów zarządczych w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Uwzględniono wpływ technologii, zachowań konsumenckich, kryzysów oraz czynników kulturowych na podejmowane decyzje strategiczne. Rozdział stanowi punkt wyjścia do dalszej analizy empirycznej, koncentrującej się na realnych mechanizmach budowania odporności organizacyjnej w sieciach kin w Polsce i za granicą.

ROZDZIAŁ 3. DETERMINANTY ODPORNOŚCI ORGANIZACYJNEJ W SIECI KIN

W warunkach rosnącej dynamiki otoczenia rynkowego, technologicznego i instytucjonalnego, zdolność organizacji do przetrwania, adaptacji oraz rozwoju mimo zakłóceń staje się kluczowym czynnikiem jej trwałości. W sektorze kinowym, szczególnie narażonym na zmiany technologiczne oraz konkurencję ze strony platform streamingowych, odporność organizacyjna (rezyliencja) wyznacza nowe standardy skutecznego zarządzania siecią kin.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie i uporządkowanie podstawowych koncepcji teoretycznych dotyczących odporności organizacyjnej. W pierwszej części omówione zostaną definicje, mechanizmy oraz typologie rezyliencji organizacyjnej. Następnie zaprezentowane zostaną determinanty budowania odporności w ujęciu zarządzania strategicznego oraz wskazane zostaną powiązania rezyliencji z innymi koncepcjami organizacyjnymi, takimi jak adaptacyjność, elastyczność i innowacyjność.

3.1 Definiowanie odporności organizacyjnej

3.1.1 Koncepcje i definicje odporności organizacyjnej

Odporność organizacyjna jest współcześnie uznawana za jedno z kluczowych pojęć w zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu ryzykiem i naukach o organizacji. Wraz z rosnącą zmiennością i nieprzewidywalnością otoczenia, coraz więcej organizacji, w tym podmioty funkcjonujące w ramach sieci kin, poszukuje teoretycznych i praktycznych podstaw wzmacniania swojej zdolności do adaptacji, przetrwania oraz rozwoju mimo zakłóceń.

W ujęciu ogólnym, „odporność organizacyjna definiowana jest jako zdolność organizacji do reagowania na zakłócenia, adaptowania się do zmieniających się warunków oraz odbudowywania i wzmacniania funkcjonowania w następstwie kryzysu”²⁷⁶. Hillmann i Guenther podkreślają, że „odporność organizacyjna ma charakter dynamiczny i wielowymiarowy i obejmuje zarówno aspekt reaktywny (zdolność powrotu do równowagi) jak i proaktywny (zdolność do rozwoju w wyniku doświadczenia

²⁷⁶ E. Barasa, R. Mbau, L. Gilson, *What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? a Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience*, „International Journal of Health Policy and Management” 2018, t. 7, nr 6, s. 491-503; S. Ducheck, *Organizational resilience...*, s. 215-246.

kryzysowego)”²⁷⁷. Ujęcia te wyraźnie oddalają się od klasycznego rozumienia odporności jako biernego przetrwania, przesuając akcent na adaptację, innowacyjność i zdolność do uczenia się.

W literaturze przedmiotu²⁷⁸ wskazuje się na szereg kluczowych cech organizacji odpornych m.in.: „elastyczność operacyjna, kultura sprzyjająca uczeniu się, silne przywództwo, zdolność do analizy ryzyka oraz rozwinięte relacje z interesariuszami”. Istotną rolę odgrywa także „różnorodność organizacyjna, zarówno w sensie strukturalnym, jak i kompetencyjnym która zwiększa możliwości reagowania na nieoczekiwane zdarzenia”²⁷⁹.

Niektórzy badacze²⁸⁰ podchodzą do odporności jako do „kompetencji dynamicznej, złożonej z trzech powiązanych procesów: antycypowania, reagowania i uczenia się”. W tym ujęciu odporność organizacyjna nie jest zbiorem stałych zasobów, lecz zdolnością organizacji do rozwijania, integrowania i rekonfigurowania swoich kompetencji w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Warto zauważyć, że ujęcie kompetencyjne łączy w sobie podejście systemowe i behawioralne, uwzględniając zarówno strukturę organizacyjną, jak i postawy oraz zachowania pracowników.

Wzrost zainteresowania odpornością organizacyjną wynika również z doświadczeń ostatnich lat, w tym z pandemii COVID-19, która uwidoczniła potrzebę budowania systemów zdolnych nie tylko do przetrwania, ale także do innowacyjnego przystosowania się do nowej rzeczywistości. Jak wskazuje Witmer²⁸¹ „organizacje odporne to te, które nie tylko wdrażają rozwiązania techniczne, ale również rozwijają „inteligencję sytuacyjną” i zdolność do szybkiego podejmowania decyzji w warunkach niepewności”.

Na szczególną uwagę zasługuje również rola liderów w budowaniu kultury odporności. Liderzy organizacji odpornych wykazują się nie tylko zdolnością do szybkiej reakcji, ale także do wzmacniania zaangażowania zespołów, rozwijania kapitału

²⁷⁷ J. Hillmann, E. Guenther, *Organizational Resilience: a Valuable Construct for Management Research?*, „International Journal of Management Reviews” 2021, t. 23, nr 1, s. 7-44.

²⁷⁸ S. Duchek, S. Raetz, I. Scheuch, *The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework*, „Business Research” 2020, t. 13, nr 2, s. 387-423; H. Khuan, *Building Organizational Resilience in the Era of Uncertainty: Strategies and Best Practices*, „Management Studies and Business Journal” 2024, t. 1, nr 2, s. 238-249; S. Raetz [i in.], *Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction*, „Group & Organization Management” 2021, t. 46, nr 4, s. 607-656.

²⁷⁹ R. Chen, Y. Liu, F. Zhou, *Turning danger into safety: The origin, research context and theoretical framework of organizational resilience*, „IEEE Access” 2021, t. 9, s. 1-14.

²⁸⁰ S. Duchek, *Organizational resilience...*, s. 215-246.

²⁸¹ H. Witmer, *Entrapment Between Narratives: The Millennial Voice and Degendering Organizational Resilience*, „Frontiers in Sustainability” 2020, t. 1, s. 1-12.

psychologicznego oraz tworzenia przestrzeni dla innowacyjnych działań. Przywództwo sprzyjające odporności musi być zatem rozumiane jako proces ciągły, zorientowany na rozwój i wspólne uczenie się.

Odporność może być traktowana nie tylko jako cecha systemu organizacyjnego, lecz także jako kompetencja indywidualna, szczególnie kluczowa w kontekście zarządzania kryzysem. J. Bugaj i A. Witek²⁸² opisują rezyliencję jako „zagregowaną kompetencję menedżera, łączącą w sobie zdolność do samoregulacji, uważność, siłę wewnętrzną, odporność na stres, ale również odwagę, motywację i wiarę w siebie”. Ich model oparty na „czterech filarach (rozpoznawanie, zapewnianie zasobów, regulowanie, odnoszenie się) wskazuje, że kompetencyjne podejście do rezyliencji może stanowić podstawę budowania odporności zarówno na poziomie jednostkowym, jak i organizacyjnym”. Takie podejście wpisuje się w rosnące zainteresowanie paradygmatem odporności opartym na zdolnościach, który integruje zasoby, umiejętności i postawy umożliwiające adaptację do złożonych i dynamicznych warunków otoczenia

Pomimo dużego zainteresowania pojęciem odporności organizacyjnej, literatura²⁸³ wskazuje na istotne rozbieżności definicyjne gdyż część badaczy zwraca uwagę na potrzebę ujednolicenia terminologii oraz wypracowania mierzalnych wskaźników pozwalających ocenić poziom odporności. Proponowane są różne paradygmaty: od ujęć zasobowych, przez procesowe, aż po podejścia kompetencyjne, które najczęściej łączą różne perspektywy teoretyczne.

Odporność organizacyjna to konstrukcja wielowymiarowa i rozwijająca się, obejmująca zarówno zdolności strukturalne, jak i behawioralne, systemowe i przywódcze. Jest ona coraz częściej traktowana jako kluczowy warunek przetrwania i sukcesu organizacji w obliczu dynamicznych zmian rynkowych, technologicznych i społecznych. Zrozumienie tej koncepcji jest istotne do dalszej analizy mechanizmów budowania odporności w kontekście sieci kin.

W tabeli 19 przedstawiono zestawienie wybranych definicji odporności organizacyjnej, odzwierciedlających różnorodność podejść teoretycznych obecnych w literaturze przedmiotu.

²⁸² J.M. Bugaj, A. Witek, *Rezyliencja jako element modelu...*, s. 10-16.

²⁸³ N. Jiang, P.Y. Li, J.M. Liang, X. Liu, *A bibliometric analysis of research on organizational resilience*, „Heliyon” 2024, t. 10, nr 9, s. 1-14; M.M. Rachman, *Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment*, „Journal of Theory and Applied Management” 2022, t. 15, nr 3, s. 376-393; J. Stocker, N. Herda, M. Wolf, S. Ruf, *A Maturity Model to Assess and Foster the Resilience of Organizations*, „Art and Society” 2022, t. 1, nr 3, s. 1-12.

Tabela 19 Przegląd wybranych definicji odporności organizacyjnej w literaturze

Autorzy	Definicja odporności organizacyjnej	Podejście teoretyczne
Mallak (1998)	Zdolność organizacji do skutecznego reagowania na nieoczekiwane zdarzenia oraz do odzyskiwania równowagi operacyjnej	Systemowo-behawioralne
Lengnick-Hall i in. (2011)	Umiejętność nie tylko przetrwania kryzysów, ale też wykorzystania ich jako impulsu do transformacji i wzrostu	Dynamiczne zdolności / uczenie się organizacyjne
Bhamra i in. (2011)	Zdolność systemu organizacyjnego do absorpcji zaburzeń i zachowania ciągłości funkcjonowania	Zarządzanie ryzykiem
Burnard & Bhamra (2011)	Elastyczność i zdolność do regeneracji organizacji wobec nieciągłości i zakłóceń w otoczeniu	Adaptacyjne zarządzanie operacyjne
Duchek (2020)	Dynamiczny proces obejmujący trzy etapy: antycypację, reakcję i uczenie się	Procesualno-kompetencyjne
Barasa i in. (2018)	Zdolność organizacji do reagowania na kryzysy i rozwijania strategii umożliwiających trwały rozwój	Strategiczne zarządzanie zasobami
Hillmann & Guenther (2021)	Kompleksowa zdolność adaptacyjna do zmian i uczenia się w warunkach niepewności	Integracyjne (multipoziomowe)
Jiang et al. (2024)	Zestaw kompetencji i zasobów umożliwiających przetrwanie, adaptację i rozwój organizacji	Kompetencyjno-strukturalne
Stocker i in. (2022)	Odporność jako emergentna właściwość organizacji wynikająca z synergii struktur, procesów i ludzi	Systemowo-emergentne

Zródło: opracowanie własne na podstawie E. Barasa, R. Mbau, L. Gilson, *What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? a Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience*, „International Journal of Health Policy and Management” 2018, t. 7, nr 6, s. 491-503, R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard, *Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions*, „International Journal of Production Research” 2011, t. 49, nr 18, s. 5375-5393, S. Duchek, *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*, „Business Research” 2020, t. 13, s. 215–246, J. Hillmann, E. Guenther, *Organizational resilience: a valuable construct for management research?*, „International Journal of Management Reviews” 2021, t. 23, nr 1, s. 7–44; J.J. Jiang, C. Li, L. Ren, G. Lin, *Organizational resilience in the digital era: a capability configuration perspective*, „Technological Forecasting and Social Change” 2024, t. 198, s. 123, C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, t. 21, nr 3, s. 243–255, L.A. Mallak, *Putting organizational resilience to work*, „Industrial Management” 1998, t. 40, nr 6, s. 8–13, J. Stocker, N. Herda, M. Wolf, S. Ruf, *a Maturity Model to Assess and Foster the Resilience of Organizations*, „Art and Society” 2022, t. 1, nr 3, s. 1-12.

Odporność organizacyjna stanowi dziś jeden z kluczowych paradygmatów w obszarze zarządzania zmianą, ponieważ łączy w sobie zarówno komponenty adaptacyjne, jak i strategiczne. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, naznaczonym nieprzewidywalnością, złożonością i częstotliwością zakłóceń to umiejętność reagowania, a nawet antycypowania zmian staje się warunkiem przetrwania

i rozwoju organizacji. Zgodnie z literaturą²⁸⁴ „odporność organizacyjna nie sprowadza się wyłącznie do zdolności powrotu do stanu równowagi po zakłóceniu, lecz oznacza również zdolność do wykorzystania zmiany jako impulsu rozwojowego”.

W ujęciu strategicznym „odporność organizacyjna staje się mechanizmem umożliwiającym adaptację i rekonfigurację zasobów w obliczu zmiennych warunków rynkowych”²⁸⁵. Istotnym aspektem jest tutaj „zdolność przewidywania ryzyk i zarządzania nimi w sposób zintegrowany z planowaniem strategicznym”²⁸⁶. Organizacje odporne to takie, które rozwijają proaktywne systemy uczenia się oraz stale monitorują otoczenie, co pozwala im szybciej reagować i podejmować decyzje w oparciu o sygnały słabnące.

Kultura organizacyjna pełni w tym procesie funkcję katalizatora zmiany. Badania²⁸⁷ pokazują, że „organizacje, które promują otwartość, elastyczność i uczenie się, są lepiej przygotowane do zarządzania zakłóceniami oraz wykorzystania ich jako okazji do transformacji”. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma rozwój kultury psychologicznego bezpieczeństwa, która umożliwia członkom organizacji testowanie nowych rozwiązań i otwarte wyrażanie obaw przed sankcjami co sprzyja zarówno innowacyjności, jak i odporności.

Coraz częściej podkreśla się, że odporność organizacyjna powinna być traktowana jako „zdolność dynamiczna, obejmująca rekonfigurację zasobów, innowacyjność i integrację z otoczeniem”²⁸⁸. Oznacza to, że organizacje odporne są nie tylko reaktywne, ale także zdolne do strategicznego wykorzystania zakłóceń jako punktów zwrotnych dla dalszego rozwoju. „Proces ten wymaga nie tylko zasobów, ale także instytucjonalizacji

²⁸⁴ E. Barasa, R. Mbau, L. Gilson, *What Is Resilience...*, s. 491-503; S. Ducheck, *Organizational resilience...*, s. 215-246.; M.K. Linnenluecke, *Resilience in Business and Management Research: a Review of Influential Publications and a Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2017, t. 19, nr 1 s. 4-30.

²⁸⁵ R. Chen, Y. Liu, F. Zhou, *Turning danger into safety...*, s. 1-14; P.M. Darkow, *Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2019, t. 27, nr 2, s. 145-146.

²⁸⁶ B. Dong, *A Systematic Review of the Organizational Resilience Literature and Future Outlook*, „Frontiers in Business, Economics and Management” 2023, t. 8, nr 3, s. 86-89; W. Liu, Y. Hu, Q. Huang, *Research on Critical Factors Influencing Organizational Resilience of Major Transportation Infrastructure Projects: a Hybrid Fuzzy DEMATEL-ISM-MICMAC Approach*, „Buildings” 2024, t. 14, nr 6, s. 2-24.

²⁸⁷ Z. Arfiansyah, *The effect of enterprise risk management, knowledge management, and organizational culture on organizational resilience*, „International Journal of Contemporary Accounting” 2021, t. 3, nr 2, s. 93-113; D. Wardjianto, E. Purwana, E. Clara, *The Influence of Organizational Culture on Employee Affective Commitment to Change with Employee Resilience and Employee Readiness to Change as Mediators*, „International Journal of Research and Review” 2022, t. 9, nr 8, s. 733-746.

²⁸⁸ S. Ducheck, *Organizational resilience...*, s. 215-246; N. Jiang, P.Y. Li, J.M. Liang, X. Liu, *A bibliometric analysis...*, s. 1-14.

procesów refleksyjnych, w których doświadczenia są analizowane, a wyciągnięte wnioski systematycznie wdrażane w praktyce zarządczej”²⁸⁹.

W konsekwencji, odporność organizacyjna przestaje być jedynie doraźną reakcją na sytuacje kryzysowe, a zaczyna pełnić funkcję trwałej kompetencji strategicznej. Jej rozwój wymaga celowego kształtowania obszarów takich jak przywództwo, kultura organizacyjna, zarządzanie wiedzą oraz integracja mechanizmów prognozowania i adaptacji.

3.1.2 Odporność organizacyjna w zarządzaniu strategicznym

Odporność organizacyjna, postrzegana jako zdolność organizacji do utrzymania funkcjonalności i ciągłości działania w obliczu zakłóceń, staje się dziś integralnym komponentem zarządzania strategicznego. Współczesne organizacje nie mogą już opierać się jedynie na planowaniu i kontroli zatem kluczowe znaczenie zyskują zdolności adaptacyjne, elastyczność oraz umiejętność szybkiego reagowania na nieoczekiwane zmiany. Jej rozwój opiera się na „spójnym działaniu w takich obszarach, jak przywództwo, kultura organizacyjna, zarządzanie wiedzą oraz systematyczne wdrażanie mechanizmów prognozowania i adaptacji”²⁹⁰.

W zarządzaniu strategicznym²⁹¹ „odporność pełni funkcję mechanizmu równoważenia długofalowych celów rozwoju i krótkoterminowych działań kryzysowych”. Dotyczy to zarówno „strategii planistycznych” (np. scenariuszowych), jak i „podejść zwinnych”, które umożliwiają iteracyjne dostosowywanie się do zmieniających się realiów. Przykładowo, organizacje operujące w sektorze kinowym, które wcześniej inwestowały w technologie cyfrowe i dywersyfikację źródeł przychodów, były w stanie szybciej przystosować się do ograniczeń pandemicznych i przesunięcia konsumpcji treści do przestrzeni domowej.

Odporność strategiczna nie istnieje w próżni więc jej rozwój zależy od jakości przywództwa, kultury organizacyjnej i systemów zarządzania wiedzą. Liderzy

²⁸⁹ R. Chen, Y. Liu, F. Zhou, *Turning danger into safety...*, s. 1-14; K. Rahi, *Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature*, „International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment” 2019, t. 10, nr 2–3, s. 85-98.

²⁹⁰ S. Duchek, *Organizational resilience...*, s. 215-246.; M.K. Linnenluecke, *Resilience in Business and Management Research...*, s. 4-30; K.U. Rehman [i in.], *SHRM Practices Employee and Organizational Resilient Behavior: Implications for Open Innovation*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity” 2021, t. 7, nr 2, s. 434-456.

²⁹¹ A. Annarelli, F. Nonino, *Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions*, „Omega” 2016, t. 62, s. 1-18; J. Yu [i in.], *A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience*, „Behavioral Sciences” 2022, t. 12, nr 12, s. 1-16.

odpornościowi nie tylko reagują, ale przede wszystkim „budują struktury i procesy, które wspierają proaktywne podejście do zmiany, kształtowanie przewagi konkurencyjnej oraz utrwalanie zdolności organizacyjnego uczenia się”²⁹². Ich rola polega również na rozpoznawaniu sygnałów ostrzegawczych, wzmacnianiu kapitału psychologicznego zespołów i kreowaniu przestrzeni do innowacji. Tego rodzaju przywództwo okazuje się szczególnie istotne w sektorach narażonych na zakłócenia systemowe jakim jak przemysł filmowy.

Liderzy odgrywają centralną rolę w budowaniu odporności w kontekście zmiany. Ich zadaniem jest nie tylko inspirowanie, ale również „wspieranie transformacyjnego uczenia się, budowanie zaufania i rozwijanie kapitału społecznego w organizacji”²⁹³. Przywództwo odpornościowe koncentruje się na „rozwijaniu zdolności indywidualnych i zespołowych do radzenia sobie z presją i niepewnością, co sprzyja szybkiemu powrotowi do efektywnego działania, a niekiedy także redefinicji modeli operacyjnych”²⁹⁴.

Z perspektywy strategicznej odporność może być traktowana jako „metakompetencja organizacyjna, która integruje umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, procesami i relacjami z otoczeniem” gdzie organizacje odporne to takie, które „rozwijają różnorodność zespołów, kulturę feedbacku oraz zdolność do działania w warunkach niepewności, a więc wartości kluczowe dla długoterminowej zrównoważonej konkurencyjności”²⁹⁵.

W sektorze kinowym integracja odporności z zarządzaniem strategicznym przejawia się m.in. poprzez: wdrażanie hybrydowych modeli dystrybucji (np. kino + VOD), tworzenie nowych formatów doświadczenia (np. IMAX, 4DX), inwestowanie w analitykę predykcijną oraz rozwój programów lojalnościowych opartych na danych.

²⁹² B.R. Johnson, E. Connolly, T.S. Carter, *Corporate social responsibility: the role of Fortune 100 companies in domestic and international natural disasters*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2011, t. 18, nr 6, s. 811-821; E. Koronis, S. Ponis, *Better than before: the resilient organization in crisis mode*, „Journal of Business Strategy” 2018, t. 39, nr 1, s. 32-42.

²⁹³ I. Georgescu [i in.], *Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture*, „Sustainability” 2024, t. 16, nr 10, s. 1-18; J.M. Teori [i in.], *How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empirical Literature Review*, „Journal of Theoretical and Applied Management” 2022, t. 15, nr 3, s. 449-462.

²⁹⁴ L. Välikangas, G. Romme, *How to Design for Strategic Resilience: a Case Study in Retailing*, „Journal of Organization Design” 2013, t. 2, nr 2, s. 44-53.

²⁹⁵ S. Ducheck, *Organizational resilience...*, s. 215-246.; I.-M. Garcia-Sanchez [i in.], *Changes in Corporate Responsibility Management during COVID-19 Crisis and Their Effects on Business Resilience: An Empirical Study of Swiss and German Companies*, „Sustainability” 2022, t. 14, nr 7, s. 1-16.

Są to działania, które nie tylko reagują na zmieniające się oczekiwania konsumentów, ale również wzmacniają odporność operacyjną i strategiczną sieci kin jako całości²⁹⁶.

3.1.3 Wymiary odporności organizacyjnej w literaturze

Odporność organizacyjna, będąca złożoną i wielowymiarową konstrukcją, została w literaturze²⁹⁷ poddana różnorodnym klasyfikacjom i typologiom, które mają na celu uchwycenie jej natury, mechanizmów oraz poziomów oddziaływania. W przeciwieństwie do jednowymiarowych ujęć traktujących odporność jako zdolność przetrwania, nowsze podejścia podkreślają jej systemowy, dynamiczny i kontekstowy charakter, osadzony w szerszym ekosystemie organizacyjnym. W literaturze²⁹⁸ wyróżnia się również kilka kluczowych wymiarów odporności, takich jak:

- „Odporność strukturalna – odnosząca się do formalnych mechanizmów i procedur, które chronią organizację przed zakłóceniami” (np. planowanie kryzysowe, redundancja zasobów),
- „Odporność poznawcza – obejmująca sposób postrzegania zagrożeń i szans przez liderów i zespoły, zdolność do przewidywania oraz elastycznego reagowania”,
- „Odporność behawioralna – przejawiająca się w zachowaniach organizacyjnych, takich jak proaktywność, współpraca i zdolność do podejmowania szybkich decyzji”,
- „Odporność relacyjna – oparta na zaufaniu, kapitale społecznym i jakości relacji z interesariuszami”,
- „Odporność psychologiczna – wiążąca się z kapitałem emocjonalnym jednostek i zespołów, czyli ich zdolnością do radzenia sobie ze stresem i zmianą”.

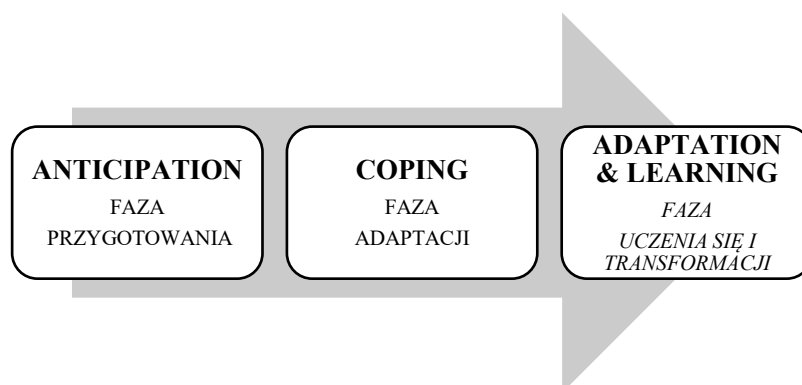
Jedną z najczęściej przywoływanych koncepcji jest model S. Duchek przedstawiony na rysunku 4, który identyfikuje trójfazową strukturę odporności organizacyjnej, obejmującą:

²⁹⁶ R. Pahle, CinemaCon 2024 Global Achievement in Exhibition Award: CJ CGV - Boxoffice, <https://www.boxofficepro.com/cinemacon-2024-global-achievement-in-exhibition-award-cj-cgv/> [20 maj 2024 r.]; A. Zabłocka-Kluczka, A. Sałamacha, *Moderating role of corporate reputation in the influence of external support on organisational resilience and performance*, „Engineering Management in Production and Services” 2020, t. 12, nr 3, s. 87-102.

²⁹⁷ A. Boin, M.J.G. van Eeten, *The Resilient Organization*, „Public Management Review” 2013, t. 15, nr 3, s. 429-445; C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience...*, s. 243-255; F. Luthans, G.R. Vogelgesang, P.B. Lester, *Developing the Psychological Capital of Resiliency*, „Human Resource Development Review” 2006, t. 5, nr 1, s. 1-23.

²⁹⁸ Tamże.

Rysunek 4. Model odporności organizacyjnej wg S. Duchek



Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Duchek, *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*, „Business Research” 2020, t. 13, s. 215–246.

Taki podział pozwala spojrzeć na odporność nie jako stan statyczny, ale jako ciągły proces zarządzania niepewnością, w którym organizacja buduje i wykorzystuje swoje zasoby w odpowiedzi na zaburzenia.

W kontekście typologii, literatura²⁹⁹ wskazuje również na rozróżnienie między odpornością reaktywną a odpornością proaktywną. Pierwsza koncentruje się na „powrocie do stanu równowagi po kryzysie”, natomiast druga zakłada „zdolność organizacji do przekształcania się w odpowiedzi na kryzys, często poprzez innowację, redefinicję celów lub zmianę modelu biznesowego”.

W nowszych podejściach³⁰⁰ coraz częściej pojawia się także kategoria "rezyliencji strategicznej", rozumianej jako „długofalowa zdolność do przewidywania i kształtowania przyszłych zakłóceń”, nie zaś jedynie reagowania na nie. Tego typu koncepcje są szczególnie przydatne w kontekście analiz sieci kin, które muszą dostosowywać się zarówno do gwałtownych kryzysów (np. pandemia), jak i do powolnych zmian systemowych (np. transformacja technologiczna, zmiana preferencji konsumentów).

Typologie odporności bywają także powiązane z poziomem analizy, od indywidualnego (psychologicznego), przez zespołowy i organizacyjny, aż po systemowy (sektorowy, sieciowy). W kontekście sieci kin, szczególnie interesujące staje się ujęcie sieciowe, w którym „odporność wynika nie tylko z wewnętrznych zasobów organizacji,

²⁹⁹ C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience...*, s. 243-255; M.K. Linnenluecke, *Resilience in Business and Management Research...*, s. 4-30.

³⁰⁰ S. Duchek, *Organizational resilience...*, s. 215–246

lecz również z jej zdolności do utrzymywania i aktywowania relacji w ramach ekosystemu partnerskiego”³⁰¹.

3.2 Metody badania odporności organizacyjnej w sieciach kin

3.2.1 Metody pomiaru odporności w organizacjach

Studium przypadku stanowi jedną z najbardziej rekomendowanych metod badawczych w analizie złożonych zjawisk organizacyjnych, takich jak odporność (rezyliencja), szczególnie w sektorach o wysokiej zmienności rynkowej jakim jest sektor sieci kin. Metoda ta umożliwia dogłębną, kontekstualną eksplorację mechanizmów adaptacyjnych, reakcji organizacji na zakłócenia oraz długofalowych strategii radzenia sobie z kryzysami i presją otoczenia. Jak wskazuje Yin, „studium przypadku to empiryczne badanie współczesnego zjawiska w jego naturalnym kontekście, gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są jasno zarysowane”³⁰². Natomiast Eisenhardt zwraca uwagę na potencjał tej metody do „budowania teorii poprzez porównawcze analizy wielu przypadków”³⁰³. W badaniach³⁰⁴ nad odpornością organizacyjną „studium przypadku pozwala nie tylko zrekonstruować procesy decyzyjne, ale także zrozumieć kulturowe, psychologiczne i strategiczne aspekty zarządzania w sytuacjach kryzysowych”.

Jak wskazują Lisiński i Szarucki³⁰⁵, „nauki o zarządzaniu i jakości cechuje metodologiczny pluralizm, który znajduje odzwierciedlenie w trzech głównych orientacjach badawczych: pozytywistycznej, interpretatywnej oraz konstruktywistyczno-krytycznej”. Każda z nich zakłada odmienną perspektywę epistemologiczną, ontologiczną i aksjologiczną, co przekłada się na dobór metod i narzędzi badawczych. „Rezyliencja jako konstrukcja dynamiczna i kontekstualna, wymaga podejścia wielowymiarowego, uwzględniającego zarówno ilościowe metody pomiaru, jak i jakościową eksplorację zjawisk organizacyjnych”³⁰⁶.

³⁰¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym...*, s. 193-194; K.G. Provan, P. Kenis, *Modes of network governance: Structure...*, s. 229-252.

³⁰² R.K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage 2014, s. 3-21.

³⁰³ T.M. Jones, A.C. Wicks, R.E. Freeman, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, „The Blackwell Guide to Business Ethics” 2024, s. 1-16.

³⁰⁴ H. G. Ridder, *The theory contribution of case study research designs*, „Business Research” 2017, t. 10 nr 2, s. 281-305.

³⁰⁵ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s. 119-120.

³⁰⁶ S. Duchek, *Organizational resilience...*, s. 215-246.; C. Ruiz-Martin, A. Lopez-Paredes, G. Wainer, *What we know and do not know about organizational resilience*, „International Journal of Production Management and Engineering” 2018, t. 6, nr 1, s. 11-28.

Metody ilościowe zakładają, że odporność organizacyjną można zmierzyć przy pomocy standaryzowanych narzędzi, takich jak kwestionariusze, skale oceny czy modelowanie strukturalne. Ich zaletą jest możliwość przetwarzania dużych zbiorów danych oraz identyfikowania relacji między zmiennymi. Przykładem może być model Rahi³⁰⁷, który wyróżnia takie wskaźniki, jak: „zdolność adaptacyjna, biegłość operacyjna, elastyczność strategiczna oraz umiejętność zarządzania zakłóceniami”. W kontekście sieci kin metody te mogą być wykorzystywane do oceny skuteczności działań kryzysowych, wdrażania innowacji technologicznych (*4DX*, *IMAX*, *AR/VR*) czy pomiaru satysfakcji klientów. Techniki takie jak analiza regresji, modelowanie równań strukturalnych (*SEM*) czy analiza skupień pozwalają na określenie czynników o największym wpływie na odporność organizacyjną danej sieci.

Z kolei podejścia jakościowe koncentrują się na dogłębnym zrozumieniu procesów budowania odporności w wymiarze kulturowym, instytucjonalnym i przywódczym. W badaniach stosuje się m.in. Wywiady pogłębione z liderami, analizę narracyjną doświadczeń pracowników, studia przypadków oraz obserwacje uczestniczące. Takie metody okazują się szczególnie przydatne tam, gdzie kluczowe jest uchwycenie kontekstu działań oraz subiektywnych doświadczeń osób zaangażowanych. Przykładowo, w badaniach sieci kin analiza przypadków może dotyczyć wdrażania strategii relacyjnych w czasie pandemii COVID-19, komunikacji z widzami w mediach społecznościowych czy strategii przetrwania przy ograniczonym popycie. W. Chen i W. Wan³⁰⁸ podkreślają, że „jakościowe podejścia pozwalają dostrzec lokalne, niuansy praktyk odpornościowych, niedostrzegalne w analizach ilościowych”.

Podejścia mieszane (*Mixed Methods*)³⁰⁹, łączą „precyzję pomiarową badań ilościowych z interpretacyjnym potencjałem eksploracji jakościowej”. Hybrydowe strategie badawcze umożliwiają triangulację danych oraz budowę pogłębionych modeli wyjaśniających. Na przykład, badania ilościowe mogą dostarczać informacji o efektywności kampanii marketingowych kin w warunkach kryzysowych, podczas gdy wywiady z menedżerami pomagają zrozumieć motywacje i logikę strategiczną stojącą za podejmowanymi decyzjami. Zastosowanie metod mieszanych przyczynia się do

³⁰⁷ K. Rahi, *Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature...*, s. 85-98.

³⁰⁸ W. Chen, W. Wan, *The relationship between entrepreneurial traits and organizational resilience in dynamic environment*, “The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics” 2023, t. 5, nr 5, s. 30–44.

³⁰⁹ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze...* s.118-120.

zwiększenia rzetelności i trafności wnioskowania, co ma istotne znaczenie w analizie zjawisk o wysokim stopniu złożoności.

Uzupełnieniem podejść klasycznych są również badania koncentrujące się na działaniach rozwojowych, takich jak programy szkoleniowe, interwencje edukacyjne czy wdrażanie systemów wskaźników efektywności. I. Scheuch i in.³¹⁰ podkreślają, że „rozwój kompetencji pracowników w zakresie zarządzania stresem, systemowego myślenia i kreatywnego rozwiązywania problemów przekłada się bezpośrednio na zdolność organizacji do adaptacji i odporności w sytuacjach nieprzewidywalnych”. W tym ujęciu, metodologia badania rezyliencji obejmuje nie tylko obserwację i analizę, lecz także aktywne wspieranie transformacji organizacyjnej.

Dodatkowo, warto analizować wskaźniki wydajności (*KPI*) takie jak: „przychody w okresie zakłóceń, liczba nowych inicjatyw, jakość obsługi klienta, rotacja personelu, liczba partnerstw strategicznych czy tempo cyfryzacji”³¹¹. W połączeniu z analizą danych i benchmarkingiem między sieciami kin, wskaźniki te mogą stanowić punkt wyjścia do diagnozy potencjału odporności organizacyjnej.

Pomiar odporności organizacyjnej wymaga zastosowania zróżnicowanych podejść badawczych, które odpowiadają zarówno na złożoność analizowanego zjawiska, jak i na specyfikę sektora kinowego. Zastosowanie metod ilościowych pozwala na obiektywną ocenę wskaźników efektywności, natomiast metody jakościowe umożliwiają rekonstrukcję strategii i zachowań w kontekście. Paradygmatyczny pluralizm dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości sprzyja synergii podejść oraz formułowaniu bardziej adekwatnych i użytecznych wniosków dla praktyki zarządczej. Triangulacja metod staje się zatem istotna dla rzetelnej analizy odporności organizacyjnej, także w sektorze kultury i rozrywki, jakim są sieci kin.

Badanie odporności organizacyjnej w sieciach kin wymaga zastosowania różnorodnych podejść badawczych obejmujących zarówno analizy ilościowe, jak i jakościowe. Oba podejścia, choć różniące się charakterem, dostarczają komplementarnych perspektyw na procesy przystosowawcze i zdolność organizacji do reagowania na zakłócenia rynkowe. Współczesna literatura z zakresu nauk

³¹⁰ I. Scheuch [i in.], *Resilience Training Programs in Organizational Contexts: a Scoping Review*, „Frontiers in Psychology” 2021, t. 12, s. 1-10.

³¹¹ H. Herman [i in.], *Human Resource Management in the Digital Era*, „Dinasti International Journal of Education Management And Social Science” 2024, t. 6, nr 2, s. 1070-1082

o zarządzaniu³¹² wskazuje, że synergiczne łączenie metod ilościowych i jakościowych pozwala na uzyskanie bardziej kompleksowego i wnikliwego obrazu badanych zjawisk.

Analiza ilościowa opiera się na zbieraniu danych liczbowych przy użyciu narzędzi takich jak kwestionariusze, ankiety czy analiza wskaźników operacyjnych. Pozwala ona na identyfikację wzorców, pomiar siły zależności oraz statystyczną ocenę czynników wpływających na odporność organizacji. W badaniach nad sieciami kin, analiza ilościowa umożliwia, na przykład, ocenę wpływu technologii IMAX, 4DX czy lojalnościowych programów klienta na poziom frekwencji i przychodów³¹³. Zastosowanie metod statystycznych, takich jak regresja wieloraka, analiza skupień czy modele predykcyjne, pozwala badaczom na „identyfikowanie determinantów odporności organizacyjnej w ujęciu szerokim i porównywalnym”³¹⁴.

Z kolei analiza jakościowa skupia się na zrozumieniu procesów, znaczeń i kontekstów, które stoją za działaniami organizacyjnymi. Wywiady pogłębione, analiza dokumentów, obserwacje uczestniczące oraz studia przypadków pozwalają na „odkrycie ukrytych mechanizmów budowania odporności, takich jak sposoby zarządzania kryzysami, kultura organizacyjna sprzyjająca adaptacji czy modele przywództwa wspierające elastyczność”³¹⁵. W przypadku kin, podejście jakościowe może ujawnić na przykład, w jaki sposób menedżerowie reagowali na zamknięcia placówek podczas pandemii COVID-19 i jakie innowacje wdrażano, aby utrzymać kontakt z widzami.

W ostatnich latach coraz większą popularność natomiast zdobywa podejście metod mieszanych, które integruje analizy ilościowe i jakościowe w ramach jednej procedury badawczej. Podejście to umożliwia „triangulację wyników oraz lepsze zrozumienie zarówno skali zjawiska, jak i jego głębokich przyczyn”³¹⁶. Przykładem zastosowania takiego podejścia może być połączenie analizy statystycznej danych frekwencyjnych w kinach z jakościowymi wywiadami przeprowadzonymi z kadrami

³¹² B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy Badań Jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s. 15-38; Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, PAN, Łódź 2021, s. 98.

³¹³ P. Baranowski, K. Korczak, J. Zając, *Forecasting Cinema Attendance at the Movie Show Level: Evidence from Poland*, „Business Systems Research” 2020, t. 11, nr 1, s. 73-88.

³¹⁴ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023, s. 126-129

³¹⁵ W. Chen, W. Wan, *The relationship between entrepreneurial traits...*, s. 30-34; D.S.S. Iyer [i in.], *Strategy for Business Recovery in NOVO Cinemas*, „Educational Administration: Theory and Practice” 2024, t. 30, nr 4, s. 7923-7942.

³¹⁶ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, s. 57-51; W. Czakon [i in.], *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 243-265; S. Stańczyk, *Triangulacja - łączenie metod badawczych i uzasadnienie badań*, „Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu” 2016, s. 243-265.

zarządzającą na temat strategii adaptacyjnych wobec nowych modeli dystrybucji filmów. Porównanie głównych cech trzech podstawowych podejść metodologicznych: ilościowego, jakościowego i mieszane przedstawiono w tabeli 20.

Tabela 20. Tabela porównawcza metod badania odporności

Podejście	Charakterystyka	Przykładowe techniki	Zalety	Ograniczenia
Ilościowe	Badanie szerokich trendów i wzorców za pomocą danych liczbowych.	Ankiety, kwestionariusze, analiza statystyczna.	Możliwość uogólniania wyników, analiza dużych zbiorów danych.	Ograniczona głębia interpretacji kontekstu.
Jakościowe	Dogłębna analiza doświadczeń i procesów.	Wywiady pogłębione, studia przypadków, obserwacje.	Zrozumienie kontekstu, bogate dane opisowe.	Trudność w uogólnieniu wyników, subiektywność.
Mieszane	Integracja metod ilościowych i jakościowych w jednym badaniu.	Ankiety + wywiady, analiza danych + case study.	Kompleksowe ujęcie zjawiska, triangulacja wyników.	Większa złożoność projektowania i analizy danych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Czakon [i in.], *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 243-265, S. Stańczyk, *Triangulacja - łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań*, „Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu” 2016, s. 243–265.

W kontekście badań nad odpornością sieci kin analiza ilościowa pozwala na ilościowe ujęcie zmiennych takich jak: liczba wdrożonych innowacji, dynamika przepływów finansowych czy zmiany w liczbie widzów. Natomiast analiza jakościowa pozwala na wnikięcie w motywacje decydentów, wewnętrzne napięcia organizacyjne oraz sposoby reagowania na zmieniające się preferencje konsumentów i globalne kryzysy.

Zarówno analiza ilościowa, jak i jakościowa stanowią nieodzowne narzędzia w badaniu odporności organizacyjnej w sektorze kinowym. Ich integracja w ramach badań mieszanych zapewnia całościowe i wielowymiarowe rozumienie odporności, umożliwiając nie tylko identyfikację determinantów, ale również eksplorację mechanizmów ich działania w kontekście dynamicznych zmian otoczenia.

3.2.2 Studium przypadku jako metoda badania odporności

Badanie odporności organizacyjnej stanowi coraz istotniejszy obszar refleksji w naukach o zarządzaniu, szczególnie w kontekście organizacji funkcjonujących w turbulentnych i zmiennych środowiskach, takich jak sieci kinowe. Dynamiczne zmiany

technologiczne, kryzysy o charakterze systemowym oraz ewoluujące zachowania konsumenckie wymagają nie tylko rozwijania ujęć teoretycznych, ale również opracowania metod pozwalających na pogłębioną analizę praktyk organizacyjnych w czasie rzeczywistym. Jedną z metod szczególnie predestynowanych do takiego celu jest studium przypadku.

Jak podkreśla R.K. Yin³¹⁷, „studium przypadku to empiryczna metoda badawcza umożliwiająca analizę zjawisk w ich naturalnym kontekście, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a jego otoczeniem są nieostre”. Tego typu metodologia pozwala na pogłębioną obserwację procesów, które są unikalne, złożone i osadzone w określonym środowisku instytucjonalnym. W badaniach nad rezyliencją organizacyjną podejście to znajduje szczególne zastosowanie, ponieważ odporność nie jest kategorią abstrakcyjną, lecz wyłania się z interakcji między strukturą organizacyjną, kulturą pracy a czynnikami zewnętrznymi.

Zaletą studium przypadku jest możliwość uchwycenia nie tylko mierzalnych efektów zarządzania w warunkach zakłóceń, ale również mniej uchwytnych mechanizmów, takich jak kultura organizacyjna, styl przywództwa, zdolność do uczenia się czy adaptacyjność zespołów. Studium przypadku pozwala na analizę zarówno działań prewencyjnych, jak i reaktywnych tzn. od strategii przetrwania, przez procesy rekonfiguracji zasobów, aż po działania rozwojowe podejmowane w następstwie kryzysu.

W kontekście sektora kinowego, metoda ta umożliwia rekonstrukcję procesów decyzyjnych w sytuacjach niepewności, takich jak pandemia, transformacja cyfrowa czy zmiany w łańcuchach dystrybucji treści. Jednocześnie pozwala zidentyfikować wzorce reagowania, logiki działania oraz czynniki sprzyjające budowaniu odporności długoterminowej. Może obejmować zarówno pojedyncze jednostki analizy (np. konkretne kina lub sieci), jak i układy porównawcze (*Multiple-case Study*), co zwiększa potencjał eksploracyjny i diagnostyczny tej metody.

Studium przypadku stanowi zatem pełnoprawne i komplementarne narzędzie w triangulacji metod badawczych, integrujące wiedzę jakościową i ilościową, oraz umożliwiające generowanie rekomendacji opartych na rzeczywistych doświadczeniach organizacyjnych. W badaniach nad rezyliencją może być stosowane zarówno do celów diagnostycznych, jak i eksploracyjnych oraz modelujących, wpisując się w nurt

³¹⁷ R.K. Yin, *Case Study Research...*, s. 3-21.

metodologii zorientowanej na praktykę i uczenie się organizacji w warunkach niepewności.

3.2.3 Wyzwania i ograniczenia w badaniu odporności organizacyjnej

Badanie odporności organizacyjnej w sieciach kin napotyka na szereg wyzwań i ograniczeń, które wpływają zarówno na dobór metodyki badawczej, jakość uzyskiwanych danych, jak i interpretację wyników. Złożoność środowiska operacyjnego kin, dynamiczne zmiany rynkowe, ograniczenia metod badawczych oraz bariery dostępu do informacji stanowią istotne utrudnienia dla badaczy podejmujących ten temat.

Jednym z głównych wyzwań jest dynamiczna ewolucja sektora kinowego, który w ostatnich latach ulegał znaczącym przemianom pod wpływem technologii cyfrowych, zmieniających się preferencji konsumentów oraz rosnącej konkurencji ze strony platform streamingowych³¹⁸. Globalne kryzysy, takie jak pandemia COVID-19, jeszcze bardziej zintensyfikowały te zmiany, zmuszając organizacje do redefiniowania swoich modeli funkcjonowania. Tak dynamiczne otoczenie sprawia, że wyniki badań mogą szybko się dezaktualizować, a badacze muszą stale aktualizować swoje podejścia badawcze.

Ograniczenia metodyczne są kolejnym istotnym aspektem. Badania ilościowe, choć pozwalają na analizę dużych zbiorów danych, często nie są w stanie uchwycić niuansów kontekstualnych i subtelnych mechanizmów budowania odporności³¹⁹. Z kolei badania jakościowe, takie jak wywiady pogłębione czy studia przypadków, dostarczają bogatego materiału opisowego, ale napotykają problemy z replikowalnością i generalizacją wyników³²⁰. Połączenie mieszanych metod badawczych, choć zalecane wiąże się z większymi wymaganiami organizacyjnymi i analitycznymi³²¹.

Kolejnym ograniczeniem jest trudność w dostępie do danych organizacyjnych. Sieci kin jako podmioty działające w konkurencyjnym otoczeniu, często niechętnie dzielą się szczegółowymi informacjami dotyczącymi strategii zarządzania, wyników finansowych czy procedur kryzysowych. Brak transparentności danych może prowadzić do luk badawczych i konieczności opierania się na danych wtórnych, co ogranicza trafność wniosków. Zmienne zewnętrzne, takie jak zmieniające się regulacje prawne,

³¹⁸ K. Bratnicka-Myśliwiec [i. in.], *O zależności pomiędzy zdolnościami dynamicznymi i innowacyjnością oraz o moderującej roli luzów organizacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2023, t. 67, nr 5, s. 51-66.

³¹⁹ I. Scheuch [i in.], *Resilience Training Programs in Organizational...*, s. 1-10.

³²⁰ K. Bratnicka-Myśliwiec [i. in.], *O zależności pomiędzy zdolnościami...*, s. 51-66.

³²¹ E. Rf Wijaya [i in.], *Resilience Theory: Adaptation and Transformation of the Film Community due to the Pandemic*, „Formosa Journal of Social Sciences (FJSS)” 2022, t. 1, nr 4, s. 467-484.

postępująca digitalizacja kultury czy nagłe kryzysy (np. COVID-19), wprowadzają dodatkowe złożoności w interpretacji wyników. Modele odporności organizacyjnej muszą uwzględniać te zmienne, co znacząco utrudnia budowanie spójnych i uniwersalnych ram teoretycznych.

Interpretacja wyników badań nad odpornością organizacyjną stanowi poważne wyzwanie metodologiczne. Zróżnicowanie kultur organizacyjnych, strategii zarządzania oraz dostępnych zasobów sprawia, że formy przejawiania się odporności mogą być unikalne dla danej organizacji i trudne do bezpośredniego porównania z innymi podmiotami. Uogólnienia w tym zakresie mogą prowadzić do uproszczeń lub błędnych wniosków, dlatego badacze powinni zachować szczególną ostrożność i stosować podejścia uwzględniające kontekst specyficzny dla badanej organizacji.

Wreszcie, zmiany w zachowaniach konsumentów jak rosnąca preferencja dla domowej konsumpcji treści czy oczekiwania wobec doświadczeń kinowych wywierają istotny wpływ na odporność sieci kin. Analiza tych zmian wymaga wdrażania nowoczesnych modeli badawczych, które łączą dane ilościowe i jakościowe oraz uwzględniają długoterminowe trendy w zachowaniach odbiorców.

3.3 Metody budowania odporności organizacyjnej w sieci kin

3.3.1 Elastyczne zarządzanie i adaptacyjne modele operacyjne

Współczesne sieci kin funkcjonują w wyjątkowo dynamicznym i złożonym środowisku, gdzie zmienność technologiczna, rosnąca konkurencja ze strony platform streamingowych oraz zmieniające się preferencje widzów stanowią stałe wyzwania dla ich stabilności operacyjnej. W tym kontekście elastyczne zarządzanie oraz adaptacyjne modele operacyjne stają się kluczowymi determinantami budowania odporności organizacyjnej. Elastyczność, rozumiana jako zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków, jest dziś istotna dla przetrwania i rozwoju organizacji w warunkach niepewności³²².

W literaturze przedmiotu³²³ elastyczne zarządzanie definiowane jest jako zdolność organizacji do dynamicznego dostosowywania celów, struktur, procesów oraz zasobów w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie. Modele operacyjne muszą zatem być projektowane w sposób, który umożliwi nie tylko reakcję na kryzysy, ale także

³²² S. Ducheck, *Organizational resilience...*, s. 215-246.; C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience...*, s. 243-255.

³²³ P. Widjaja, *Effective Employee Management in Times of Organizational Transformation*, „Advances in Human Resource Management Research” 2023, t. 1, nr 3, s. 137–149.

proaktywne wykorzystywanie pojawiających się szans. W sektorze kinowym, gdzie zmienność otoczenia jest szczególnie wyraźna, adaptacyjne modele operacyjne obejmują m.in. zarządzanie repertuarem w czasie rzeczywistym, wdrażanie nowych technologii projekcyjnych oraz rozwój usług dodatkowych, takich jak eventy specjalne czy transmisje na żywo³²⁴.

Kluczowym elementem elastycznego zarządzania jest rozwój kompetencji adaptacyjnych pracowników. Badania³²⁵ wskazują, że organizacje, które inwestują w szkolenia ukierunkowane na rozwój umiejętności adaptacyjnych, kreatywności oraz rozwiązywania problemów, osiągają wyższy poziom odporności organizacyjnej. W kontekście kin oznacza to przygotowanie zespołów do obsługi nowych formatów rozrywki (*VR/AR*), szybkiego reagowania na zmiany w repertuarze oraz efektywnego zarządzania relacjami z klientami w środowisku cyfrowym.

Elastyczność operacyjna obejmuje także stosowanie zwinnych metod zarządzania w ramach, których cele operacyjne są regularnie aktualizowane w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Przykładem takiej praktyki w sektorze kinowym jest dynamiczne dostosowywanie harmonogramów seansów w oparciu o analizy danych dotyczących frekwencji oraz preferencji widzów, co pozwala na optymalizację przychodów i zwiększenie satysfakcji klientów³²⁶.

Znaczącą rolę w budowaniu elastyczności odgrywa również kultura organizacyjna. „Organizacje, które promują kulturę uczenia się, otwartości na zmiany oraz dzielenia się wiedzą, wykazują większą zdolność do przetrwania w warunkach kryzysu”³²⁷. W sieciach kin może to oznaczać wdrażanie mechanizmów informacji zwrotnych od widzów (tzw. feedback), promowanie innowacyjnych pomysłów wśród pracowników oraz rozwijanie wewnętrznych programów mentoringowych.

Nieodzownym aspektem adaptacyjnych modeli operacyjnych jest także „rozwój systemów wczesnego ostrzegania, umożliwiających szybką identyfikację zagrożeń

³²⁴ S. Ramachandaran, H.E. Badwy, *Sustainable organizational adaptation: Private higher education's strategic response to emerging challenges*, „International Journal of Innovative Research and Scientific Studies” 2025, t. 8, nr 4, s. 1210-1222.

³²⁵ R.A. Nurimansjah, *Dynamics of Human Resource Management: Integrating Technology, Sustainability, and Adaptability in the Modern Organizational Landscape*, „Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format” 2023, t. 3, nr 2, s. 120-139.

³²⁶ L.L. Evenseth, M. Sydnes, A.H. Gausdal, *Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: a Systematic Review*, „Frontiers in Communication” 2022, t. 7, s. 1-16.

³²⁷ M. Rydstedt Nyman, *Collective Learning in Organizations—Opportunities and Constraints: Case Study of an Avalanche Blocking a Railway Line*, „Risk, Hazards & Crisis in Public Policy” 2019, t. 10, nr 3, s. 1-21.

i szans”³²⁸. Analiza danych dotyczących trendów konsumenckich, zachowań konkurencji oraz zmian technologicznych staje się podstawą elastycznego zarządzania w sektorze kinowym. W tym kontekście istotne jest integrowanie narzędzi analitycznych (m.in. big data, uczenie maszynowe) z procesami decyzyjnymi organizacji, co pozwala na bardziej precyzyjne prognozowanie i skuteczniejsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe.

Rola przywództwa w kształtowaniu elastycznych i adaptacyjnych organizacji jest nie do przecenienia. Liderzy powinni pełnić funkcję „katalizatorów zmiany, inicjując procesy uczenia organizacyjnego, promując eksperymentowanie oraz wzmacniając kulturę gotowości na zmiany”³²⁹. W sieciach kin oznacza to m.in. tworzenie zespołów zadaniowych odpowiedzialnych za wdrażanie innowacji oraz budowanie systemów nagradzania inicjatyw pracowników.

Podsumowując, elastyczne zarządzanie i adaptacyjne modele operacyjne stanowią kluczowe narzędzia budowania odporności organizacyjnej w sieciach kinowych. Integracja strategii zwinnego zarządzania, rozwoju kompetencji adaptacyjnych, analityki predykcyjnej oraz przywództwa sprzyjającego zmianom umożliwia organizacjom nie tylko przetrwanie w warunkach zakłóceń, ale także osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

3.3.2 Innowacje technologiczne jako narzędzie budowania odporności

Współczesne sieci kin funkcjonują w środowisku wysokiej zmienności technologicznej, rosnącej konkurencji oraz dynamicznych zmian preferencji konsumenckich. W tych warunkach innowacje technologiczne stają się nieodzownym elementem budowania odporności organizacyjnej, umożliwiając kinom adaptację do nowych wyzwań³³⁰, minimalizację ryzyka oraz wykorzystanie pojawiających się szans

³²⁸ A. Choori, S. Kazemi, *Strategic Management in the Digital Age: a Review of Decision-Making Frameworks*, „International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior”, 2023, t. 3, nr 2, s. 21–32

³²⁹ G. Hussain [i. in.], *From supply chain resilience to supply chain disruption orientation: the moderating role of supply chain complexity*, „Journal of Enterprise Information Management” 2022, t. 36, nr 1, s. 70–90.

³³⁰ A. Belhadi [i. in.], *Artificial intelligence-driven innovation for enhancing supply chain resilience and performance under the effect of supply chain dynamism: an empirical investigation*, „Annals of Operations Research” 2024, t. 333, nr 2–3, s. 627–652; D. Nakandala [i. in.], *Industry 4.0 technology capabilities, resilience and incremental innovation in Australian manufacturing firms: a serial mediation model*, „Supply Chain Management” 2023, t. 28, nr 4, s. 3258–3267.

rynkowych. Technologie te wzmacniają zarówno zdolności operacyjne, jak i strategiczne, przyczyniając się do zwiększenia elastyczności, efektywności oraz satysfakcji klientów.

Jednym z kluczowych obszarów, w których technologia wzmacnia odporność sieci kin, jest zaawansowana analityka danych. Dzięki systemom analizy big data oraz algorytmom sztucznej inteligencji, kina mogą w czasie rzeczywistym monitorować preferencje widzów, przewidywać trendy frekwencyjne oraz optymalizować repertuar i działania marketingowe³³¹. Analiza wzorców oglądalności, preferencji tematycznych czy zachowań zakupowych pozwala na lepsze dostosowanie oferty do oczekiwań odbiorców, co zwiększa przychody i lojalność klientów. Organizacje, które skutecznie wykorzystują analitykę predykcijną, są lepiej przygotowane do reagowania na zakłócenia rynkowe oraz do „proaktywnego kształtowania swoich modeli biznesowych”³³².

Technologie cyfrowe umożliwiają również tworzenie unikalnych doświadczeń konsumenckich, które różnicują ofertę kin w stosunku do domowego streamingu. Wprowadzenie technologii VR (*Virtual Reality*), AR (*Augmented Reality*) czy formatów 4DX lub ScreenX pozwala na oferowanie bardziej immersyjnych i angażujących doznań filmowych³³³. Dzięki temu kina stają się miejscem wyjątkowych przeżyć, a nie tylko konsumpcji treści, co buduje ich przewagę konkurencyjną oraz zwiększają odporność na zmiany preferencji odbiorców.

Kolejnym obszarem wzmacniania odporności poprzez technologię jest automatyzacja procesów operacyjnych. Wdrożenie samoobsługowych kas biletowych, systemów rezerwacji online, dynamicznego zarządzania miejscami czy automatycznej personalizacji oferty przyczynia się do „zwiększenia efektywności operacyjnej i redukcji kosztów”³³⁴. Automatyzacja umożliwia również lepsze zarządzanie zasobami w sytuacjach kryzysowych, zapewniając ciągłość świadczenia usług przy ograniczonym dostępie do pracowników.

W kontekście zarządzania łańcuchem dostaw, „wdrażanie technologii blockchain i systemów śledzenia pozwala na zwiększenie transparentności, skrócenie czasu realizacji

³³¹ J. Zhang, *Netflix Evolution and Strategy...*, s. 36-40.

³³² A. Belhadi [i in.], *Artificial intelligence-driven innovation...*, s. 627-652.

³³³ D.-H. Jeong, *A Comparative Study on the Characteristics of Interactivity between Virtual Reality (VR) and Interactive Cinema*, „Journal of Multimedia Information System” 2021, t. 8, nr 3, s. 167-174.

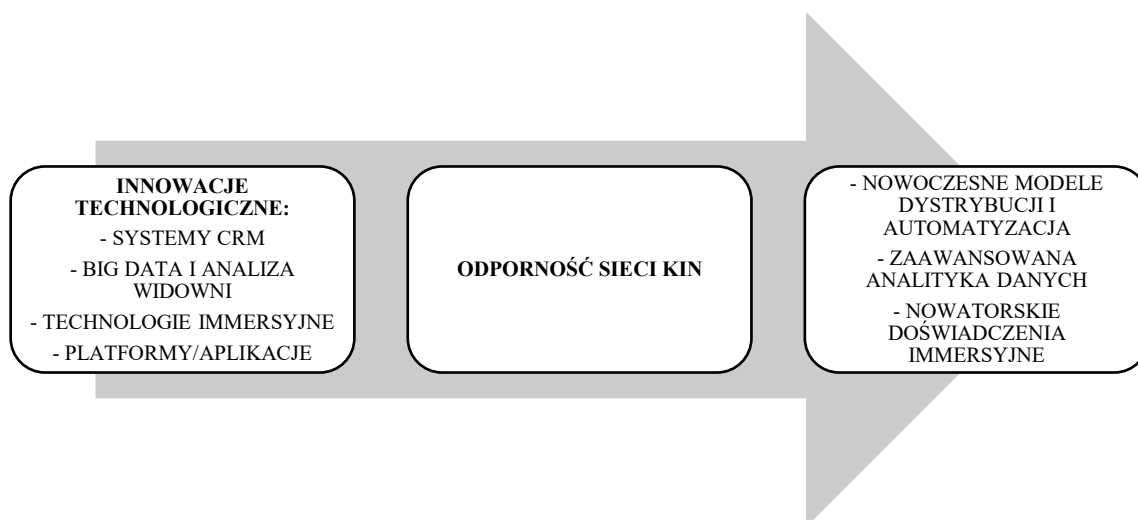
³³⁴ G. Biedenbach [i. in.], *Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology*, „Journal of Brand Management” 2022, t. 29, nr 4, s. 420-433; Z. Hamidu [i. in.], *Does technological innovation matter in the nexus between supply chain resilience and performance of manufacturing firms in a developing economy?*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2023, t. 34, nr 6, s. 1-24.

oraz minimalizację ryzyka zakłóceń logistycznych”³³⁵. W sektorze kinowym może to obejmować usprawnienie procesów dystrybucji kopii cyfrowych, zarządzanie licencjami filmowymi oraz kontrolę jakości dostarczanych treści. Technologie te wzmacniają odporność poprzez zwiększenie bezpieczeństwa operacyjnego i ograniczenie zależności od pojedynczych ogniw w łańcuchu dostaw.

Istotnym aspektem budowania odporności technologicznej jest także rozwój modeli hybrydowych, łączących tradycyjne doświadczenie kinowe z rozwiązaniami cyfrowymi. Przykładem może być oferowanie pokazów online, sprzedaż pakietów VOD lub integracja programów lojalnościowych z aplikacjami mobilnymi³³⁶. Modele hybrydowe zwiększają dywersyfikację przychodów oraz umożliwiają utrzymanie kontaktu z klientami także w warunkach ograniczonego funkcjonowania kin, jak miało to miejsce podczas pandemii COVID-19.

Zestawienie głównych innowacji technologicznych wzmacniających odporność sieci kin przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Innowacje technologiczne wzmacniające odporność organizacyjną w sieciach kin



Źródło: opracowanie własne.

Wreszcie, innowacje technologiczne umożliwiają bardziej efektywne zarządzanie wiedzą organizacyjną. Systemy zarządzania relacjami z klientami (*CRM*), platformy komunikacji wewnętrznej czy narzędzia do zarządzania projektami (*Slack*, *Asana*)

³³⁵ D. Nakandala [i. in.], *Industry 4.0 technology capabilities...*, s. 3258-3267.

³³⁶ S. Homayoun, M. Pazhohi, H. Manzarzadeh Tamam, *The Effect of Innovation and Information Technology on Financial Resilience*, „Sustainability” 2024, t. 16, nr 11, s. 1-23.

wspierają procesy uczenia się organizacyjnego, transferu wiedzy oraz szybkiej reakcji na zmieniające się wyzwania rynkowe.

Podkreślić należy również rolę rozwoju kompetencji technologicznych. W obliczu rosnącej roli cyfryzacji, znajomość nowych technologii, takich jak cyfrowe systemy zarządzania rezerwacjami, rozwiązania VR/AR w marketingu kinowym czy wykorzystanie narzędzi analityki danych, staje się warunkiem niezbędnym do utrzymania konkurencyjności. W literaturze wskazuje się, że organizacje, które „aktywnie inwestują w rozwój cyfrowych kompetencji pracowników, osiągają wyższy poziom odporności na zmiany technologiczne i rynkowe”³³⁷.

3.3.3 Integracja z interesariuszami i koalicje sieciowe jako element wzmocnienia odporności

Budowanie odporności organizacyjnej w sieciach kin wymaga nie tylko działań wewnętrznych, ale także aktywnej współpracy z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Integracja z różnorodnymi grupami: klientami, dostawcami, społecznościami lokalnymi, partnerami technologicznymi oraz wewnętrznymi zespołami staje się kluczowym filarem wzmocnienia zdolności adaptacyjnych organizacji wobec dynamicznych zmian rynkowych i technologicznych.

Zaangażowanie interesariuszy w procesy decyzyjne jest istotnym czynnikiem wzmocniającym odporność organizacyjną. Badania wskazują³³⁸, że organizacje, które „aktywnie włączają interesariuszy w procesy planowania i podejmowania decyzji, są bardziej skuteczne w identyfikacji zagrożeń oraz w wykorzystywaniu pojawiających się szans”. W przypadku sieci kin oznacza to, między innymi, pozyskiwanie regularnej informacji zwrotnej od widzów na temat preferencji repertuarowych, oczekiwań dotyczących komfortu i jakości usług, a także angażowanie publiczności w wydarzenia specjalne i kampanie lojalnościowe.

Współpraca ze społecznościami lokalnymi stanowi dodatkowy wymiar budowania odporności. Kina, które aktywnie angażują się w życie społeczności organizując: wydarzenia kulturalne, projekty edukacyjne czy partnerstwa z lokalnymi artystami nie tylko wzmocniają swoją pozycję jako instytucje kultury, ale także budują „sieci wsparcia społecznego, które mogą okazać się kluczowe w sytuacjach

³³⁷ I. Otolá, A. Rączek, *Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2016, t. 23, nr 1, s. 137-147.

³³⁸ M. Gomez-Valencia, M. Gonzalez-Perez, A.M. Gomez-Trujillo, *The “Six Ws” of sustainable development risks*, „Business Strategy and the Environment” 2021, t. 30, nr 7, s. 3131–3144.

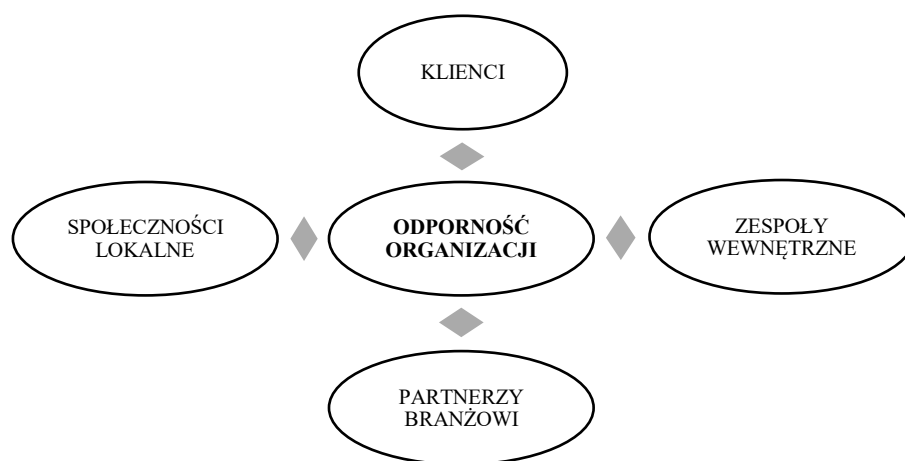
kryzysowych”³³⁹. Relacje oparte na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu sprzyjają lojalności klientów i pozytywnemu wizerunkowi organizacji.

Integracja z partnerami branżowymi, dostawcami technologii oraz platformami dystrybucji treści staje się coraz ważniejsza w kontekście budowania adaptacyjnych modeli biznesowych. Jak wskazują badania Nikolakopoulou³⁴⁰ sieci, które rozwijają strategiczne alianse, np. w zakresie innowacji technologicznych (takich jak systemy VR, AR czy rozwiązania samoobsługowe), są bardziej elastyczne i skuteczniej reagują na zmieniające się warunki rynkowe.

Wewnętrzna integracja między działami w sieci kin także odgrywa kluczową rolę w budowaniu odporności. Tworzenie mechanizmów współpracy i wymiany wiedzy między zespołami marketingu, operacji, IT oraz obsługi klienta sprzyja szybszemu reagowaniu na zakłócenia i rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań. „Kultura organizacyjna promująca współdziałanie i otwartą komunikację wzmacnia elastyczność oraz umożliwia bardziej efektywne zarządzanie kryzysem”³⁴¹.

Model integracji interesariuszy w procesie budowania odporności organizacyjnej przedstawiony na rysunku 6 ukazuje główne grupy współpracujących podmiotów oraz ich rolę w zwiększaniu adaptacyjności i siły sieci kin wobec zmian rynkowych:

Rysunek 6. Model integracji interesariuszy w budowaniu odporności



Źródło: opracowanie własne.

³³⁹ R. Boyle, *Digital divides? UK film council strategy and the digital screen network*, „International Journal of Media and Cultural Politics” 2015, t. 11, nr 1, s. 3-20.

³⁴⁰ A. Nikolakopoulou [i in.], *CINeMA: An approach for assessing confidence in the results of a network meta-analysis*, „PLOS Medicine” 2020, t. 17, nr 4, s. 1-19.

³⁴¹ S. Zedan, W. Miller, *Using social network analysis to identify stakeholders' influence on energy efficiency of housing*, „International Journal of Engineering Business Management” 2017, t. 9, s. 1-11.

W kontekście teorii słabych powiązań oraz globalizacji, integracja z interesariuszami pozwala również na osadzenie działalności kin w lokalnym kontekście społecznym, jednocześnie adaptując najlepsze praktyki globalne³⁴². Tego rodzaju podejście hybrydowe wzmacnia odporność organizacji poprzez wykorzystanie lokalnych zasobów i sieci wsparcia, przy zachowaniu zdolności do innowacji i adaptacji do globalnych trendów.

Integracja z interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznym stanowi nieodzowny element wzmacniania odporności sieci kin. Aktywna współpraca, zaangażowanie społeczne, rozwijanie partnerstw technologicznych oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na otwartości i współdziałaniu są podstawą adaptacyjności, innowacyjności i trwałego sukcesu w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu sektora rozrywkowego.

3.4 Zarządzanie kryzysem jako metoda wzmacniania odporności sieci kin

3.4.1 Modele zarządzania kryzysem i ich zastosowanie w budowaniu odporności sieci kin

Zarządzanie kryzysem, definiowane jako systematyczny proces przygotowania, reagowania i odbudowy organizacji w obliczu nagłych i destabilizujących wydarzeń, stanowi kluczowy element budowania organizacyjnej odporności. Modele teoretyczne zarządzania kryzysem odgrywają istotną rolę w kształtowaniu strategii, które „umożliwiają organizacjom nie tylko skuteczne reagowanie na zagrożenia, ale również wzmacnianie zdolności adaptacyjnych oraz utrzymywanie ciągłości operacyjnej”³⁴³.

W literaturze przedmiotu³⁴⁴ wyróżnia się kilka klasycznych modeli zarządzania kryzysem, z których każdy wnosi istotne perspektywy do rozumienia dynamiki kryzysu i roli odporności organizacyjnej:

1. Model zarządzania kryzysem Mitroffa³⁴⁵ – Mitroff zaproponował pięcioetapowy cykl zarządzania kryzysem, obejmujący: „wykrywanie sygnałów ostrzegawczych, przygotowanie i zapobieganie, natychmiastową reakcję,

³⁴² K. Grzesiuk, *Marka Granovettera koncepcja...*, s. 2-25; R. Robertson, *Globalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, [w:] M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (red.), „Global Modernities”, Sage, London 1995, s. 25–44

³⁴³ J. Bundy [i. in.], *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, „Journal of Management” 2017, t. 43, nr 6, s. 1661-1692.

³⁴⁴ A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec i J. Zawila – Niedźwiecki (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65-92.

³⁴⁵ I.I. Mitroff, *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, AMACOM, New York 2005, s. 157-178.

zarządzanie kryzysem właściwym oraz odbudowę”. Podejście to akcentuje potrzebę ciągłego uczenia się i adaptacji, co bezpośrednio koresponduje z koncepcją dynamicznej odporności organizacyjnej. Organizacje, które skutecznie implementują ten model, rozwijają zdolność wczesnego rozpoznawania zagrożeń i proaktywnego działania, zmniejszając tym samym wpływ kryzysów na działalność operacyjną.

2. Model tryfazowy Finka³⁴⁶ – model opisujący „kryzys jako zjawisko rozwijające się w trzech fazach: przedkryzysowej, kryzysowej i pokryzysowej. Faza przedkryzysowa obejmuje przygotowania i zapobieganie, faza kryzysowa reakcję na zdarzenie, a faza pokryzysowa rekonstrukcję i uczenie się”. Zastosowanie tego modelu w zarządzaniu sieciami kinowymi podkreśla znaczenie wczesnego przygotowania oraz refleksji po zdarzeniach kryzysowych w celu wzmocnienia odporności.
3. Model etapów kryzysu Coombsa³⁴⁷ – podkreśla „znaczenie kontekstu, komunikacji i odpowiedzialności w reagowaniu na kryzysy. Wskazuje, że strategie zarządzania kryzysem muszą być dostosowane do opinii interesariuszy i rodzaju zagrożenia”. Efektywne zarządzanie reputacją organizacji w sytuacji kryzysowej staje się tu elementem wzmocnienia jej długofalowej odporności.

Klasyczne modele zarządzania kryzysem Finka, Mitroffa oraz Coombsa dostarczają wszechstronnych ram analitycznych do badania etapów, procesów i strategii reagowania organizacji na sytuacje kryzysowe. Każdy z tych modeli podkreśla inne aspekty zarządzania kryzysem: od faz prewencyjnych i wczesnego wykrywania, poprzez zintegrowane podejście systemowe, aż po zarządzanie komunikacją i reputacją w środowisku cyfrowym. Modele te wskazują na potrzebę elastyczności, gotowości i umiejętnego zarządzania informacją w obliczu nieprzewidywalnych zagrożeń.

Analiza przedstawionych modeli pokazuje, że skuteczne zarządzanie kryzysem wymaga nie tylko reaktywności, ale przede wszystkim proaktywnego podejścia: budowania zdolności do wczesnej detekcji zagrożeń, tworzenia elastycznych struktur zarządzania oraz kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej adaptacji. W kontekście sieci kin, zastosowanie tych modeli oznacza konieczność przygotowania zarówno operacyjnego (np. procedury awaryjne), jak i komunikacyjnego (np. zarządzanie

³⁴⁶ S. Fink, *Crisis management: planning for the inevitable*, iUniverse, New York 2002, s. 83-86.

³⁴⁷ W.T. Coombs, *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*, Sage, London 2019, s. 33-57.

reputacją w mediach społecznościowych), aby skutecznie wzmacniać odporność organizacyjną wobec zakłóceń rynkowych i globalnych kryzysów.

Organizacje, które zintegrowały zasady zarządzania kryzysem, w tym monitorowanie ryzyk, elastyczne modele operacyjne, oraz proaktywną komunikację z interesariuszami wykazały wyższą odporność i zdolność do szybkiej odbudowy³⁴⁸.

Kluczowym elementem skutecznego wykorzystania modeli zarządzania kryzysem w budowaniu odporności jest również rozwój kultury organizacyjnej promującej uczenie się, refleksję oraz ciągłą adaptację. Organizacje, które po każdym kryzysie dokonują analizy doświadczeń i aktualizacji procedur zarządzania ryzykiem, wzmacniają swoją gotowość na przyszłe zakłócenia³⁴⁹.

Implementacja wieloetapowych strategii, wczesne wykrywanie zagrożeń, skuteczna komunikacja kryzysowa oraz procesowe podejście do uczenia się organizacyjnego znacząco zwiększają zdolność sieci kin do przetrwania i rozwoju w warunkach nieprzewidywalnych zmian rynkowych.

3.4.2 Procesy i procedury zarządzania kryzysem w organizacjach sieciowych

Wnioski płynące z przedstawionych modeli zarządzania kryzysem wskazują na potrzebę systematycznego podejścia do przygotowania organizacji na zakłócenia. W kontekście sieci kin, skuteczność zarządzania kryzysem nie ogranicza się do znajomości tych modeli, lecz opiera się na wdrażaniu konkretnych procesów i procedur operacyjnych. W literaturze przedmiotu³⁵⁰ podkreśla się, że „skuteczne zarządzanie kryzysem wymaga wdrożenia systematycznych i skoordynowanych działań na wszystkich etapach cyklu życia kryzysu”. Proces zarządzania kryzysem obejmuje zwykle następujące fazy³⁵¹:

1. „Wczesne wykrywanie sygnałów ostrzegawczych” – organizacje powinny wdrożyć systemy monitorowania środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, pozwalające na identyfikację wczesnych symptomów potencjalnych zagrożeń.

³⁴⁸ D.S.S. Iyer [i in.], *Strategy for Business Recover...*, s. 7923–7942; H. Witmer, *Entrapment Between Narratives...*, s. 1-12.

³⁴⁹ S. Ducheck, *Organizational resilience...*, s. 215-246.

³⁵⁰ W.T. Coombs, *Ongoing crisis communication...*, s. 33-57; I.I. Mitroff, *Why Some Companies...*, s. 157-178.

³⁵¹ A. Boin, M.J.G. van Eeten, *The Resilient Organization...*, s. 429-445; I.I. Mitroff, G. Anagnos, *What every executive and manager needs to know about crisis management.*, Amacom Books, New York 2000, s. 27-52.

W kontekście sieci kin mogą to być np. zmiany preferencji widzów, nowe regulacje prawne czy pojawienie się innowacji technologicznych;

2. „Przygotowanie i planowanie kryzysowe„ – obejmuje opracowanie planów awaryjnych, scenariuszy działań oraz wyznaczenie zespołów odpowiedzialnych za reagowanie kryzysowe. W branży kinowej kluczowe jest przygotowanie scenariuszy awaryjnych dotyczących np. zamknięcia obiektów, cyberataków na systemy biletowe czy zagrożeń epidemiologicznych;
3. „Reakcja i zarządzanie sytuacją kryzysową” – na tym etapie organizacja aktywuje wcześniej przygotowane plany, dostosowując działania do konkretnego charakteru zagrożenia. Procedury muszą obejmować m.in. komunikację kryzysową, zarządzanie personelem i współpracę z kluczowymi interesariuszami;
4. „Ograniczenie skutków kryzysu” – działania zmierzające do minimalizacji strat i utrzymania ciągłości funkcjonowania organizacji, np. poprzez tymczasowe zmiany w funkcjonowaniu kin, przeniesienie części działalności do kanałów cyfrowych (np. streaming wydarzeń);
5. „Odbudowa i uczenie się po kryzysie” – analiza przebiegu kryzysu, identyfikacja błędów oraz wdrożenie usprawnień w strukturach i procedurach organizacyjnych.

W procedurach zarządzania kryzysowego dla sieci kin szczególny nacisk powinien być położony na³⁵²:

- „Elastyczność operacyjną” – możliwość szybkiego dostosowania harmonogramów pokazów, zmiany modelu dystrybucji treści (np. premiery hybrydowe).
- „Komunikację z klientami” – transparentne, szybkie i spójne przekazywanie informacji dotyczących zmian operacyjnych, bezpieczeństwa czy nowej oferty.
- „Zarządzanie pracownikami” – szkolenia z zakresu reagowania na kryzysy, tworzenie zespołów zadaniowych odpowiedzialnych za działania w sytuacjach nadzwyczajnych.
- „Współpracę z partnerami” – dostawcami technologii, firmami marketingowymi, jednostkami samorządu terytorialnego.

³⁵² A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym...*; s. 71-72.

Standardowe procedury powinny obejmować: ustalenie hierarchii decyzyjnej na czas kryzysu, instrukcje operacyjne dla pracowników, zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, plany awaryjne dla kluczowych zasobów oraz harmonogramy przeglądu i aktualizacji planów kryzysowych.

Jak podkreślają Boin i Kuipers³⁵³ „skuteczność zarządzania kryzysem zależy nie tylko od posiadania formalnych procedur, ale także od zdolności organizacji do elastycznego dostosowywania się do nieprzewidywalnych okoliczności”.

3.4.3 Szkolenia, symulacje i przygotowanie organizacyjne do sytuacji kryzysowych

Wzmacnianie odporności organizacyjnej poprzez systematyczne szkolenia, symulacje oraz budowanie kompetencji kryzysowych stanowią kluczowy element skutecznego zarządzania kryzysowego w sieciach kinowych. Działania szkoleniowo-symulacyjne koncentrują się na rozwijaniu zdolności adaptacyjnych zespołów i przygotowywaniu ich na rzeczywiste sytuacje zagrożenia w dynamicznym środowisku operacyjnym.

Systematyczne szkolenia z zakresu zarządzania kryzysem zwiększają kompetencje techniczne pracowników w stosowaniu określonych procedur oraz rozwijają umiejętności miękkie, takie jak komunikacja pod presją, podejmowanie decyzji w warunkach niepewności czy efektywna współpraca zespołowa. Regularne programy szkoleniowe obejmują warsztaty reagowania na sytuacje awaryjne, szkolenia z zarządzania tłumem, ewakuacji oraz kursy komunikacji kryzysowej ukierunkowane na interakcję z klientami w warunkach stresu. W kontekście sieci kin, gdzie bezpieczeństwo widzów i personelu jest priorytetem, tego rodzaju szkolenia mają istotne znaczenie dla zachowania ciągłości operacyjnej w sytuacjach kryzysowych.

Symulacje sytuacji kryzysowych stanowią zaawansowane narzędzie przygotowania organizacji do rzeczywistych wyzwań. Przeprowadzane z wykorzystaniem realistycznych scenariuszy, takich jak awarie systemów sprzedaży biletów, zagrożenia sanitarno-epidemiologiczne czy nagłe ewakuacje, pozwalają na praktyczne testowanie procedur oraz rozwijanie zdolności reagowania w sytuacjach nieprzewidywalnych. Zarówno tradycyjne ćwiczenia terenowe, jak i symulacje cyfrowe z użyciem rzeczywistości wirtualnej lub rozszerzonej umożliwiają zwiększenie realizmu i efektywności procesu przygotowania pracowników i organizacji.

³⁵³ A. Boin, S. Kuipers, W. Overdijk, *Leadership in times of crisis: a framework for assessment*, „International Review of Public Administration” 2013, t. 18, nr 1, s. 79-91.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii znacząco wzbogaca programy przygotowania kryzysowego. Symulacje VR, szkolenia online oraz interaktywne platformy edukacyjne umożliwiają personalizację ścieżek rozwojowych oraz monitorowanie postępów uczestników. Dzięki tym narzędziom możliwe jest nie tylko doskonalenie umiejętności proceduralnych, ale także rozwijanie intuicyjnych reakcji na sytuacje krytyczne, co w kontekście szybko zmieniającego się otoczenia sieci kin jest niezwykle cenne.

Istotnym aspektem przygotowania kryzysowego jest także rozwój kompetencji miękkich. Umiejętność zarządzania stresem, odporność psychiczna, zdolność rozwiązywania konfliktów i skutecznej komunikacji w warunkach presji decydują o skuteczności działań zespołów w sytuacjach zagrożenia. Szkolenia z zakresu rozwoju osobistego, treningi psychologii kryzysu oraz warsztaty budowania odporności zespołowej wzmacniają gotowość organizacji do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi wyzwaniami.

Kluczową rolę w przygotowaniu organizacyjnym odgrywa także systematyczna ewaluacja realizowanych programów szkoleniowych i symulacyjnych. Analiza przebiegu ćwiczeń, identyfikacja luk kompetencyjnych oraz wprowadzanie działań korygujących umożliwiają ciągłe doskonalenie gotowości organizacji na kryzysy. Regularne aktualizowanie scenariuszy symulacji oraz dostosowywanie treści szkoleń do nowych zagrożeń, takich jak cyberbezpieczeństwo czy kryzysy zdrowotne, zwiększa elastyczność operacyjną i strategiczną odporność sieci kin.

Szkolenia, symulacje i systematyczne przygotowanie organizacyjne do sytuacji kryzysowych są kluczowe dla budowania odporności sieci kin. Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników oraz doskonalenie procedur reagowania przyczyniają się do zwiększenia zdolności organizacji do skutecznego działania w dynamicznie zmieniającym się środowisku i wzmacniają ich długoterminową konkurencyjność oraz bezpieczeństwo funkcjonowania.

Branża kinowa jako część sektora usług rozrywkowych, jest szczególnie wrażliwa na czynniki kryzysowe związane zarówno z gwałtownymi zmianami rynkowymi, jak i globalnymi zjawiskami kryzysowymi. Pandemia COVID-19 stała się przykładem zdarzenia, które dramatycznie wpłynęło na funkcjonowanie kin na całym świecie, zmuszając sieci kinowe do szybkiej adaptacji i wdrażania praktyk zarządzania kryzysowego na niespotykaną dotąd skalę.

Jednym z podstawowych działań podejmowanych w sytuacjach kryzysowych było wprowadzenie elastycznych modeli operacyjnych, takich jak redukcja liczby seansów, zmiana układów sal w celu zachowania dystansu społecznego czy dynamiczna modyfikacja harmonogramów repertuarowych. Wiele sieci kin przyjęło też strategię różnicowania źródeł przychodów poprzez rozwój usług streamingowych, organizację wydarzeń plenerowych czy transmisji na żywo wydarzeń sportowych i kulturalnych. Takie działania miały na celu nie tylko przetrwanie okresu bezpośredniego kryzysu, ale również wzmocnienie odporności długoterminowej.

Kluczową rolę odegrały także strategie komunikacji kryzysowej. Sieci kin intensywnie wykorzystywały kanały cyfrowe jak media społecznościowe, aplikacje mobilne oraz newslettery, aby utrzymać relację z klientami, informować o zmianach w funkcjonowaniu kin oraz promować nowe modele usług. Transparentność komunikacji, szybkie reagowanie na pytania i obawy widzów oraz personalizacja przekazów znacząco przyczyniły się do utrzymania lojalności w czasie zamknięć i ograniczeń.

W praktyce zarządzania kryzysowego w kinach istotną rolę odegrały także procedury sanitarno-bezpieczeństwa. Standardem stały się środki takie jak bezkontaktowa obsługa klienta, zwiększona częstotliwość dezynfekcji powierzchni, obowiązkowe maseczki i systemy rezerwacji miejsc zapewniające dystans społeczny. Sieci kin, które sprawnie wdrożyły takie procedury i skutecznie je komunikowały, szybciej odbudowały zaufanie klientów po ponownym otwarciu obiektów.

Ważnym elementem okazała się także współpraca z interesariuszami: dystrybutorami filmowymi, partnerami technologicznymi oraz organizacjami branżowymi. Wspólne działania na rzecz opracowania wytycznych, negocjowania elastycznych warunków dystrybucji czy promowania kampanii „powrotu do kina” przyczyniły się do skoordynowanej odbudowy sektora. Zdolność do szybkiego angażowania się w koalicje branżowe i międzysektorowe stała się istotnym czynnikiem odporności.

Analiza studiów przypadków wybranych sieci kin, takich jak AMC Theatres, Cineworld czy Helios w Polsce, pokazuje, że sukces w zarządzaniu kryzysem był silnie skorelowany z szybkością reakcji, otwartością na innowacje oraz zdolnością do utrzymania relacji z klientami. Organizacje, które zainwestowały w rozwój kompetencji adaptacyjnych, cyfryzację procesów oraz elastyczne modele operacyjne, wykazały

większą zdolność nie tylko do przetrwania kryzysu, ale również do szybszego powrotu na ścieżkę wzrostu.

W praktykach zarządzania kryzysowego w branży kinowej wyraźnie uwidacznia się znaczenie holistycznego podejścia, łączącego aspekty operacyjne, technologiczne, komunikacyjne i strategiczne. Wnioski płynące z doświadczeń ostatnich lat stają się podstawą do budowania bardziej odpornych i elastycznych modeli zarządzania sieciami kin w przyszłości.

Podsumowanie

Zarządzanie kryzysem stanowi istotny komponent strategii budowania odporności organizacyjnej w sieciach kin, wymagając integracji podejść teoretycznych, procedur operacyjnych oraz działań szkoleniowo-symulacyjnych. Klasyczne modele zarządzania kryzysem: Mitroffa, Finka i Coombsa dostarczają cennych wskazówek dotyczących etapów przygotowania, reagowania i odbudowy po kryzysie, podkreślając znaczenie elastyczności oraz komunikacji z interesariuszami. Skuteczne zarządzanie kryzysem w sieciach kin obejmuje nie tylko opracowanie planów awaryjnych i wdrożenie procedur operacyjnych, ale również ciągłe doskonalenie kompetencji pracowników i rozwijanie kultury organizacyjnej sprzyjającej adaptacji. Praktyki stosowane przez wiodące sieci kinowe dowodzą, że szybka reakcja, inwestycje w cyfryzację procesów oraz utrzymywanie relacji z klientami i partnerami branżowymi znacząco zwiększają odporność organizacji. Wnioski płynące z analizy pokazują, że kompleksowe i proaktywne podejście do zarządzania kryzysem staje się warunkiem nie tylko przetrwania, ale także długofalowego rozwoju sieci kin w turbulentnym otoczeniu rynkowym.

Szczególną uwagę zwrócono na rolę technologii, elastyczności zarządzania oraz kultury organizacyjnej w procesie budowania rezyliencji. Wskazano także determinanty odporności organizacyjnej z perspektywy teorii zasobów i dynamicznych zdolności, co ma szczególne znaczenie w kontekście zmian zachodzących na rynku kinowym.

ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Czwarty rozdział rozprawy prezentuje uzasadnienia przyjętych rozwiązań metodycznych, które stanowią podstawę realizacji badań empirycznych nad odpornością organizacyjną sieci kin w Polsce. Jego struktura odzwierciedla logiczny ciąg przechodzenia od diagnozy luki badawczej i przeglądu literatury, przez sformułowanie celów i hipotez, aż po koncepcję modelu badawczego, dobór próby, metody/techniki, narzędzia oraz procedurę analizy danych.

Rozdział ten stanowi kluczowe ogniwo łączące część teoretyczną pracy z wynikami empirycznymi, przedstawionymi w dalszej części rozprawy. Jego zadaniem jest wykazanie, w jaki sposób koncepcje i założenia teoretyczne zostały przełożone na konkretne działania badawcze, umożliwiające weryfikację hipotez oraz pogłębione zrozumienie mechanizmów adaptacyjnych i strategii zarządzania w sieciach kin w warunkach dynamicznych zmian technologicznych i rynkowych.

Podejście to zostało oparte na triangulacji metod i perspektyw, przyjmując za punkt wyjścia model badawczy, który uwzględnia złożoność relacji między otoczeniem, strategią a odpornością organizacyjną. Szczególny nacisk położono na różnorodność, gdzie badaniu poddano nie tylko organizacje jako całość, lecz także subiektywne oceny ich interesariuszy: klientów, pracowników i menedżerów. Takie podejście zapewnia spójność między celami teoretycznymi a praktycznym wymiarem badania.

4.1 Uzasadnienie potrzeby badań empirycznych

Przed przystąpieniem do badań własnych przeprowadzono systematyczny i krytyczny przegląd literatury³⁵⁴ w celu zidentyfikowania stanu badań nad zarządzaniem strategicznym w sieciach kinowych. W analizie zastosowano wytyczne PRISMA 2020 oraz metodykę przeglądu literatury systematycznej według profesora W. Czakona³⁵⁵. W celu ukierunkowania analizy sformułowano pytanie badawcze: „*W jaki sposób zarządzanie strategiczne wpływa na rozwój i sukces sieci kin?*” Pytanie to charakteryzuje się jasnością, zwięzłością oraz bezpośrednim powiązaniem z założonymi celami badawczymi.

Proces wyszukiwania literatury objął kilka renomowanych baz danych, takich jak Scopus, EBSCO i JSTOR, uwzględniając publikacje z lat 1990–2022. Poszukiwania

³⁵⁴ Rozdział ten stanowi rozszerzoną wersję opublikowanego artykułu D. Pytel, J.M. Bugaj, *Strategic management approaches in the evolution of cinema chains...*

³⁵⁵ W. Czakon, P. Klimas, A. Kawa, *Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2019, t. 7, nr 2, s. 27–37.

zostały rozszerzone o dodatkowe źródła, m.in. materiały z konferencji oraz konsultacje eksperckie. Zastosowano starannie dobrane słowa kluczowe i frazy wyszukiwania, zgodne z zakresem tematycznym badania.

Dobór publikacji przebiegał dwuetapowo: najpierw przeprowadzono wstępną selekcję na podstawie tytułów i streszczeń, następnie dokonano pełnotekstowej analizy wybranych prac. W celu zapewnienia bezstronności i spójności procesu, selekcji dokonywało dwóch niezależnych recenzentów.

Do ekstrakcji danych wykorzystano standaryzowany formularz, który obejmował m.in. charakterystykę badań, zastosowane metody badawcze, wyniki oraz inne istotne informacje. Jakość poszczególnych publikacji oceniono za pomocą odpowiednich narzędzi ewaluacyjnych, w celu identyfikacji potencjalnych źródeł stroniczości. Synteza danych polegała na ich podsumowaniu, porównaniu i interpretacji. Metodologia syntezy została dobrana w sposób uwzględniający specyfikę pytania badawczego oraz dostępność danych, tak aby zagwarantować, że uzyskane rezultaty znajdują potwierdzenie w literaturze przedmiotu.

Rezultaty przeglądu literatury przedstawiono zgodnie z wytycznymi PRISMA 2020³⁵⁶. Raport zawiera szczegółowy opis metod, wyników, ograniczeń oraz wniosków istotnych dla przyszłych badań, edukacji i kształtowania polityk w zakresie zarządzania.

Systematyczny i krytyczny przegląd literatury stanowił ramę analityczną dla identyfikacji, analizy i syntezy dorobku naukowego dotyczącego zarządzania strategicznego w sieciach kin, wspierając tym samym proces podejmowania decyzji oraz rozwój wiedzy w tym obszarze³⁵⁷.

Dobór literatury w niniejszym badaniu przeprowadzono w ramach trzystopniowego, rygorystycznego procesu, którego pierwszym etapem było szeroko zakrojone wyszukiwanie źródeł w trzech renomowanych bazach naukowych: SCOPUS, JSTOR oraz EBSCO. Etap ten miał na celu zebranie relewantnych publikacji naukowych z zakresu zarządzania strategicznego, stanowiąc fundament dalszej analizy.

Przyjęte kryteria selekcji publikacji miały zapewnić zarówno adekwatność tematyczną, jak i wysoką jakość źródeł. Uwzględniono następujące założenia:

- język publikacji: angielski,

³⁵⁶ M.J. Page [i.in.], *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*, BMJ, 372.

³⁵⁷ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach...*, s. 119-120.

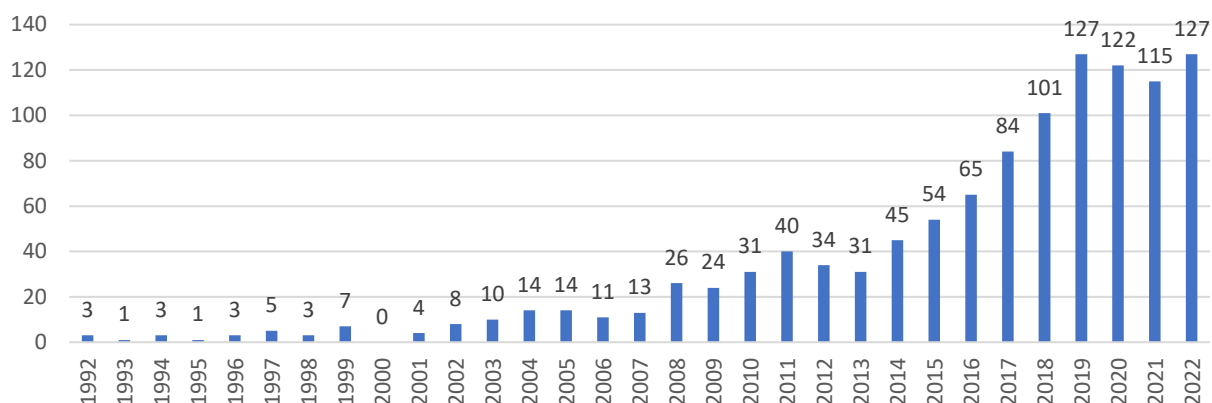
- tematyka: zarządzanie, strategia, organizacje kultury, media, przemysły kreatywne,
- źródła: artykuły recenzowane w dostępie otwartym,
- zakres tematyczny: zarządzanie strategiczne w przemyśle filmowym lub kinowym,
- wymóg: artykuły indeksowane w SCOPUS, JSTOR lub EBSCO,
- charakter publikacji: prace empiryczne i/lub przeglądowe.

Po zastosowaniu określonych kryteriów selekcji, wybrane publikacje poddano rygorystycznej analizie bibliometrycznej oraz treściowej. Analiza ta została zorganizowana wokół koncepcji zarządzania strategicznego oraz stosowanych metodologii badawczych, w celu wyprowadzenia spójnych i pogłębionych narracji dotyczących rozwoju tej dziedziny. Proces analizy literatury przebiegał etapowo i obejmował następujące działania:

- Weryfikację wstępną na podstawie tytułów, streszczeń oraz słów kluczowych, a następnie całościowy przegląd zakwalifikowanych prac.
- Ekstrakcję danych obejmującą definicje zarządzania strategicznego, zastosowane metodologie badawcze, lokalizacje geograficzne badań, zakresy czasowe oraz liczebność próby.
- Ponowną ewaluację artykułów przeprowadzoną przez dwóch niezależnych badaczy w celu potwierdzenia ich trafności i adekwatności do dalszej, pogłębionej analizy.
- Opisową analizę publikacji, pochodzących z baz indeksowanych, ze stanem wiedzy na dzień 22 kwietnia 2023 roku.

Analiza danych pochodzących z bazy SCOPUS zaprezentowanych na wykresie 1 wskazuje na istotny wzrost liczby publikacji dotyczących „zarządzania strategicznego”.

Wykres 1. Trend liczby publikacji naukowych na temat zarządzania strategicznego (1992–2022) w bazie SCOPUS



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SCOPUS (stan na 22.04.2023).

Podczas gdy w roku 2012 odnotowano 34 publikacje, w 2022 roku ich liczba wzrosła do 127, co stanowi wzrost o około 270%. Szczególny wzrost zaobserwowano po 2015 roku, gdy liczba publikacji wzrosła z 54 do 101 w 2018 roku, co sugeruje rosnące zainteresowanie tematyką zarządzania strategicznego. W latach wcześniejszych, tj. przed 2012 rokiem, aktywność badawcza w tym zakresie była umiarkowana i oscylowała między 1 a 40 publikacjami rocznie, przy czym w 2000 roku nie odnotowano żadnej publikacji.

Interesującym zjawiskiem były fluktuacje w liczbie publikacji w latach pandemii COVID-19. W 2020 i 2021 roku zaobserwowano spadek liczby prac naukowych poświęconych zarządzaniu strategicznemu, co można tłumaczyć zakłóceniami w aktywności badawczej wywołanymi przez pandemię oraz przesunięciem uwagi naukowej w stronę tematów kryzysowych i związanych z zarządzaniem w warunkach niepewności. Niemniej jednak rok 2022 przyniósł znaczący wzrost liczby publikacji, co sugeruje odrodzenie się zainteresowania badaniami nad strategią w warunkach postpandemicznych.

Badanie rozpoczęto od pogłębionego przeszukania baz danych SCOPUS, JSTOR oraz EBSCO, koncentrując się na publikacjach dotyczących „zarządzania strategicznego”. Wstępna analiza ujawniła 32 663 publikacje, co potwierdza duże zaangażowanie środowiska naukowego w tę tematykę. Aby zawęzić zakres wyszukiwań do kontekstu sieci kinowych, zastosowano dodatkowe słowa kluczowe: „movie theaters” oraz „cinema”. Spowodowało to znaczącą redukcję wyników (do 90 publikacji) co

uwypatnia niszowy charakter literatury na przecięciu zarządzania strategicznego i branży kinowej.

Spośród 90 publikacji zakwalifikowanych po wstępnym zawężeniu tematycznym, 16 artykułów zostało zidentyfikowanych jako istotnych na podstawie analizy streszczeń i słów kluczowych. Ten etap selekcji okazał się kluczowy dla wyłonienia literatury rzeczywiście odnoszącej się do zarządzania strategicznego w sieciach kinowych. Pozostałe 74 artykuły zostały odrzucone ze względu na zbyt ogólny charakter, marginalne powiązanie z tematyką lub brak wystarczającego skupienia na kontekście sieci kin.

W kolejnym etapie badania skoncentrowano się na identyfikacji publikacji o największym wpływie, przyjmując liczbę cytowań jako główne kryterium oceny znaczenia danego opracowania. Zastosowanie tego wskaźnika pozwoliło na wyodrębnienie 10 artykułów, które zgodnie z danymi zestawionymi w tabeli 21 reprezentują zróżnicowane perspektywy dotyczące zarządzania strategicznego w szerszym kontekście branży filmowej i przemysłów rozrywkowych:

Tabela 21. Artykuły analizowane na etapie końcowym przeglądu literatury

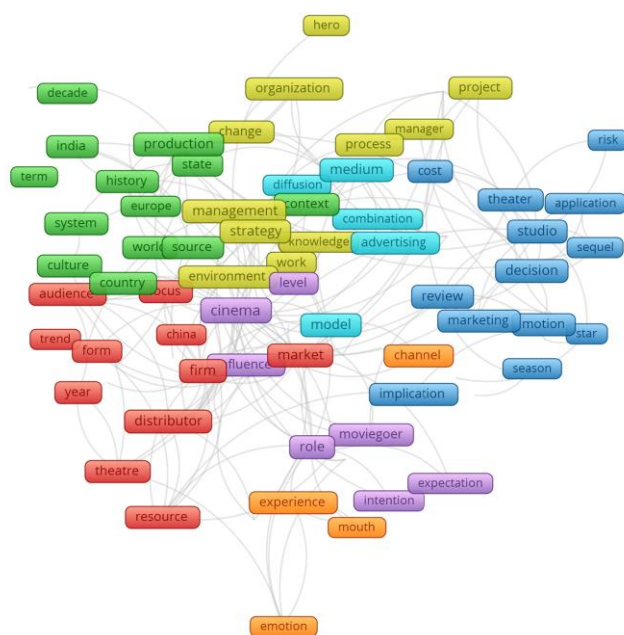
#	Baza	Rok	Tytuł	Znaczenie dla badań
1	EBSCO	2009	<i>Resolving the global efficiency versus local adaptability dilemma: US film multinationals in their largest foreign market in the 1930s and 1940s</i>	Artykuł dostarcza informacji na temat technik strategicznych, które przyczyniły się do sukcesu kilku amerykańskich firm filmowych na rynkach międzynarodowych, co może stanowić lekcję dla zarządzania strategicznego w sieciach kin.
2	EBSCO	2008	<i>Defining the creative economy: Industry and occupational approaches</i>	Artykuł przedstawia konceptualizację sektora kreatywnego i jego ekonomicznych implikacji, co może pomóc w lepszym zrozumieniu zarządzania strategicznego w kontekście funkcjonowania przemysłu filmowego.
3	EBSCO	1993	<i>Organization as strategy: Restructuring production in the film industry</i>	Badanie ocenia wpływ restrukturyzacji organizacyjnej na wyniki ekonomiczne branży filmowej i przyczynia się do zrozumienia procesów transformacji strategicznej, które mogą być zastosowane w sieciach kin.
4	EBSCO	2008	<i>Hou Hsiao-Hsien reviewed</i>	Artykuł może dostarczyć wglądu w strategię promocji europejskiego kina, co ma znaczenie dla zarządzania marketingowego w sieciach kinowych.
5	SCOPUS	2005	<i>The business of culture: Strategic perspectives on entertainment and media</i>	Publikacja prezentuje strategiczne perspektywy w przemyśle rozrywkowym i medialnym, co pogłębia zrozumienie taktyk zarządzania kinami.
6	SCOPUS	2009	<i>"Going to the movies": Accounting and twentieth century cinema</i>	Artykuł dostarcza historycznego kontekstu wpływu rachunkowości na przemysł filmowy, co może pomóc w zrozumieniu, jak procedury księgowe wpływają na zarządzanie strategiczne w sieciach kinowych.
7	JSTOR	2011	<i>Evolution of Arts and Cultural Management Research Over the First Ten AIMAC Conferences (1991-2009)</i>	Badanie dostarcza wglądu w rozwój badań nad zarządzaniem sztuką i kulturą, co może wspierać interpretację ewoluujących trendów i technik w kinie.

#	Baza	Rok	Tytuł	Znaczenie dla badań
8	JSTOR	2013	<i>The Digital Revolution and Convergence in the Videogame and Animation Industries: Effects on the Strategic Organization of the Innovation Process</i>	Artykuł analizuje wpływ rewolucji cyfrowej na strukturę procesów innowacyjnych, a jego wyniki mogą być przydatne w zrozumieniu roli innowacji cyfrowych w zarządzaniu strategicznym w sieciach kin.
9	JSTOR	2015	<i>External Impact of Arts Management Research: An Extended Analysis</i>	Publikacja dostarcza informacji na temat wpływu badań z zakresu zarządzania sztuką na dyscyplinę zarządzania i marketingu, co może wspomagać lepsze zrozumienie roli zarządzania strategicznego w sieciach kinowych.
10	JSTOR	2006	<i>Review: Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry</i>	Artykuł dostarcza wglądu w skutki funkcjonowania branży filmowej w warunkach dużej niepewności, co może być użyteczne dla zrozumienia technik zarządzania strategicznego w warunkach nieprzewidywalnych, charakterystycznych dla sieci kin.

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych źródeł.

Na wykresie 2 zaprezentowano mapę bibliometryczną wygenerowaną za pomocą narzędzia VOSViewer.

Wykres 2. Bibliometryczna analiza abstraktów artykułów na temat zarządzania strategicznego w sieciach kin



Źródło: D. Pytel, J.M Bugaj, *Strategic management approaches in the evolution of cinema chains*, „Journal of Management and Financial Sciences” 2025, nr 52.

Mapa przedstawia powiązania pomiędzy słowami kluczowymi, zidentyfikowanymi na podstawie analizy streszczeń 90 artykułów naukowych dotyczących zarządzania strategicznego w kontekście kin. Każdy węzeł na diagramie odpowiada jednemu słowu kluczowemu tzn. jego wielkość odzwierciedla częstość

występowania danego terminu w analizowanym korpusie literatury, natomiast linie między węzłami wskazują na współwystępowanie terminów. Wyniki analizy bibliometrycznej pozwoliły wyróżnić trzy główne klastry tematyczne koncentrujące się wokół pojęć: zarządzanie, strategia oraz kino, a także trzy dodatkowe klastry dotyczące zagadnień rynku, analiz marketingowych, emocji oraz pochodzenia produkcji, z szczególnym rozróżnieniem na rynki indyjskie i amerykańskie. Mimo zawężonego zakresu analizy, uzyskane wyniki nie wskazują jednoznacznie na wyraźne powiązania z zarządzaniem strategicznym, lecz raczej kierują uwagę ku problematyce rynkowej, marketingowej i emocjonalnej, a także genezie produkcji w ujęciu lokalnym.

Uzyskane wyniki niosą implikacje dla dalszych badań naukowych. Przeprowadzona analiza bibliometryczna miała na celu ocenę stopnia, w jakim dotychczasowy dorobek naukowy odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego w kontekście sieci kin. Zaobserwowano, że problematyka ta nie jest podejmowana w sposób bezpośredni, lecz raczej pośrednio, w ramach analiz innych zagadnień. Wskazuje to na wyraźną lukę w literaturze przedmiotu i podkreśla potrzebę prowadzenia dalszych, ukierunkowanych badań empirycznych w tej dziedzinie.

Analiza wybranych artykułów pozwoliła na wydobycie cennych wniosków dotyczących różnych aspektów funkcjonowania przemysłów filmowego i rozrywkowego. Poruszana tematyka obejmowała między innymi: globalne strategie produkcji filmowej, procesy restrukturyzacji branży, rozwój gospodarki kreatywnej oraz społeczno-kulturowy wpływ kina. Należy jednak podkreślić, że żadne z analizowanych opracowań nie podejmowało w sposób bezpośredni zagadnienia zarządzania strategicznego w kontekście sieci kin.

Wyniki przeprowadzonego przeglądu literatury wskazują na istnienie luki badawczej w zakresie zarządzania strategicznego w sieciach kin. Pomimo szeroko zakrojonej analizy wielu baz danych oraz identyfikacji prac powiązanych tematycznie, brak jest wystarczająco licznych, ukierunkowanych badań podejmujących ten temat wprost. Obszar ten najczęściej pojawia się jedynie w sposób pośredni, w ramach analiz dotyczących innych aspektów funkcjonowania branży filmowej i rozrywkowej. Zidentyfikowana luka dowodzi potrzeby realizacji dalszych badań empirycznych zarówno jakościowych, jak i ilościowych ukierunkowanych na praktyki zarządzania strategicznego w sieciach kin.

Przeprowadzone badanie stanowi próbę systematycznego uchwycenia tego deficytu w literaturze i wyznacza kierunek dla przyszłych projektów badawczych.

Podkreśla ono znaczenie pogłębionych analiz empirycznych, w tym wywiadów, studiów przypadków oraz badań terenowych, które pozwolą na ugruntowanie wiedzy w tej dziedzinie i dostarczą praktycznych rekomendacji dla zarządzających.

Elementy zarządzania strategicznego, takie jak: pozycjonowanie rynkowe, innowacyjność, planowanie strategiczne, analiza, formułowanie i wdrażanie strategii, stanowią fundament przygotowania sieci kin do konfrontacji z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem. Wnioski płynące z przeglądu stanowią wartościowy materiał nie tylko dla środowiska akademickiego, lecz również dla praktyków zarządzania w branży kinowej. Przykłady zastosowań obejmują wdrażanie nowych technologii audiowizualnych, tworzenie programów lojalnościowych, personalizację oferty oraz wykorzystanie analityki danych do rozpoznania potrzeb klientów.

W szczególności podkreślono znaczenie strategicznej zwinności i odporności organizacyjnej jako warunków koniecznych w kontekście szybkich zmian rynkowych. Zastosowanie zaawansowanych narzędzi analizy danych może umożliwić dogłębne poznanie preferencji konsumenckich i precyzyjne dostosowanie oferty repertuarowej oraz usługowej. Przegląd pozwolił również na identyfikację autorów i ośrodków badawczych zajmujących się tematyką zarządzania strategicznego w branży kinowej, wraz z analizą stosowanych przez nich metod.

W wyniku przeglądu literatury wyodrębniono zestaw kluczowych zasad zarządzania strategicznego w kontekście sieci kin, do których należą: zwinność operacyjna, zdolność do innowacji, odporność organizacyjna, umiejętność prognozowania zmian oraz wykorzystanie narzędzi analitycznych w celu personalizacji oferty repertuarowej. Do szczególnie istotnych praktyk zalicza się również wdrażanie technologii cyfrowych, tworzenie partnerstw strategicznych oraz elastyczne reagowanie na zakłócenia rynkowe. Zasady te umożliwiają sieciom kin skuteczne przystosowanie się do dynamicznych zmian w środowisku, w tym przede wszystkim do transformacji cyfrowej i rosnących oczekiwań konsumentów treści audiowizualnych.

Różne aspekty zarządzania strategicznego jak pozycjonowanie, innowacje czy prognozowanie strategiczne okazują się nieodzowne dla skutecznego reagowania na trudności rynkowe. W szczególności transformacja w kierunku dystrybucji treści cyfrowych wymusza na sieciach kin elastyczność i innowacyjność, umożliwiającą dopasowanie się do rosnących oczekiwań konsumentów preferujących treści na żądanie. Zrozumienie oraz implementacja tych zasad umożliwia kinom zachowanie aktualności i konkurencyjności w erze cyfrowej transformacji.

Badanie stanowiło nie tylko próbę rozpoznania kluczowych badaczy zajmujących się tą tematyką, ale również analizę stosowanych przez nich podejść metodologicznych. Jednoznacznie wykazano, że choć powiązane zagadnienia pojawiają się w literaturze, to bezpośrednie badania nad zarządzaniem strategicznym w sieciach kin są nieliczne. Wymaga to intensyfikacji wysiłków badawczych, ukierunkowanych na wypełnienie tej luki oraz dostarczenie wiedzy, która będzie służyć zarówno środowisku akademickiemu, jak i praktykom zarządzania w sektorze kinowym.

4.2 Cel główny, cele szczegółowe, problem badawczy i hipotezy

Punktem wyjścia do zaprojektowania badań empirycznych była identyfikacja badań nad odpornością organizacyjną sieci kin funkcjonujących w warunkach dynamicznych zmian technologicznych, społecznych i rynkowych. W szczególności zauważalny jest niedobór badań empirycznych, które łączyłyby perspektywę zarządzania strategicznego z wpływem transformacji cyfrowej oraz ekspansją platform streamingowych na działalność instytucji kinowych. Konsekwencją tej obserwacji stało się sformułowanie celu głównego niniejszego badania, jakim jest analiza odporności organizacyjnej sieci kin w Polsce w kontekście przyjmowanych strategii zarządzania, z uwzględnieniem perspektywy trzech grup interesariuszy: klientów, pracowników oraz kadry zarządzającej.

W ramach realizacji celu głównego wyodrębniono szereg celów szczegółowych. Celem teoretycznym badania było uporządkowanie i analiza dorobku naukowego w zakresie koncepcji odporności organizacyjnej oraz zarządzania strategicznego w sektorze kultury i przemysłów kreatywnych, ze szczególnym uwzględnieniem rynku kinowego. Wymiar metodyczny obejmował zaprojektowanie autorskiego modelu badawczego, opracowanie odpowiednich narzędzi pomiarowych oraz zdefiniowanie zmiennych i mierników właściwych dla specyfiki sektora. Celem poznawczym było rozpoznanie kluczowych czynników wpływających na odporność organizacyjną sieci kin, zarówno w ujęciu wewnętrznym (np. kultura organizacyjna, strategie cyfrowe), jak i zewnętrznym (np. zachowania konsumenckie, presja rynkowa). Wreszcie, wymiar aplikacyjny obejmował sformułowanie rekomendacji menedżerskich wspierających rozwój strategii zarządzania zwiększających odporność i konkurencyjność sieci kin.

Na tej podstawie sformułowano główny problem badawczy, który dotyczy związku pomiędzy strategiami zarządzania wdrażanymi przez sieci kin a ich odpornością organizacyjną w obliczu rosnącej presji ze strony platform cyfrowych i zmieniających się

warunków działania. Innymi słowy, podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu adaptacyjne działania organizacyjne wspierają długofalową zdolność kin do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu.

W celu empirycznego rozpoznania tej zależności sformułowano hipotezę główną: *Nowoczesne technologie oraz zmiany wywołane przez platformy streamingowe wymuszają adaptację strategii zarządzania w sieciach kin, co pozytywnie wpływa na poziom ich odporności organizacyjnej.*

Na potrzeby weryfikacji tej hipotezy przyjęto również cztery hipotezy szczegółowe:

- HP1: *Inwestycje w technologie kinowe (IMAX, VR, 4DX) wzmacniają lojalność widzów i częstotliwość uczestnictwa.*
- HP2: *Wzrost korzystania z platform streamingowych osłabia przywiązanie widzów do tradycyjnych kin.*
- HP3: *Pracownicy pozytywnie oceniający strategię zarządzania częściej postrzegają swoją organizację jako odporną i elastyczną.*
- HP4: *Sieci inwestujące w cyfrowe narzędzia organizacyjne i komunikacyjne wykazują większą elastyczność i konkurencyjność.*

W ten sposób przedstawione cele badawcze, sformułowany problem badawczy, hipoteza główna oraz hipotezy szczegółowe tworzą spójną konstrukcję poznawczą, której zadaniem jest empiryczne opisanie relacji między strategiami zarządzania a odpornością organizacyjną w sektorze kinowym. Tak skonstruowane podejście badawcze umożliwia pogłębioną analizę zjawiska w ujęciu zarówno przyczynowym, jak i funkcjonalnym pozwala bowiem na identyfikację nie tylko skutków wdrażanych działań strategicznych, lecz także mechanizmów, które leżą u ich podstaw. Co istotne, struktura badania uwzględnia różnorodność (klienci – pracownicy – menedżerowie) oraz wykorzystuje komplementarne metody analizy ilościowej i jakościowej, co zwiększa trafność i wiarygodność wnioskowania.

Uwzględnienie specyfiki rynku kinowego w Polsce, zarówno w jego wymiarze instytucjonalnym, jak i technologicznym nadaje badaniu charakter kontekstowy, osadzony w realiach branży przechodzącej dynamiczną transformację.

4.3 Model badawczy i założenia metodyczne

W literaturze przedmiotu model definiowany jest jako „uproszczony, logicznie spójny i celowo skonstruowany obraz rzeczywistości, który umożliwia zrozumienie,

analizę lub prognozowanie zjawisk”³⁵⁸. W ujęciu tej rozprawy, model badawczy stanowi konceptualne odwzorowanie relacji zachodzących pomiędzy kluczowymi czynnikami wpływającymi na odporność organizacyjną sieci kin, uwzględniające zarówno determinanty zewnętrzne (np. otoczenie technologiczne i rynkowe), jak i wewnętrzne (np. strategie zarządcze i kultura organizacyjna). Model ten pełni funkcję analityczno-diagnostyczną, umożliwiając identyfikację zależności przyczynowo-skutkowych oraz testowanie hipotez empirycznych.

Konstrukcja modelu badawczego została oparta na przesłankach wynikających zarówno z przeprowadzonej analizy literatury, jak i zidentyfikowanej luki badawczej w obszarze strategii zarządzania oraz odporności organizacyjnej sieci kin. Punktem wyjścia dla jego konstrukcji było przyjęcie, że na funkcjonowanie sieci kin wpływają zarówno czynniki zewnętrzne np. makrootoczenie technologiczne, rynkowe i społeczne, jak i wewnętrzne np. strategie adaptacyjne, inwestycje, kultura organizacyjna.

W modelu wyodrębniono trzy podstawowe komponenty analityczne. Pierwszy odnosi się do otoczenia rynkowego, które kształtuje warunki działania i wymusza dostosowania organizacyjne. W jego skład wchodzi m.in. intensyfikacja konkurencji ze strony platform cyfrowych, zmieniające się preferencje konsumentów oraz rozwój technologii wpływających na sposób konsumpcji treści filmowych. Drugi komponent odnosi się do działań podejmowanych przez same organizacje, takich jak inwestycje w technologie projekcyjne i infrastrukturalne (np. IMAX, 4DX, VR), wdrażanie strategii lojalnościowych, cyfrowych narzędzi komunikacji z klientem czy zmiany w modelach operacyjnych. Trzecim komponentem jest poziom odporności organizacyjnej, rozumianej jako zdolność do adaptacji, elastycznego reagowania, utrzymania ciągłości operacyjnej i innowacyjnego rekonfigurowania zasobów w sytuacjach niepewności lub kryzysu.

W ramach przyjętej koncepcji badawczej zastosowano podejście mieszane, oparte na triangulacji metod ilościowych i jakościowych. Model badawczy przyjmuje, że odporność organizacyjna sieci kin kształtowana jest przez działania zarządcze podejmowane w odpowiedzi na zagrożenia i zmiany w otoczeniu. Zmienne niezależne obejmują takie elementy, jak stopień integracji nowoczesnych technologii, zakres przyjętych strategii zarządzania oraz subiektywnie postrzegane zagrożenia ze strony konkurencji cyfrowej. Zmienną zależną stanowi poziom rezyliencji organizacyjnej,

³⁵⁸ M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „Rozwój koncepcji i metod” 2011, s. 4-6.

operacjonalizowany poprzez mierniki związane z utrzymywaniem ciągłości działania, elastycznością decyzji, innowacyjnością oraz zdolnością adaptacyjną.

W celu przejrzystego zilustrowania struktury badania oraz logicznych powiązań pomiędzy poszczególnymi etapami badań graficznie przedstawionymi w tabeli 22.

Tabela 22. Sekwencja badań empirycznych

Etap badania	Opis etapu	Metody i techniki badawcze	Funkcja etapu badawczego	Respondenci / źródła danych
1. Analiza literatury	Przegląd teorii zarządzania, rezylencji, modeli sieciowych i strategii	Krytyczna analiza literatury	Wprowadzenie teoretyczne i zdefiniowanie modelu	Źródła literaturowe
2. Opracowanie kwestionariuszy	Konstrukcja narzędzi badawczych dla widzów i kin	Projektowanie CAWI/ankiety papierowej	Projektowanie narzędzi do operacjonalizacji zmiennych powiązanych z HP1–HP4	Eksperti, konsultacje
3. Pilotaż kwestionariuszy	Testowanie zrozumiałości i rzetelności narzędzi	Pilotaż CAWI, testy wstępne	Weryfikacja zrozumiałości i trafności narzędzi badawczych	Mała próba respondentów
4. Badanie zasadnicze – widzowie	Zbieranie danych ilościowych	CAWI, analiza statystyczna	Testowanie hipotez HP1, HP2, HP4 na danych ilościowych	Widzowie kin
5. Badanie zasadnicze – pracownicy kin	Zbieranie danych ilościowych	CAWI	Testowanie hipotez HP3, HP4 z perspektywy wewnętrznej	Pracownicy kin
6. Wywiady pogłębione z menedżerami	Zbieranie danych jakościowych	IDI, analiza treści	Pogłębiona analiza i kontekstualizacja wyników dla HP3, HP4	Menedżerowie kin
7. Obserwacja uczestnicząca	Obserwacja codziennych praktyk zarządzania i kontaktu z klientem	Etnografia organizacyjna	Triangulacja i uzupełnienie danych kontekstowych	Własna obserwacja
8. Triangulacja danych	Połączenie danych ilościowych i jakościowych	Analiza porównawcza, triangulacja	Integracja danych jakościowych i ilościowych; weryfikacja modelu końcowego	Wszystkie grupy respondentów
9. Budowa modelu odporności KI-NO-WY	Konstrukcja modelu, typologie strategii, propozycje aplikacyjne	Synteza, modelowanie koncepcyjne	Konceptualizacja końcowa i formułowanie strategii zarządzania odpornością	Dane empiryczne, literatura, obserwacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Bieniok, *Główne podejścia oraz metody i techniki badania procesów zarządzania organizacjami*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska” 2018, z. 120, s. 15–34.

Przedstawione w tabeli etapy badań oparte są na założeniach podejścia diagnostycznego, którego istotą, zgodnie z ujęciem H. Bienioka jest identyfikacja stanu istniejącego, analiza jego słabych i mocnych stron, a następnie zaprojektowanie usprawnień w kierunku pożądanego stanu docelowego. W modelu tym uwzględniono

kluczowe komponenty procesu badawczego: sformułowanie problemu, pytań i hipotez badawczych, dobór podejścia mieszanego (triangulacja danych ilościowych i jakościowych), a także identyfikację trzech perspektyw: klientów, pracowników oraz kadry zarządzającej³⁵⁹.

Zgodnie z logiką metody diagnostycznej, proces badawczy rozpoczęto od analizy stanu faktycznego funkcjonowania sieci kin w Polsce, opartej na danych empirycznych pozyskanych za pomocą kwestionariuszy ankietowych, wywiadów pogłębionych oraz obserwacji uczestniczącej. Etap ten umożliwił postawienie diagnozy strategicznej dotyczącej poziomu odporności organizacyjnej (rezyliencji), ze szczególnym uwzględnieniem roli technologii, jakości obsługi, lojalności klientów oraz relacyjności jako filarów konkurencyjności. Następnie, w części projektowej modelu, wyniki te posłużyły jako podstawa do identyfikacji wariantów strategii odpornościowej oraz sformułowania modelu strukturalnego rezyliencji kin.

Model ten integruje klasyczne podejścia analizy i syntezy, jak również myślenie indukcyjne (wychodzące od danych empirycznych) i dedukcyjne (od teorii do strukturyzowania obserwacji), w duchu postulowanego przez Bienioka myślenia komplementarnego. Dzięki tak skonstruowanej strukturze modelu możliwe było nie tylko opisanie rzeczywistości badanej, lecz także zaproponowanie kierunków jej usprawnienia, zgodnych z postulatami projektowania systemów odpornych, adaptacyjnych i zakorzenionych w kontekście.

4.4 Dobór próby i charakterystyka badanych organizacji

W celu realizacji projektu badawczego, którego celem było zrozumienie, w jaki sposób nowoczesne technologie oraz strategie zarządzania wpływają na odporność organizacyjną sieci kin w Polsce, opracowano plan obejmujący zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe. Badania empiryczne przeprowadzono wśród przedstawicieli czterech wybranych sieci kin: Cinema City, Multikino, Helios oraz wybranych instytucji zrzeszonych w ramach Sieci Kin Studyjnych (SKS). Dobór organizacji miał charakter celowy i został oparty na założeniu strukturalnej reprezentatywności rynku kinowego. Uwzględniono podmioty różniące się pod względem modelu operacyjnego, skali działalności oraz formy własności, co umożliwiło uchwycenie zróżnicowanych strategii funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian rynkowych.

³⁵⁹ H. Bieniok, *Główne podejścia oraz metody i techniki badania procesów zarządzania organizacjami*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska” 2018, z. 120, s. 15–34.

Duże sieci komercyjne, takie jak Cinema City, Helios i Multikino, działają w modelu wieloekranowym, skoncentrowanym na standaryzacji oferty i wykorzystaniu zaawansowanych rozwiązań technologicznych, takich jak IMAX, 4DX, VR czy systemy cyfrowe. Z kolei instytucje zrzeszone w ramach SKS to w większości kina lokalne lub samorządowe, o profilu repertuarowym, często silnie osadzonym w środowisku społeczno-kulturowym. Tak zróżnicowane podmioty stanowiły odpowiednie tło empiryczne dla badania odporności organizacyjnej w odniesieniu do różnych kontekstów instytucjonalnych i strategicznych.

Struktura próby została zaprojektowana jako trójwarstwowa i objęła trzy główne grupy respondentów: klientów kin, pracowników operacyjnych oraz przedstawicieli kadry zarządzającej. W części ilościowej opracowano dwa odrębne kwestionariusze ankietowe: jeden skierowany do klientów, drugi do pracowników kin. Każda wersja została dostosowana do specyfiki danej grupy respondentów. Ponadto przygotowano scenariusz wywiadów pogłębionych dla kadry menedżerskiej, umożliwiający eksplorację aspektów związanych z zarządzaniem, adaptacją technologiczną oraz percepcją odporności organizacyjnej.

W październiku 2024 roku przeprowadzono pilotaż kwestionariuszy ankietowych, który miał na celu ocenę przejrzystości i trafności narzędzi badawczych. W pilotażu wzięło udział 12 osób: 6 widzów oraz 6 pracowników kin niezależnych od badanej próby. Na podstawie ich opinii wprowadzono korekty redakcyjne oraz uproszczenia wybranych pytań dotyczących technologii i skal ocen.

Badania ankietowe wśród klientów przeprowadzono w formule CAWI w okresie listopad–grudzień 2024 roku. Kwestionariusz udostępniono online za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz mailingów rozsyłanych przez kina. Ankieta dotyczyła m.in. nawyków uczestnictwa w kulturze filmowej, percepcji technologii kinowych oraz stosunku do platform streamingowych. Łącznie uzyskano 424 pełne odpowiedzi.

Równolegle realizowano badania ankietowe wśród pracowników kin, również metodą CAWI. Kwestionariusz był rozsyłany za pośrednictwem wewnętrznych kanałów komunikacyjnych organizacji i dotyczył strategii zarządzania, wprowadzania innowacji technologicznych oraz współpracy wewnątrzorganizacyjnej. W tej części zebrano 201 pełnych odpowiedzi, co stanowiło podstawę do dalszych analiz statystycznych.

W grudniu 2024 roku zrealizowano również indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami kadry zarządzającej. Wywiady przeprowadzono w formie zdalnej, a każdy z nich trwał około 45 minut. Do udziału zaproszono osoby odpowiedzialne za

strategiczne obszary funkcjonowania kin jak sprzedaż, HR, marketing czy rozwój inwestycyjny. Łącznie przeprowadzono pięć wywiadów, które zostały nagrane i poddane transkrypcji do dalszej analizy jakościowej.

Harmonogram realizacji badań przedstawiał się następująco: październik 2024 przygotowanie narzędzi badawczych i pilotaż; listopad–grudzień 2024 realizacja badań ankietowych i wywiadów; styczeń 2025 analiza danych; luty 2025 opracowanie wyników i raport końcowy.

4.5 Metody, techniki i procedura badawcza

Dobór metod badawczych miał charakter celowy i był podporządkowany zasadzie triangulacji danych, umożliwiającej uchwycenie złożoności analizowanego zjawiska z perspektywy trzech głównych grup interesariuszy: klientów, pracowników oraz kadry zarządzającej sieci kin.

Respondenci biorący udział w badaniu stanowili zróżnicowaną próbę w ujęciu społeczno-demograficznym, co umożliwiała uchwycenie wielu perspektyw w analizie percepcji odporności sieci kin. W tabelach 23 oraz 24 przedstawiono podstawowe charakterystyki obu grup respondentów: widzów oraz pracowników kin.

Tabela 23. Podstawowe charakterystyki respondentów – widzowie

Cecha	Wartości	Liczba respondentów	% respondentów
Wiek	Poniżej 18 lat	2	0,5%
	18–26 lat	109	25,6%
	27–35 lat	79	18,5%
	36–45 lat	164	38,5%
	Powyżej 45 lat	68	16,0%
	Odmawiam odpowiedzi	4	0,9%
Płeć	Kobieta	235	55,1%
	Mężczyzna	189	44,4%
	Odmawiam odpowiedzi	2	0,5%
Wykształcenie	Podstawowe	1	0,2%
	Zawodowe	3	0,7%
	Średnie	83	19,5%
	Wyższe	332	77,9%
	Odmawiam odpowiedzi	7	1,7%
Miejsce zamieszkania	Wieś	65	15,2%
	Miasto do 50 tys.	56	13,1%
	Miasto 50–150 tys.	83	19,5%
	Miasto 150–500 tys.	88	20,7%
	Miasto powyżej 500 tys.	132	31,0%
	Brak odpowiedzi	2	0,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n = 426).

Dane metryczkowe wskazują, że dominującą grupę wśród respondentów stanowili mieszkańcy dużych miast (ponad 50% ogółu), osoby z wykształceniem wyższym (77,9%) oraz osoby w wieku produkcyjnym, w szczególności między 36. a 45. rokiem życia (38,5%). Próba obejmowała niemal równą liczbę kobiet i mężczyzn, z niewielką przewagą kobiet (55,1%). Taka struktura sprzyjała analizie zróżnicowanych postaw wobec kina i technologii, z uwzględnieniem różnic środowiskowych i edukacyjnych.

Tabela 24 prezentuje analogiczne dane dla drugiej grupy respondentów tj. pracowników kin, których odpowiedzi stanowiły kluczowe źródło wiedzy o wewnętrznych uwarunkowaniach strategii zarządzania i budowania odporności organizacyjnej:

Tabela 24. Podstawowe charakterystyki respondentów – pracownicy kin

Cecha	Wartości	Liczba respondentów	% respondentów
Wiek	18–26 lat	151	75,1%
	27–35 lat	28	13,9%
	36–45 lat	16	8,0%
	Powyżej 45 lat	3	1,5%
	Odmawiam odpowiedzi	3	1,5%
Płeć	Kobieta	122	60,7%
	Mężczyzna	71	35,3%
	Odmawiam odpowiedzi	8	4,0%
Staż pracy w organizacji	Mniej niż 1 rok	46	22,9%
	1–2 lata	48	23,9%
	2–3 lata	35	17,4%
	3–4 lata	8	4,0%
	4–5 lat	11	5,4%
	Powyżej 5 lat	47	23,4%
	Odmawiam odpowiedzi	6	3,0%
Typ kina	Sieciowe kina multipleksowe (Cinema City / Helios / Multikino)	193	96,0%
	Kina studyjne (Sieć Kin Studyjnych)	8	4,0%
	Inne	0	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n = 201).

Analiza metryczki wykazała, że badani pracownicy to w przeważającej większości osoby młode (75,1% w wieku 18–26 lat), zatrudnione w kinach sieciowych typu multipleks (96,0%). Dominowały kobiety (60,7%) oraz osoby z krótkim lub średnim stażem pracy, natomiast najliczniejsze były grupy z doświadczeniem do 2 lat (46,8%) i powyżej 5 lat (23,4%). Dane te pozwalają lepiej zrozumieć specyfikę środowiska pracy

w sektorze kinowym oraz osadzić uzyskane wyniki w realiach organizacyjnych, w których funkcjonują respondenci.

W ramach podejścia triangulacyjnego zastosowano również metodę obserwacji uczestniczącej, prowadzoną w warunkach naturalnych wybranych obiektów badanych sieci kin. Obserwacja ta miała charakter niejawny, niesystematyzowany i została przeprowadzona przez badacza w roli uczestnika marginalnego tzn. obecnego w środowisku, lecz nieingerującego w procesy decyzyjne. Celem było uchwycenie nieformalnych wzorców działania, relacji interpersonalnych i praktyk zarządzania codziennego, które nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w deklaracjach respondentów³⁶⁰. Obserwacja tego typu³⁶¹ pozwala na rekonstrukcję rzeczywistych procesów organizacyjnych, z pominięciem efektów autorefleksji badanych. Uzyskane spostrzeżenia posłużyły jako materiał kontekstowy w analizie jakościowej, zwiększając jej głębię interpretacyjną i spójność poznawczą.

Dane jakościowe zebrane podczas obserwacji i wywiadów zostały poddane analizie tematycznej z zastosowaniem modelu hybrydowego, łączącego kody dedukcyjne (wyprowadzone z ram teoretycznych) z kodami indukcyjnymi (wyłonionymi z materiału empirycznego)³⁶². Transkrypcje analizowano w programie NVivo, co pozwoliło na identyfikację kategorii tematycznych, wzorców wypowiedzi oraz współwystępowania treści istotnych z punktu widzenia odporności organizacyjnej.

Analiza danych ilościowych obejmowała statystyki opisowe, testy istotności (testy niezależności chi-kwadrat), testy nieparametryczne (Manna-Whitneya, Kruskala-Wallisa), a także regresję logistyczną. Część analiz miała charakter eksploracyjny (np. rozkłady częstości i mapy cieplne), część służyła weryfikacji hipotez pomocniczych HP1–HP4, dotyczących wpływu technologii, inwestycji i lojalności na odporność sieci kin. Obliczenia przeprowadzono w środowisku SPSS Statistics oraz Python (biblioteki: pandas, NumPy, seaborn, statsmodels). Wizualizacja wyników objęła wykresy słupkowe, wykresy pudełkowe i mapy cieplne.

Dla wsparcia procesów analitycznych wykorzystano również platformę Tabelkomat.pl, która umożliwiła szybkie generowanie tabel kontyngencji, testów

³⁶⁰ W. Bukowski, *Obserwacja uczestnicząca – metodologia i zastosowanie*, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2018, s. 3–7.

³⁶¹ P. Kaczmarczyk, *Obserwacja uczestnicząca jako metoda badań naukowych*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 26, s. 20–23.

³⁶² M. Naeem [i. in.], *A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research*, „International Journal of Qualitative Methods” 2023, nr 22, s. 1-18.

statystycznych oraz wizualizacji danych. Ponadto, w wybranych etapach interpretacji wyników i redakcji materiału empirycznego, wspierająco zastosowano narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, takie jak OpenAI oraz Google Gemini. Ich rola ograniczała się do funkcji pomocniczej: językowej, strukturalnej i obliczeniowej zgodnie z zasadami transparentności, integralności i rzetelności procesu badawczego.

Całościowa procedura badawcza została zaprojektowana w taki sposób, by umożliwić systematyczne porównywanie danych ilościowych i jakościowych, identyfikację powtarzalnych zjawisk oraz rozbieżności w postrzeganiu mechanizmów odporności. Podejście mieszane pozwoliło nie tylko na ilościową weryfikację hipotez, lecz także na rekonstrukcję kontekstu, w którym strategie zarządzania są projektowane i implementowane. Procedura ta znajduje swoje odzwierciedlenie w modelu badawczym przedstawionym w kolejnym podrozdziale.

Podsumowanie

Rozdział czwarty przedstawił szczegółową strukturę metodologiczną projektu badawczego dotyczącego odporności organizacyjnej sieci kin w Polsce. Zaprezentowano w nim logikę doboru podejścia badawczego, uwzględniającego zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, zgodnie z założeniami podejścia mieszanego. Przedstawiono strukturę modelu badawczego, w tym operacjonalizację hipotez i celów oraz etapy realizacji badań.

Dobór próby oparto na zasadzie celowej reprezentatywności sektora, obejmując zarówno komercyjne sieci kinowe, jak i instytucjonalne podmioty zrzeszone w ramach Sieci Kin Studyjnych. Trójwarstwowa struktura respondentów: klienci, pracownicy i menedżerowie pozwoliła na uwzględnienie różnych perspektyw funkcjonowania organizacji. Opracowane narzędzia badawcze zostały zweryfikowane w ramach pilotażu, a następnie zastosowane w badaniach zasadniczych, których realizacja została rozplanowana w układzie chronologicznym, od października 2024 do lutego 2025 roku.

Zebrane dane zostały poddane analizie ilościowej i jakościowej, a ich zestawienie umożliwiło triangulację źródeł oraz weryfikację przyjętych hipotez. Całość procedury metodologicznej podporządkowana była realizacji celów badawczych oraz konstrukcji modelu odporności organizacyjnej sieci kin w Polsce.

ROZDZIAŁ 5. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ NAD STRATEGIAMI ZARZĄDZANIA BUDUJĄCYMI ODPORNOŚĆ SIECI KIN

W rozdziale zaprezentowano wyniki badań z trzech głównych perspektyw interesariuszy: widzów, pracowników oraz osób zarządzających kinami. Każda z tych grup wnosi odmienny, ale komplementarny punkt widzenia na skuteczność działań zarządczych, postrzeganie nowoczesnych technologii, wpływ platform streamingowych oraz rolę strategii w budowaniu lojalności i elastyczności organizacyjnej. W analizie uwzględniono zarówno ilościowe wyniki badań ankietowych, jak i jakościowe wypowiedzi respondentów, co pozwala na uchwycenie złożoności i dynamiki badanych zjawisk.

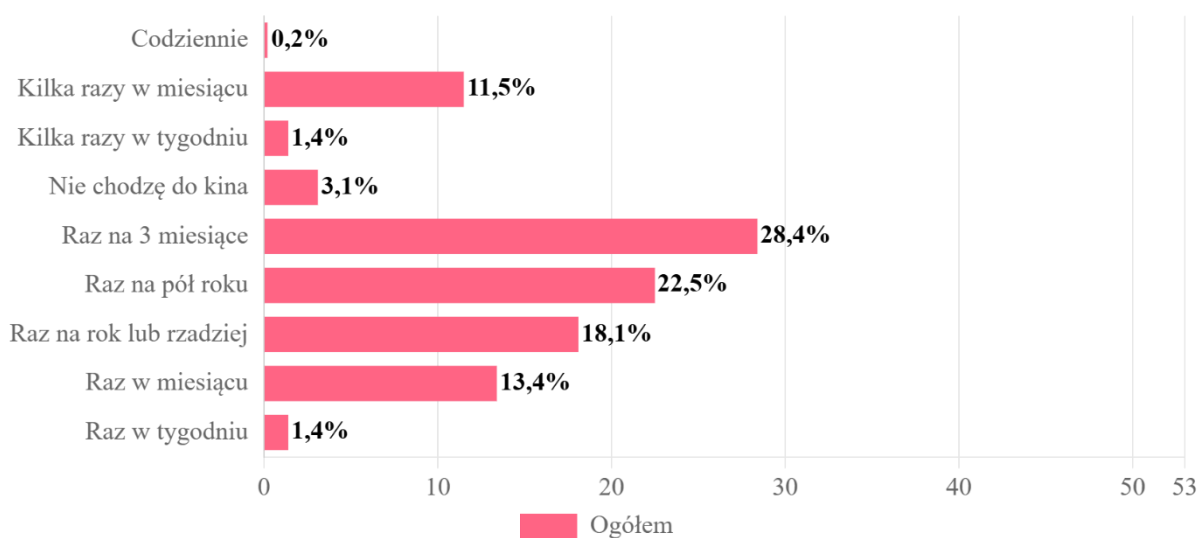
Zebrane dane dotyczące wzorców uczestnictwa, znaczenia technologii oraz postaw wobec platform streamingowych pozwalają na wielowymiarową diagnozę zachowań i preferencji klientów. Szczególną uwagę poświęcono percepcji jakości, motywacjom, oczekiwaniom i barierom, jakie widzowie identyfikują w kontaktach z kinem jako instytucją kultury. Istotnym aspektem analizy są także dane dotyczące lojalności, wydatków oraz wpływu pandemii COVID-19 na sposób korzystania z oferty kinowej.

5.1 Postrzeganie kin i strategii zarządzania z perspektywy klientów

Analiza częstotliwości uczestnictwa w seansach kinowych pozwala zidentyfikować ogólne tendencje konsumpcji filmowej wśród klientów oraz wskazać, które grupy demograficzne wykazują większe zaangażowanie w tradycyjne formy odbioru treści audiowizualnych. Ujęcie to jest istotne z punktu widzenia weryfikacji hipotez HP1 oraz HP2, ponieważ częstotliwość wizyt w kinie może odzwierciedlać zarówno wpływ nowoczesnych technologii kinowych, jak i zagrożenia wynikające z rosnącej popularności platform streamingowych.

W pierwszej kolejności przeanalizowano ogólną częstotliwość wizyt w kinie. Jak przedstawiono na wykresie 3, największa grupa respondentów zadeklarowała, że odwiedza kino raz na trzy miesiące (28,4%), co wskazuje na umiarkowany, okazjonalny charakter uczestnictwa w kulturze filmowej. Stosunkowo duży odsetek badanych wskazał również odpowiedzi „raz na pół roku (22,5%)” oraz „raz na rok lub rzadziej (18,1%)”, co może świadczyć o ograniczonej regularności korzystania z oferty kinowej i przewadze widzów nieregularnych.

Wykres 3. Rozkład ogólny częstotliwości wizyt w kinie (n=426).



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Zdecydowanie mniejszy odsetek badanych zadeklarował uczestnictwo częstsze niż raz w miesiącu. Odpowiedzi „kilka razy w miesiącu (11,5%)”, „raz w miesiącu (13,4%)”, „raz w tygodniu (1,4%)” oraz „kilka razy w tygodniu (1,4%)” stanowią łącznie mniej niż jedną czwartą próby, co sugeruje, że regularne uczestnictwo w seansach filmowych jest zjawiskiem raczej marginalnym. Z kolei 3,1% respondentów zadeklarowało, że nie chodzi do kina w ogóle, natomiast 0,2% wskazało na odpowiedź „codziennie”.

Częstotliwość wizyt w kinie została przeanalizowana z uwzględnieniem grup wiekowych respondentów i przedstawiona w tabeli 25. Zgodnie z przewidywaniami, najwyższy poziom aktywności kinowej deklarują osoby w wieku 18–26 lat, spośród których 23% wskazało odpowiedź „raz na trzy miesiące”, a 20,2% – „kilka razy w miesiącu”. Częstsze uczestnictwo w seansach, takie jak „kilka razy w tygodniu”, również dominuje w tej grupie (3,7%). W grupie wiekowej 27–35 lat zauważalne jest przesunięcie preferencji w stronę bardziej umiarkowanego uczestnictwa – „raz na trzy miesiące” (29,3%) oraz „raz na pół roku” (20,7%). U osób w wieku 36–45 lat największy odsetek wskazań dotyczy odpowiedzi „raz na pół roku” (24,4%) i „raz na rok lub rzadziej” (14,6%), co może świadczyć o spadku intensywności uczestnictwa wraz z wiekiem. Najwyższy poziom nieregularności wizyt zaobserwowano u respondentów powyżej 45. roku życia. W tej grupie dominują odpowiedzi „raz na pół roku” (29,4%) oraz „raz na rok lub rzadziej” (23,5%), a zaledwie 0,6% badanych zadeklarowało

odwiedzanie kina raz w tygodniu lub częściej. Warto również zwrócić uwagę, że 5,9% osób z tej grupy w ogóle nie chodzi do kina. Grupa najmłodsza (poniżej 18 lat), choć liczebnie ograniczona, w połowie wskazuje odpowiedź „raz na trzy miesiące” (50%), a 25% – „raz w miesiącu”, co potwierdza umiarkowany poziom aktywności kinowej wśród młodzieży. Warto zaznaczyć, że respondenci, którzy odmówili odpowiedzi na pytanie o wiek, najczęściej wybierali odpowiedź „kilka razy w miesiącu” (25%) lub „raz na trzy miesiące” (25%), co również sugeruje okazjonalny charakter uczestnictwa.

Tabela 25. Rozkład częstotliwości wizyt w kinie według wieku

L. p.	Odpowiedzi	poniżej 18 lat		18–26 lat		27–35 lat		36–45 lat		powyżej 45 lat		Odmawiam odpowiedzi	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Codziennie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,6	0	0,0	0	0,0
2.	Kilka razy w miesiącu	0	0,0	22	20,2	6	7,6	12	7,3	8	11,8	1	25,0
3.	Kilka razy w tygodniu	0	0,0	4	3,7	1	1,3	1	0,6	0	0,0	0	0,0
4.	Nie chodzę do kina	0	0,0	0	0,0	4	5,1	5	3,1	4	5,9	0	0,0
5.	Raz na 3 miesiące	1	50,0	26	23,8	23	29,1	49	29,9	21	30,9	1	25,0
6.	Raz na pół roku	0	0,0	20	18,3	16	20,2	40	24,4	19	27,9	1	25,0
7.	Raz na rok lub rzadziej	0	0,0	18	16,5	15	19,0	33	20,1	10	14,7	1	25,0
8.	Raz w miesiącu	1	50,0	15	13,8	12	15,2	23	14,0	6	8,8	0	0,0
9.	Raz w tygodniu	0	0,0	4	3,7	2	2,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

W celu weryfikacji zależności pomiędzy wiekiem a częstotliwością uczęszczania do kina zastosowano test chi-kwadrat ($\chi^2 = 42,63$; $p > 0,01$). Wynik ten nie wskazuje na statystycznie istotną zależność, co oznacza, że wiek, mimo wyraźnych trendów nie determinuje w sposób jednoznaczny zachowań kinowych w badanej próbie.

Analizowany rozkład wskazuje na wyraźny spadek częstotliwości wizyt w kinie wraz z wiekiem oraz dominację konsumpcji okazjonalnej we wszystkich grupach. Grupa regularnych widzów, odwiedzających kino co najmniej raz w tygodniu, pozostaje marginalna w każdej kategorii wiekowej. Z perspektywy strategii zarządzania oznacza to, że działania marketingowe ukierunkowane wyłącznie wiekowo mogą nie przynieść

oczekiwanych rezultatów bez uwzględnienia innych czynników, jak styl życia, miejsce zamieszkania czy przyzwyczajenia kulturowe.

Kolejnym analizowanym czynnikiem była lokalizacja miejsca zamieszkania respondentów. Dane zawarte w tabeli 26 pokazują, że mieszkańcy dużych miast (powyżej 500 tys. mieszkańców) znacznie częściej korzystają z oferty kinowej w porównaniu do osób z mniejszych miejscowości oraz obszarów wiejskich.

Tabela 26. Rozkład częstotliwości wizyt w kinie według miejsca zamieszkania

L. p.	Odpowiedzi	Wieś		Miasto do 50 tys.		Miasto od 50 tys. do 150 tys.		Miasto od 150 tys. do 500 tys.		Miasto powyżej 500 tys.		Brak odpowiedzi	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Codziennie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0
2.	Kilka razy w miesiącu	5	7,7	3	5,4	6	7,2	12	13,7	23	17,4	0	0,0
3.	Kilka razy w tygodniu	1	1,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	3,8	0	0,0
4.	Nie chodzę do kina	2	3,1	1	1,8	4	4,8	1	1,1	5	3,8	0	0,0
5.	Raz na 3 miesiące	18	27,7	12	21,4	30	36,2	27	30,7	34	25,8	0	0,0
6.	Raz na pół roku	16	24,6	10	17,9	18	21,7	22	25,0	30	22,7	0	0,0
7.	Raz na rok lub rzadziej	13	20,0	18	32,1	18	21,7	12	13,6	16	12,1	0	0,0
8.	Raz w miesiącu	9	13,9	11	19,6	5	6,0	13	14,8	18	13,6	1	50,0
9.	Raz w tygodniu	1	1,5	1	1,8	2	2,4	1	1,1	1	0,8	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Jak wynika z tabeli 26, największy odsetek widzów regularnych (np. „kilka razy w miesiącu” – 37,0%) pochodzi z miast powyżej 500 tys. mieszkańców. W tej grupie wyraźnie częściej wybierano również odpowiedzi „raz w tygodniu” (9,3%) oraz „raz w miesiącu” (20,4%). Dla porównania, wśród mieszkańców wsi dominuje odpowiedź „raz na pół roku” (29,6%) oraz „raz na rok lub rzadziej” (21,3%), co wskazuje na rzadki, okazjonalny kontakt z ofertą kinową. Różnice te zostały potwierdzone testem chi-kwadrat ($\chi^2 = 255,82$; $p < 0,01$), który wykazał istotną statystycznie zależność między miejscem zamieszkania a częstotliwością wizyt w kinie. Wynik ten potwierdza znaczenie dostępności infrastruktury oraz repertuaru kinowego dla wzorców uczestnictwa, zwłaszcza w dużych ośrodkach miejskich

Analiza rozkładu odpowiedzi w podziale na płeć ujawnia niewielkie różnice w preferencjach kinowych. Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują uczestnictwo w seansach kilka razy w miesiącu, jednak ogólny układ odpowiedzi jest zbliżony. Test chi-kwadrat nie wykazał jednak istotności statystycznej tej zależności ($\chi^2 = 13,34$; $p > 0,01$), co pozwala stwierdzić, że płeć nie jest istotnym czynnikiem wpływającym na częstotliwość wizyt w kinie w analizowanej próbie.

Działania strategiczne w sektorze kinowym powinny być w związku z powyższym projektowane przede wszystkim z uwzględnieniem kontekstu lokalnego oraz dostępności infrastruktury. Zidentyfikowane wzorce konsumpcji filmowej stanowią istotny punkt odniesienia dla dalszych analiz dotyczących motywacji widzów, ich preferencji oraz lojalności.

Zrozumienie czynników determinujących wybór kina przez widzów stanowi istotny element w projektowaniu skutecznych strategii zarządzania, odpowiadających na rzeczywiste potrzeby klientów i sprzyjających budowaniu ich lojalności wobec tradycyjnej formy uczestnictwa w kulturze audiowizualnej.

Analiza motywacji konsumenckich umożliwia identyfikację kluczowych elementów oferty kinowej, które decydują o wyborze miejsca seansu. Co istotne, pozwala ona również na zróżnicowanie podejścia zarządczego w zależności od cech demograficznych odbiorców. Respondenci oceniali znaczenie wybranych elementów oferty kinowej, takich jak repertuar, lokalizacja, cena biletów, komfort sal, technologie audiowizualne czy promocje. Zestawienie wyników zaprezentowano w tabeli 27.

Tabela 27. Czynniki wpływające na wybór kina

L. p.	Odpowiedzi	Ogółem	
		N	%
1.	Pasujące godziny seansów	209	50,6
2.	Łatwość dojazdu do kina	207	50,1
3.	Repertuar (np. dobry film)	182	44,1
4.	Wyświetlanie filmu, który chcę zobaczyć	161	39,0
5.	Ceny biletów	135	32,7
6.	Dostępność parkingu	90	21,8
7.	Jakość dźwięku, obrazu i wielkość ekranu	87	21,1
8.	Komfort sal kinowych (np. klimatyzacja, oświetlenie)	85	20,6
9.	Wygodne fotele	80	19,4
10.	Aktualne promocje i zniżki	74	17,9

L. p.	Odpowiedzi	Ogółem	
		N	%
11.	Łatwość zakupu biletów online	72	17,4
12.	Dostępność sal z odpowiednimi formatami (np. IMAX, 4DX itp.)	55	13,3
13.	Czystość sal kinowych	51	12,3
14.	Poprzednie doświadczenia (np. obsługa, komfort, kolejki)	50	12,1
15.	Dobry stosunek jakości do ceny	45	10,9
16.	Ceny jedzenia i napojów	30	7,3
17.	Dostępność preferowanej wersji językowej	29	7,0
18.	Rekomendacje znajomych i rodziny	22	5,3
19.	Programy lojalnościowe	18	4,4
20.	Gratisy (np. przekąski)	14	3,4
21.	Oferta barowa z przekąskami i napojami	8	1,9
22.	Inne	20	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Wśród najczęściej wskazywanych czynników dominują kwestie funkcjonalne i dostępnościowe:

- pasujące godziny seansów (50,6%),
- łatwość dojazdu do kina (50,1%),
- atrakcyjność repertuaru (44,1%),
- wyświetlanie konkretnego filmu (39,0%),
- ceny biletów (32,7%).

Mniejsze znaczenie przypisywano aspektom dodatkowym, takim jak promocje (17,9%), programy lojalnościowe (4,4%) czy oferta barowa (1,9%). Z kolei czynniki techniczne, takie jak jakość obrazu i dźwięku (21,1%) oraz komfort sal (20,6%), miały umiarkowane znaczenie.

Wyniki te wskazują, że przy podejmowaniu decyzji o wizycie w kinie dominują przesłanki racjonalne: dostępność, wygoda oraz wartość repertuarowa. Czynniki emocjonalne i marketingowe mimo ich obecności w ofercie odgrywają relatywnie mniejszą rolę w procesie wyboru.

Aby ocenić, w jakim stopniu wiek wpływa na preferencje widzów dotyczące wyboru kina, przeanalizowano rozkład odpowiedzi w podziale na pięć grup wiekowych. Wyniki przedstawione w tabeli 28 potwierdzają istnienie istotnych różnic międzypokoleniowych.

Tabela 28. Czynniki wpływające na wybór kina w podziale na grupy wiekowe

L. p.	Odpowiedzi	poniżej 18 lat		18–26 lat		27–35 lat		36–45 lat		powyżej 45 lat		Odmawiam odpowiedzi	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Pasujące godziny seansów	0	0,0	71	65,1	42	56,0	71	44,7	23	35,9	2	50,0
2.	Łatwość dojazdu do kina	1	50,0	45	41,3	41	54,7	94	59,1	25	39,1	1	25,0
3.	Repertuar (np. dobry film)	1	50,0	57	52,3	27	36,0	66	41,5	30	46,9	1	25,0
4.	Wyświetlanie filmu, który chcę zobaczyć	0	0,0	53	48,6	30	40,0	51	32,1	27	42,2	0	0,0
5.	Ceny biletów	1	50,0	56	51,4	20	26,7	45	28,3	11	17,2	2	50,0
6.	Dostępność parkingu	0	0,0	12	11,0	22	29,3	39	24,5	17	26,6	0	0,0
7.	Jakość dźwięku, obrazu i wielkość ekranu	0	0,0	26	23,9	22	29,3	26	16,4	13	20,3	0	0,0
8.	Komfort sal kinowych (np. klimatyzacja, oświetlenie)	0	0,0	30	27,5	19	25,3	18	11,3	18	28,1	0	0,0
9.	Wygodne fotele	0	0,0	22	20,2	19	25,3	24	15,1	15	23,4	0	0,0
10.	Aktualne promocje i zniżki	0	0,0	36	33,0	13	17,3	17	10,7	7	10,9	1	25,0
11.	Łatwość zakupu biletów online	0	0,0	30	27,5	14	18,7	21	13,2	7	10,9	0	0,0
12.	Dostępność sal z odpowiednimi formatami (np. IMAX, 4DX itp.)	1	50,0	16	14,7	15	20,0	19	11,9	4	6,2	0	0,0
13.	Czystość sal kinowych	0	0,0	8	7,3	13	17,3	22	13,8	8	12,5	0	0,0
14.	Poprzednie doświadczenia (np. obsługa, komfort, kolejki)	0	0,0	18	16,5	11	14,7	16	10,1	5	7,8	0	0,0
15.	Dobry stosunek jakości do ceny	0	0,0	12	11,0	10	13,3	16	10,1	7	10,9	0	0,0
16.	Ceny jedzenia i napojów	0	0,0	15	13,8	8	10,7	5	3,1	2	3,1	0	0,0
17.	Dostępność preferowanej wersji językowej	0	0,0	12	11,0	4	5,3	7	4,4	6	9,4	0	0,0
18.	Rekomendacje znajomych i rodziny	0	0,0	6	5,5	6	8,0	7	4,4	2	3,1	1	25,0

L. p.	Odpowiedzi	poniżej 18 lat		18–26 lat		27–35 lat		36–45 lat		powyżej 45 lat		Odmawiam odpowiedzi	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
19.	Programy lojalnościowe	0	0,0	9	8,3	5	6,7	3	1,9	1	1,6	0	0,0
20.	Gratisy (np. przekąski)	1	50,0	9	8,3	4	5,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
21.	Oferta barowa z przekąskami i napojami	1	50,0	2	1,8	3	4,0	2	1,3	0	0,0	0	0,0
22.	Inne	0	0,0	3	2,8	6	8,0	6	3,8	4	6,2	1	25,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Analiza danych ukazuje wyraźne zróżnicowanie motywacji:

- Osoby w wieku 18–26 lat częściej niż inne grupy wskazują na cenę biletów (51,4%), promocje (33,0%) oraz łatwość zakupu biletów online (27,5%), co podkreśla znaczenie elementów cenowych i cyfrowych.
- W grupie 27–35 lat dominują czynniki praktyczne, takie jak łatwość dojazdu (54,7%), komfort sal (25,3%) i dostępność parkingu (29,3%).
- Osoby powyżej 45. roku życia większą wagę przywiązują do repertuaru (46,9%), wygody (23,4%) oraz jakości projekcji (20,3%), wykazując mniejsze zainteresowanie promocjami czy nowymi technologiami.

Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 238,27$; $p < 0,01$) potwierdził istotność statystyczną tych zależności, co oznacza, że wiek jest czynnikiem silnie różnicującym oczekiwania klientów względem oferty kinowej. Wyniki te wskazują na potrzebę segmentacji odbiorców i różnicowania strategii w zależności od wieku. Działania promocyjne i technologiczne powinny być kierowane głównie do młodszych widzów, podczas gdy grupy starsze należy angażować poprzez ofertę skoncentrowaną na wygodzie, jakości repertuaru i klasycznym modelu uczestnictwa w kulturze.

Rozwój nowoczesnych technologii projekcyjnych i dźwiękowych takich jak IMAX, 4DX, Dolby Atmos czy VR stanowi istotny kierunek rozwoju współczesnych sieci kin, będąc zarazem wyzwaniem, jak i szansą w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej. W badaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie znanych im formatów technologicznych. Wyniki przedstawiono w tabeli 29.

Tabela 29. Znajomość nowoczesnych technologii kinowych

L. p.	Odpowiedzi	Ogółem	
		N	%
1.	3D	366	85,9
2.	2D	347	81,5
3.	IMAX	277	65,0
4.	Dolby ATMOS	175	41,1
5.	4DX	161	37,8
6.	ScreenX	90	21,1
7.	Inne	16	3,8
8.	Nie znam żadnych	11	2,6
9.	Dolby Cinema	1	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Analiza wykazuje bardzo wysoki poziom znajomości tradycyjnych formatów jak 3D (85,9%) oraz 2D (81,5%). Technologia IMAX cieszy się umiarkowaną rozpoznawalnością (65,0%), natomiast bardziej zaawansowane rozwiązania, takie jak Dolby Atmos (41,1%), 4DX (37,8%) czy ScreenX (21,1%) pozostają znane mniejszej części widowni.

Zaledwie 2,6% badanych przyznało, że nie zna żadnego z wymienionych formatów, co sugeruje ogólnie wysoki poziom orientacji technologicznej, ale także obecność grupy wymagającej edukacji w tym zakresie. Niska rozpoznawalność Dolby Cinema (0,2%) i niski wynik kategorii „Inne” (3,8%) wskazują na potrzebę lepszego promowania mniej popularnych rozwiązań. Poziom świadomości nie zawsze przekłada się na faktyczne korzystanie z danych rozwiązań. Dlatego kolejnym krokiem analizy było sprawdzenie, z jakich formatów projekcji respondenci faktycznie skorzystali w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

W celu określenia czy obecność nowoczesnych technologii wpływa na wybór kina, przeanalizowano odpowiedzi dotyczące znaczenia jakości dźwięku i obrazu w decyzjach konsumenckich. Uzyskane dane zestawiono z częstotliwością uczęszczania do kina (tabela 30).

Tabela 30. Częstotliwość wizyt w kinie a postrzeganie technologii

L. p.	Odpowiedzi	Brak odpowiedzi		Nie, nie zwracam na to uwagi		Tak, ale nie jest to decydujący czynnik		Tak, zawsze wybieram kino z lepszą jakością dźwięku i obrazu	
		N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Codziennie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,6
2.	Kilka razy w miesiącu	0	0,0	8	4,6	30	17,0	11	17,4
3.	Kilka razy w tygodniu	0	0,0	0	0,0	4	2,3	2	3,2
4.	Nie chodzę do kina	13	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
5.	Raz na 3 miesiące	0	0,0	50	28,9	56	31,6	15	23,8
6.	Raz na pół roku	0	0,0	48	27,7	36	20,3	12	19,0
7.	Raz na rok lub rzadziej	0	0,0	46	26,6	20	11,3	11	17,5
8.	Raz w miesiącu	0	0,0	20	11,6	28	15,8	9	14,3
9.	Raz w tygodniu	0	0,0	1	0,6	3	1,7	2	3,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Wyniki analizy wskazują na wyraźne zależności między postrzeganiem technologii a stylem konsumpcji kinowej:

- Regularni widzowie, szczególnie ci deklarujący wizyty kilka razy w miesiącu (17,4%) oraz raz w tygodniu (14,3%), częściej wskazują, że zawsze wybierają kino oferujące lepszą jakość dźwięku i obrazu.
- Z kolei osoby odwiedzające kino rzadziej (np. raz na pół roku – 36,7%, raz na rok lub rzadziej – 40,0%) częściej deklarują, że nie zwracają uwagi na jakość technologii.
- Osoby deklarujące brak wizyt w kinie również najczęściej wskazują brak znaczenia jakości obrazu i dźwięku (50,0%).

Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 42,98$; $p < 0,01$) potwierdził istotność statystyczną obserwowanych zależności. Oznacza to, że postrzeganie jakości technologicznej jest powiązane z intensywnością korzystania z oferty kinowej.

Choć pierwotnie zakładano analizę zależności między wiekiem a korzystaniem z technologii, test chi-kwadrat nie wykazał istotności statystycznej ($\chi^2 = 50,89$; $p > 0,05$). Mimo tego widoczne są pewne tendencje:

- osoby w wieku 18–35 lat częściej korzystają z IMAX, 4DX, Dolby Atmos,
- starsze grupy wiekowe preferują klasyczne formaty 2D i 3D.

Dynamiczny rozwój platform streamingowych, takich jak Netflix, HBO Max, Prime Video czy Disney+, stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla współczesnego rynku kinowego. Ich atrakcyjność opiera się na elastyczności dostępu, modelu „na żądanie” oraz konkurencyjnych kosztach, co czyni je realną alternatywą dla tradycyjnych seansów kinowych, zwłaszcza wśród młodszych odbiorców.

Wyniki badania wskazują na istotną zależność pomiędzy częstotliwością korzystania z platform streamingowych a intensywnością wizyt w kinie (tabela 31).

Tabela 31. Częstotliwość korzystania z platform streamingowych vs częstotliwość wizyt w kinie

L. p.	Odpowiedzi	Codziennie	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Kilka razy w miesiącu	Raz w miesiącu	Raz na 3 miesiące	Raz na pół roku	Raz na rok lub rzadziej	Nie chodzę do kina
1.	Co najmniej raz w tygodniu	0	4	5	35	36	84	69	45	8
2.	Kilka razy w miesiącu	1	2	1	8	16	25	14	16	2
3.	Raz w miesiącu	0	0	0	0	0	5	4	6	0
4.	Raz na 2-3 miesiące	0	0	0	1	0	1	2	2	0
5.	Raz na pół roku	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Źródło: opracowanie własne

Respondenci korzystający z platform codziennie lub kilka razy w tygodniu częściej deklarowali sporadyczne wizyty w kinie, najczęściej: „raz na trzy miesiące”, „raz na pół roku” lub „raz na rok i rzadziej”. Z kolei osoby, które korzystają ze streamingu rzadziej (np. raz w miesiącu lub raz na 2–3 miesiące), częściej odwiedzają kino co najmniej raz w miesiącu.

Wynik testu chi-kwadrat ($\chi^2 = 55,75$; $p < 0,01$) potwierdza istotność statystyczną tej zależności. Oznacza to, że platformy streamingowe pełnią funkcję konkurencji substytucyjnej wobec tradycyjnej oferty kinowej, zwłaszcza w przypadku najbardziej aktywnych użytkowników tych serwisów.

Współczesne zarządzanie siecią kin wymaga nie tylko dbałości o repertuar i technologię, lecz także o czynniki relacyjne, operacyjne i komunikacyjne, które budują lojalność klienta oraz wzmacniają jego zaangażowanie.

W opisywanym badaniu respondenci zostali zapytani o czynniki mające największy wpływ na wybór kina. Wśród najczęściej wskazywanych znalazły się: pasujące godziny seansów (50,6%), łatwość dojazdu (50,1%) oraz atrakcyjny repertuar (44,1%). W kontekście strategii lojalnościowych istotne są również odpowiedzi (tabela 32):

- aktualne promocje i zniżki – 17,4%,
- łatwość zakupu biletów online – 17,2%,
- programy lojalnościowe – 5,4%.

Tabela 32. Jakie czynniki mają największy wpływ na Twój wybór kina?

L. p.	Odpowiedzi	Ogółem	
		N	%
1.	Pasujące godziny seansów	209	50,6
2.	Łatwość dojazdu do kina	207	50,1
3.	Repertuar (np. dobry film)	182	44,1
4.	Wyświetlanie filmu, który chcę zobaczyć	161	39,0
5.	Ceny biletów	135	32,7
6.	Dostępność parkingu	90	21,8
7.	Jakość dźwięku, obrazu i wielkość ekranu	87	21,1
8.	Komfort sal kinowych (np. klimatyzacja, oświetlenie)	85	20,6
9.	Wygodne fotele	80	19,4
10.	Aktualne promocje i zniżki	74	17,9
11.	Łatwość zakupu biletów online	72	17,4
12.	Dostępność sal z odpowiednimi formatami (np. IMAX, 4DX itp.)	55	13,3
13.	Czystość sal kinowych	51	12,3
14.	Poprzednie doświadczenia (np. obsługa, komfort, kolejki)	50	12,1
15.	Dobry stosunek jakości do ceny	45	10,9
16.	Ceny jedzenia i napojów	30	7,3
17.	Dostępność preferowanej wersji językowej	29	7,0
18.	Rekomendacje znajomych i rodziny	22	5,3
19.	Programy lojalnościowe	18	4,4
20.	Gratisy (np. przekąski)	14	3,4
21.	Oferta barowa z przekąskami i napojami	8	1,9
22.	Inne	20	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Choć formalne „programy lojalnościowe” wskazano stosunkowo rzadko, wiele innych elementów (zniżki, wygoda online, komfort obsługi) pełni faktyczną funkcję mechanizmów lojalnościowych, zwłaszcza gdy są oferowane systemowo.

Dodatkowe otwarte pytanie ankietowe 32 oraz dane z tabeli 33 wskazują na szereg elementów, które klienci uznają za ważne podczas wizyty w kinie: jakość dźwięku i obrazu (35,2% i 35,7%), komfort sal kinowych i fotele (29,3%) oraz czystość (16,4%).

Tabela 33. Co jest dla Ciebie najważniejsze podczas wizyty w kinie?

L. p.	Odpowiedzi	Ogółem	
		N	%
1.	Bliskość kina do miejsca zamieszkania	229	53,8
2.	Brak reklam	1	0,2
3.	Ceny biletów	162	38,0
4.	Ceny jedzenia i napojów	46	10,8
5.	Ciekawe zapowiedzi filmów	57	13,4
6.	Czystość kina oraz toalet	70	16,4
7.	Dobry film	179	42,0
8.	Długość reklam przed seansem	64	15,0
9.	Film	1	0,2
10.	Gratysy (np. przekąski)	13	3,1
11.	Jakość dźwięku	150	35,2
12.	Jakość obrazu	152	35,7
13.	Komfort foteli i warunki na Sali	125	29,3
14.	Krótkie kolejki	34	8,0
15.	Nie ma to dużego znaczenia kieruje, chodzę na konkretny film, na konkretną godzinę, rodzaj kina nie ma dla mnie znaczenia	1	0,2
16.	Odpowiednie zachowanie innych widzów	79	18,5
17.	Oferta abonamentowa lub promocyjna	18	4,2
18.	Oferta w barze lub kawiarni	14	3,3
19.	Pasujące godziny seansów	184	43,2
20.	Poczucie bezpieczeństwa	28	6,6
21.	Preferowana wersja językowa filmu	57	13,4
22.	Wielkość ekranu lub sali kinowej	58	13,6
23.	Wysoka jakość obsługi	30	7,0
24.	Brak odpowiedzi	15	3,5
25.	Żeby nie śmierdziało jedzeniem	1	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Te dane jednoznacznie wskazują, że klienci oczekują pełnego, komfortowego doświadczenia, a nie jedynie projekcji filmu. Wartość relacyjna i operacyjna (komfort, estetyka, czas oczekiwania) stają się coraz ważniejszym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

W kolejnym pytaniu zapytano klientów, czy przed ostatnią wizytą w kinie poszukiwali informacji na ten temat w internecie (tabela 34). Aż 82,6% respondentów odpowiedziało twierdząco. Co istotne, test chi-kwadrat wykazał silną zależność między tą zmienną a częstotliwością chodzenia do kina ($\chi^2 = 453,49$; $p < 0,01$).

Tabela 34. Czy przed ostatnią wizytą w kinie szukałeś(-aś) informacji w internecie?

L. p.	Odpowiedzi	Codziennie	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Kilka razy w miesiącu	Raz w miesiącu	Raz na 3 miesiące	Raz na pół roku	Raz na rok lub rzadziej	Nie chodzę do kina
1.	Brak odpowiedzi	0	0	0	0	0	0	0	0	13
2.	Nie	0	0	4	14	21	30	23	23	0
3.	Nie wiem / nie pamiętam	0	0	1	1	3	11	13	15	0
4.	Tak	1	6	1	34	33	80	60	39	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

W kolejnej analizie skoncentrowano się na zależności między postrzeganą jakością technologii kinowej (np. dźwięku i obrazu) a deklaracjami respondentów dotyczącymi planów zwiększenia liczby wizyt w kinie w najbliższym roku. Zmienna jakości technologicznej została tu rozumiana jako poziom preferencji dla nowoczesnych formatów, takich jak Dolby Atmos, IMAX czy inne systemy zwiększające immersję odbioru audiowizualnego.

Respondenci zostali pogrupowani według stopnia uwzględniania jakości technologii w swoich wyborach konsumenckich, od osób całkowicie obojętnych wobec tych aspektów, po tych, którzy zawsze wybierają kino oferujące wyższą jakość. Ich deklaracje dotyczące planów częstszych wizyt w kinie wykazały zróżnicowany rozkład (tabela 35).

Tabela 35. Czy planujesz zwiększyć liczbę wizyt w kinie w najbliższym roku?

L. p.	Odpowiedzi	Brak odpowiedzi		Nie, nie zwracam na to uwagi		Tak, ale nie jest to decydujący czynnik		Tak, zawsze wybieram kino z lepszą jakością dźwięku i obrazu	
		N	%	N	%	N	%	N	%

1.	Moje nawyki nie zmieniają się	8	61,5	74	42,8	52	29,4	23	36,5
2.	Nie wiem	4	30,8	82	47,4	72	40,7	22	34,9
3.	Tak, planuję chodzić częściej	1	7,7	17	9,8	53	29,9	18	28,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Wyniki analizy wskazują na statystycznie istotną zależność pomiędzy deklarowanym wpływem jakości technologii a planowaną intensywnością korzystania z oferty kinowej. Przeprowadzony test chi-kwadrat wykazał wartość $\chi^2 = 28,82$ przy poziomie istotności $p < 0,01$ ($df = 6$), co potwierdza istotność tej zależności.

Największy odsetek respondentów deklarujących zamiar częstszych wizyt w kinie występował w grupie osób przywiązujących wagę do jakości projekcji – aż 53% badanych, którzy „zawsze wybierają kino z lepszą jakością”, planuje chodzić do kina częściej. Dla porównania, wśród osób nieprzywiązujących wagi do tych aspektów technologicznych jedynie 9,8% wyraziło taką intencję. Z kolei aż 61,5% osób, które nie planują zmiany nawyków, należy do grupy deklarującej obojętność wobec technologii.

W następnej części analizy podjęto próbę zrozumienia, jak pandemia COVID-19 wpłynęła na oczekiwania widzów wobec funkcjonowania kin oraz jakie czynniki obecnie motywują ich do uczestnictwa w seansach filmowych. Zbadano zależność pomiędzy motywacjami klientów (np. chęć obejrzenia premier, atmosfera, komfort, jakość) a ich odpowiedziami dotyczącymi zmian oczekiwań od czasu pandemii (tabela 36).

Tabela 36. Co skłania Cię do wizyty w kinie? względem zmian oczekiwań od czasu pandemii

L. p.	Odpowiedzi	Nie, moje oczekiwania się nie zmieniły		Nie, ludzie wciąż zachowują się jak było.		Tak, oczekuję większego o komfortu i udogodnień		Tak, oczekuję większego o wyborze filmów. Mam wrażenie, że jest gorszy niż przed pandemią		Tak, oczekuję wyższej dbałości o higienę i czystość		Tak, oczekuję wyższej jakości dźwięku i obrazu		Zależy od filmu	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Chcę zobaczyć najnowsze premiery filmowe	18	51	0	0	22	61	1	10	1	10	15	75	1	10
2.	Lubię atmosferę kina	16	47	0	0	22	61	0	0	1	10	10	50	1	10

L. p.	Odpowiedzi	Nie, moje oczekiwania się nie zmieniły		Nie. ludzie wciąż zachowują się jak bydło.		Tak, oczekuję większego o komfortu i udogodnień		Tak, oczekuję większego o wyborze filmów. Mam wrażenie, że jest gorszy niż przed pandemią		Tak, oczekuję wyższej dbałości o higienę i czystość		Tak, oczekuję wyższej jakości dźwięku i obrazu		Zależy od filmu	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3.	Mogę zobaczyć film w najlepszej jakości obrazu i dźwięku	129	37	0	0	10	28	0	0	1	100	9	45	1	100
4.	Spędzam czas z rodziną	108	31	0	0	13	36	0	0	0	0	7	35	1	100
5.	Spotykam się ze znajomymi	87	25	0	0	8	22	0	0	1	100	4	20	0	0
6.	Wychodzę na randkę	71	20	0	0	7	19	1	100	1	100	5	25	0	0
7.	Wolę obejrzeć film w kinie niż w domu	68	19	0	0	5	14	0	0	0	0	3	15	1	100
8.	Zabieram dzieci na seans dla najmłodszych	48	14	0	0	7	19	0	0	0	0	3	15	0	0
9.	Łączę zakupy z wyjściem do kina	12	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.	Inne	8	2	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Analiza wykazała, że występuje statystycznie istotna zależność między analizowanymi zmiennymi ($\chi^2 = 135,89$; $df = 54$; $p < 0,01$), co potwierdza wynik testu chi-kwadrat. Oznacza to, że pandemia miała wpływ na zmianę oczekiwań klientów wobec kin i w istotny sposób uwarunkowała ich obecne motywacje. Do najczęściej wskazywanych powodów wizyt należą:

- chęć obejrzenia nowości repertuarowych (181 odpowiedzi),
- doświadczenie atmosfery kina (167 odpowiedzi),

- możliwość obejrzenia filmu w najwyższej jakości technologicznej (129 odpowiedzi),
- a także czas spędzany z rodziną lub znajomymi (108 odpowiedzi).

Warto zwrócić uwagę, że osoby, które wskazują na wzrost oczekiwań w zakresie komfortu, czystości, jakości projekcji lub różnorodności repertuaru, jednocześnie częściej deklarują wyższe wymagania wobec instytucji kinowych niż osoby, które nie odnotowały zmiany postpandemicznej.

Dla menedżerów sieci kin wyniki te mają kluczowe znaczenie. Wskazują one na konieczność wzmacniania strategicznych działań odpowiadających na ewoluujące potrzeby widzów, w tym zwłaszcza pod względem jakości technologicznej, komfortu doświadczenia, higieny, oferty repertuarowej oraz spójności komunikacyjnej.

W kolejnym z analizowanych zestawień zbadano, czy istnieje zależność pomiędzy zmianą oczekiwań wobec kin od czasu pandemii COVID-19 a znaczeniem, jakie respondenci przypisują jakości technologii dźwięku i obrazu (np. Dolby Atmos, IMAX) przy wyborze kina.

Badanie miało na celu identyfikację, czy zmiana percepcji po pandemii wiąże się z wyższymi wymaganiami względem formatu i jakości projekcji. W tym celu zestawiono dwie zmienne: deklaracje dotyczące zmian oczekiwań oraz odpowiedzi na pytanie, czy jakość technologii ma wpływ na decyzje konsumenckie (tabela 37).

Tabela 37. Czy Twoje oczekiwania wobec kina zmieniły się od czasu pandemii COVID-19?

L. p.	Odpowiedzi	Brak odpowiedzi		Nie, nie zwracam na to uwagi		Tak, ale nie jest to decydujący czynnik		Tak, zawsze wybieram kino z lepszą jakością dźwięku i obrazu	
		N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Nie, moje oczekiwania się nie zmieniły	12	92,3	163	94,2	148	83,6	42	66,7
2.	Nie, ludzie wciąż zachowują się jak było.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,6
3.	Tak, oczekuję większego komfortu i udogodnień	0	0,0	8	4,6	15	8,5	13	20,6
4.	Tak, oczekuję większego wyboru filmów. Mam wrażenie, że jest gorszy niż przed pandemia	0	0,0	0	0,0	1	0,5	0	0,0

L. p.	Odpowiedzi	Brak odpowiedzi		Nie, nie zwracam na to uwagi		Tak, ale nie jest to decydujący czynnik		Tak, zawsze wybieram kino z lepszą jakością dźwięku i obrazu	
		N	%	N	%	N	%	N	%
5.	Tak, oczekuję wyższej dbałości o higienę i czystość	0	0,0	1	0,6	0	0,0	0	0,0
6.	Tak, oczekuję wyższej jakości dźwięku i obrazu	1	7,7	1	0,6	12	6,8	7	11,1
7.	Zależy od filmu	0	0,0	0	0,0	1	0,6	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Zgodnie z wynikami testu chi-kwadrat ($\chi^2 = 42,45$; $df = 18$; $p < 0,01$), stwierdzono statystycznie istotną zależność pomiędzy tymi zmiennymi. Oznacza to, że osoby, których oczekiwania wobec kin wzrosły po pandemii, częściej deklarują również preferencję dla wyższej jakości projekcji jako kluczowego czynnika wyboru.

Największy odsetek osób wskazujących, że „zawsze wybierają kino z lepszą jakością dźwięku i obrazu” (66,7%) pochodził z grupy, która przyznała, że ich oczekiwania nie zmieniły się. Dane te potwierdzają hipotezę o rosnącym znaczeniu jakości technologicznej jako mediatora zmian oczekiwań klientów postpandemicznych. Z perspektywy zarządzania siecią kin oznacza to, że długofalowe działania strategiczne powinny uwzględniać tę rosnącą świadomość i potrzebę jakości doświadczenia kinowego, nie tylko na poziomie repertuarowym, ale również technologicznym i operacyjnym.

Kolejno przeanalizowano zależność pomiędzy postrzeganiem wybranych technologii jako kluczowych dla przyszłości branży kinowej a częstotliwością uczęszczania do kina. Celem analizy było ustalenie czy osoby regularnie uczestniczące w seansach wykazują większą świadomość i otwartość na innowacje technologiczne niż widzowie okazjonalni.

Respondenci oceniali przydatność sześciu technologii: 4DX, AR, Dolby Atmos, IMAX, ScreenX i VR, wskazując, które z nich uważają za najbardziej perspektywiczne. Odpowiedzi zestawiono z częstotliwością ich wizyt w kinie (tabela 38).

Tabela 38. Jakie technologie uważasz za kluczowe dla przyszłości kin vs częstotliwość odwiedzin w kinie

L. p.	Odpowiedzi	Codziennie	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Kilka razy w miesiącu	Raz w miesiącu	Raz na 3 miesiące	Raz na pół roku	Raz na rok lub rzadziej	Nie chodzę do kina
1.	4DX	0	1	3	18	16	18	11	2	1
2.	AR - Augmented Reality (rozszerzona rzeczywistość)	0	3	2	9	12	27	20	22	3
3.	Dolby Atmos	1	3	3	18	17	36	23	10	2
4.	IMAX	0	6	5	34	24	49	28	18	1
6.	Inne/Nie wiem	0	0	0	10	12	41	44	40	6
7.	ScreenX	0	1	0	11	10	10	5	3	0
8.	VR - Virtual Reality (wirtualna rzeczywistość)	0	3	3	15	17	34	23	24	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Test niezależności chi-kwadrat ($\chi^2 = 97,31$; $df = 48$; $p < 0,01$) wykazał istnienie statystycznie istotnej zależności między zmiennymi. Wyniki potwierdzają, że osoby częściej uczestniczące w seansach kinowych są bardziej skłonne uznawać technologie takie jak Dolby Atmos, IMAX i 4DX za kluczowe dla dalszego rozwoju sektora. Największe poparcie dla konkretnych rozwiązań technologicznych odnotowano wśród widzów deklarujących udział w seansach „kilka razy w miesiącu” oraz „raz w miesiącu”. Dla przykładu, technologia Dolby Atmos została wskazana jako kluczowa przez 100% osób chodzących codziennie do kina i przez ponad 50% widzów uczęszczających raz w tygodniu.

Wnioski z analizy potwierdzają tezę, że częstsze uczestnictwo w kinie wiąże się z wyższym poziomem technologicznej świadomości oraz większymi oczekiwaniami względem innowacji. Dla menedżerów sieci kin oznacza to, że komunikacja dotycząca nowoczesnych technologii powinna być ukierunkowana na budowanie lojalności wśród aktywnych odbiorców oraz edukację mniej zaangażowanych grup.

W analizie przedstawionej w tabeli 39 zbadano zależność między częstotliwością uczęszczania do kina a deklarowanym poziomem wydatków na bilety oraz produkty

barowe. Celem było określenie, czy bardziej zaangażowani widzowie którzy odwiedzają kino regularnie generują wyższe przychody jednostkowe dla sieci kin.

Tabela 39. Jaką kwotę zazwyczaj wydajesz na bilety i produkty barowe podczas wizyty w kinie vs częstotliwość odwiedzin w kinie

L. p.	Odpowiedzi	Codziennie	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Kilka razy w miesiącu	Raz w miesiącu	Raz na 3 miesiące	Raz na pół roku	Raz na rok lub rzadziej	Nie chodzi do kina
1.	Poniżej 20 zł	0	3	2	14	9	10	7	7	0
2.	21–50 zł	0	1	3	21	20	55	43	37	0
3.	51–100 zł	1	1	0	6	16	38	33	19	0
4.	Powyżej 100 zł	0	0	0	3	9	16	4	8	0
5.	Nie wiem / trudno powiedzieć	0	1	1	5	3	2	9	6	0
6.	Brak odpowiedzi	0	0	0	0	0	0	0	0	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla klientów kin.

Wyniki analizy ujawniają istotną statystycznie zależność pomiędzy częstotliwością wizyt w kinie a wysokością deklarowanych wydatków ($\chi^2 = 482,66$; $df = 40$; $p < 0,01$).

Najwyższe wydatki (powyżej 100 zł) deklarują przede wszystkim osoby uczęszczające do kina codziennie lub kilka razy w tygodniu. Widzowie o niższej częstotliwości uczestnictwa np. raz na pół roku lub rzadziej, najczęściej deklarują wydatki poniżej 20 zł lub mają trudność z ich jednoznacznym określeniem.

Dane te mają ważne znaczenie z punktu widzenia strategii zarządzania przychodami i segmentacji klientów. Pokazują, że lojalni widzowie nie tylko częściej uczęszczający, ale również gotowi do ponoszenia większych wydatków stanowią strategicznie kluczową grupę docelową. Ich utrzymanie i wzmacnianie lojalności mogą znacząco wpływać na odporność finansową sieci kin, szczególnie w kontekście niestabilnych warunków rynkowych.

Następnie dokonano interpretacji odpowiedzi otwartych, w których respondenci wskazywali, jakie zmiany chcieliby zobaczyć w kinach w przyszłości. Łącznie udzielono 426 odpowiedzi, z czego zdecydowana większość (66,4%) to odpowiedzi typu „brak” lub „nie wiem”. Niemniej jednak, pozostałe wypowiedzi dostarczają istotnych jakościowo informacji. Najczęściej powtarzającymi się tematami były:

- Postulat ograniczenia lub całkowitej eliminacji bloków reklamowych – wielu respondentów wskazywało irytację nadmiarem reklam przed seansem, przy jednoczesnej gotowości do dopłaty za ich brak.
- Niższe ceny biletów i przekąsek – ten wątek pojawiał się w różnych wariantach, zarówno w kontekście ogólnych kosztów wizyty, jak i polityki cenowej barów kinowych.
- Poprawa komfortu i infrastruktury – widzowie postulowali wygodniejsze fotele, więcej przestrzeni, strefy VIP czy boksy oddzielające od innych widzów.
- Cisza i kultura seansu – wiele odpowiedzi wskazywało na potrzebę większej dyscypliny widzów, w tym zakazu spożywania jedzenia, zakazu rozmów, a nawet odrębnych seansów „bez popcornu”.
- Lepszy repertuar i więcej filmów niszowych/starszych – respondenci wskazywali na potrzebę różnicowania oferty i powrotu do klasyki, dokumentów czy wydarzeń specjalnych.
- Technologiczne udoskonalenia – część osób sugerowała rozwój VR, AR, Dolby Atmos, ale także kwestie estetyki sal, jakości obrazu i dźwięku czy systemów sprzedaży (np. automatyzacja zamówień w barach).

Wśród wypowiedzi pojawiły się także pojedyncze, kontrowersyjne lub niestosowne komentarze, które zostały pominięte w analizie jako niereprezentatywne i niezgodne z etyką badawczą.

Choć odpowiedzi miały charakter indywidualny i niepowtarzalny, to analiza tematyczna pozwoliła na wyodrębnienie kluczowych obszarów oczekiwań, zbieżnych z wnioskami z części ilościowej. Respondenci pomimo rosnącej popularności platform streamingowych nadal widzą potencjał kina jako doświadczenia, pod warunkiem jego ciągłego rozwoju, dostosowania do realiów codziennych oraz podnoszenia jakości w wymiarze zarówno technologicznym, jak i społecznym.

5.2 Opinie pracowników na temat strategii zarządzania

Ocena strategii zarządzania stosowanych w sieciach kin z perspektywy ich pracowników i menedżerów stanowi istotny element badań nad odpornością organizacyjną tych instytucji. Ankieta skierowana do przedstawicieli kin miała na celu zidentyfikowanie działań podejmowanych w odpowiedzi na kryzysy, takich jak pandemia COVID-19 oraz rozwój platform streamingowych, a także ocenić, które praktyki są postrzegane jako efektywne i adekwatne do zmieniającego się otoczenia rynkowego.

Analiza objęła zarówno częstotliwość występowania określonych praktyk zarządczych, jak i testy chi-kwadrat służące ocenie zależności między wybranymi zmiennymi a typem kina (sieciowe vs niezależne). Wyniki prezentowane są w układzie tematycznym, zgodnym z logiką badawczą przyjętą w niniejszej pracy. Respondenci reprezentowali różne typy kin: zarówno sieciowe kina multipleksowe (96%), jak i kina studyjne (4%).

Pandemia COVID-19 stanowiła istotny czynnik zakłócający stabilność funkcjonowania instytucji kinowych. W badaniu uwzględniono pytanie dotyczące subiektywnej oceny wpływu pandemii na codzienne zarządzanie w kinie z perspektywy zatrudnionych pracowników (tabela 40). Celem analizy było zidentyfikowanie ewentualnych różnic w postrzeganiu tego wpływu w zależności od typu instytucji tj. Wielosalowych kin sieciowych (Cinema City, Helios, Multikino) oraz kin studyjnych zrzeszonych w ramach Sieci Kin Studyjnych.

Wyniki badań pokazały znaczące zróżnicowanie odpowiedzi pomiędzy tymi dwiema kategoriami. Wśród pracowników kin sieciowych najczęściej wskazywano odpowiedź „raczej negatywnie” (47,7%) oraz „nie miała wpływu” (25,4%). Tymczasem aż 75% przedstawicieli kin studyjnych oceniło wpływ pandemii jako „zdecydowanie negatywny”, a żadna z osób w tej grupie nie wskazała odpowiedzi „raczej pozytywnie”.

Tabela 40. Jakie zmiany wprowadzono w Twoim kinie w wyniku pandemii?

L. p.	Odpowiedzi	Sieciowe kina multipleksowe (Cinema City / Helios / Multikino)		Sieciowe kina studyjne (Sieć Kin Studyjnych)		Inne	
		N	%	N	%	N	%
1.	Zwiększona automatyzacja procesów (np. kioski biletowe, aplikacje mobilne)	102	52,8	0	0,0	0	0,0
2.	Większy nacisk na wydarzenia specjalne, jak premiery filmowe i pokazy specjalne	73	37,8	5	62,5	0	0,0
3.	Nie wiem	73	37,8	0	0,0	0	0,0
4.	Rozbudowa programów lojalnościowych dla klientów	39	20,2	2	25,0	0	0,0
5.	Zwiększenie promocji i zniżek	32	16,6	7	87,5	0	0,0
6.	Rozbudowa programów lojalnościowych dla pracowników	7	3,6	0	0,0	0	0,0
7.	Inne	13	6,7	0	0,0	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Dla potwierdzenia istotności statystycznej zaobserwowanych różnic przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat (χ^2). Otrzymany wynik $\chi^2 = 29,39$ przy poziomie istotności $p < 0,01$ ($df = 6$, wartość krytyczna: 16,81) pozwala na przyjęcie hipotezy o zależności pomiędzy typem kina a oceną wpływu pandemii na zarządzanie.

Wynik ten potwierdza, że percepcja skutków pandemii była silnie zróżnicowana w zależności od typu organizacji. Można przypuszczać, że kina studyjne, działające w mniejszych zespołach i często z ograniczonym zapleczem finansowym, silniej odczuły skutki przestojów, reorganizacji i ograniczeń sanitarnych. Z kolei większe podmioty sieciowe mogły w większym stopniu amortyzować skutki kryzysu dzięki skali działania, wypracowanym procedurom i centralizacji procesów decyzyjnych.

W ramach badania przeanalizowano, w jaki sposób pracownicy oceniają wpływ pandemii na codzienne zarządzanie, z rozróżnieniem na typ instytucji: kina sieciowe (Cinema City, Helios, Multikino) oraz kina studyjne zrzeszone w Sieci Kin Studyjnych.

Wyniki badania ukazują znaczące różnice w rozkładzie odpowiedzi (tabela 41). W kinach sieciowych dominowały oceny umiarkowanie krytyczne („raczej negatywnie” – 47,7%; „nie miała wpływu” – 25,4%). Natomiast wśród pracowników kin studyjnych aż 75% wskazało odpowiedź „zdecydowanie negatywnie”, a nikt nie zaznaczył opcji „raczej pozytywnie”.

Tabela 41. Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na codzienne zarządzanie w Twoim kinie?

L. p.	Odpowiedzi	Sieciowe kina multiplexowe (Cinema City / Helios / Multikino)		Sieciowe kina studyjne (Sieć Kin Studyjnych)		Inne	
		N	%	N	%	N	%
1.	Nie miała wpływu	49	25,4	1	12,5	0	0,0
2.	Raczej negatywnie	92	47,7	1	12,5	0	0,0
3.	Raczej pozytywnie	28	14,5	0	0,0	0	0,0
4.	Zdecydowanie negatywnie	24	12,4	6	75,0	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Zbadano także zależność pomiędzy stażem pracy a oceną wpływu pandemii COVID-19 (tabela 42). Dane empiryczne wykazały pewne różnice, osoby z krótkim stażem (do 2 lat) częściej wskazywały, że pandemia „nie miała wpływu”, podczas gdy osoby z doświadczeniem powyżej 5 lat wyraźnie częściej oceniały skutki pandemii jako „raczej negatywne” lub „zdecydowanie negatywne” (łącznie ponad 74%).

Tabela 42. Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na codzienne zarządzanie w Twoim kinie?

L. p.	Odpowiedzi	1-2 lata		2-3 lata		3-4 lata		4-5 lat		Mniej niż 1 rok		Odmawiam odpowiedzi		Powyżej 5 lat	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Nie miała wpływu	17	35	10	29	1	13	0	0	14	31	2	33	6	13
2.	Raczej negatywnie	23	48	13	37	6	75	7	64	18	39	1	17	25	53
3.	Raczej pozytywnie	6	13	7	20	0	0	1	9	8	17	0	0	6	13
4.	Zdecydowanie negatywnie	2	4	5	14	1	12	3	27	6	13	3	50	10	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Jednakże test chi-kwadrat nie wykazał istotnej statystycznie zależności pomiędzy długością stażu pracy a opiniami o wpływie pandemii: $\chi^2 = 28,80$, $df = 18$, wartość krytyczna = 34,81, $p > 0,01$. W związku z tym nie można potwierdzić hipotezy o zależności pomiędzy zmiennymi.

Wnioski te sugerują, że choć intuicyjnie dłuższy staż może sprzyjać większej wrażliwości na zmiany organizacyjne, nie zostało to potwierdzone w świetle przeprowadzonej analizy statystycznej.

Jednym z wymiarów zarządzania kryzysowego była adaptacja strategii promocyjnych i marketingowych do warunków pandemicznych. W badaniu respondentów zapytano o zmiany w ofertach promocyjnych, jakie zostały wprowadzone w ich miejscach pracy w odpowiedzi na zakłócenia wywołane pandemią COVID-19 (tabela 43). Wyniki ogólne zaprezentowane w tabeli 43 pokazują, że najczęściej wskazywanymi działaniami były: „zwiększona obecność w mediach społecznościowych” – 33,8%, „większy nacisk na promocje i zniżki” – 29,4% oraz „organizacja wydarzeń specjalnych online” (np. premiery) – 21,4%. Stosunkowo niewielki odsetek badanych (10,9%) stwierdził, że w ich kinie nie wprowadzono żadnych zmian, natomiast aż 41,8% respondentów przyznało, że nie posiada wiedzy na temat działań promocyjnych podjętych w odpowiedzi na pandemię.

Tabela 43. Jakie zmiany w ofertach promocyjnych wprowadziło Twoje kino w wyniku pandemii?
– odpowiedzi ogólne

L. p.	Odpowiedzi	Ogółem	
		N	%
1.	Nie wiem	84	41,8
2.	Zwiększona obecność w mediach społecznościowych	68	33,8
3.	Większy nacisk na promocje i zniżki	59	29,4
4.	Wydarzenia specjalne online (np. premiery)	43	21,4
5.	Brak zmian	22	10,9
6.	Partnerstwa z platformami streamingowymi	4	2,0
7.	Inne	1	0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Analiza zróżnicowania odpowiedzi w zależności od typu kina (multiplex vs. kino studyjne) ujawniła ciekawe tendencje (tabela 44). Pracownicy kin studyjnych znacznie częściej wskazywali działania takie jak promocje (75%) czy aktywność w mediach społecznościowych (również 75%), podczas gdy osoby zatrudnione w multiplexach częściej deklarowały brak wiedzy na temat podjętych działań (43,5%) lub ich brak (10,9%).

Tabela 44. Jakie zmiany w ofertach promocyjnych wprowadziło Twoje kino w wyniku pandemii?
- podział wg typu kina

L. p.	Odpowiedzi	Sieciowe kina multipleksowe (Cinema City / Helios / Multikino)		Sieciowe kina studyjne (Sieć Kin Studyjnych)		Inne	
		N	%	N	%	N	%
1.	Brak zmian	21	10,9	1	12,5	0	0,0
4.	Inne	1	0,5	0	0,0	0	0,0
2.	Nie wiem	84	43,5	0	0,0	0	0,0
3.	Partnerstwa z platformami streamingowymi	4	2,1	0	0,0	0	0,0
5.	Większy nacisk na promocje i zniżki	53	27,5	6	75,0	0	0,0
6.	Wydarzenia specjalne online (np. premiery)	40	20,7	3	37,5	0	0,0
7.	Zwiększona obecność w mediach społecznościowych	62	32,1	6	75,0	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Pomimo widocznych różnic rozkładów, przeprowadzony test niezależności chi-kwadrat nie wykazał istotności statystycznej: $\chi^2 = 9,00$, $df = 12$, przy wartości krytycznej 26,21, co oznacza, że przy poziomie istotności $p < 0,01$ zmienne te należy uznać za niezależne.

W związku z tym, choć jakościowe różnice mogą wskazywać na odmienne podejścia promocyjne stosowane w zależności od typu instytucji, nie można ich uznać za statystycznie uogólniane. Zwraca natomiast uwagę wysoki odsetek odpowiedzi „nie wiem”, co może sugerować deficyty w komunikacji wewnętrznej dotyczącej strategii promocyjnej.

Kolejnym zagadnieniem objętym badaniem była kwestia planowanych inwestycji w nowe usługi technologiczne, takie jak transmisje na żywo, wydarzenia hybrydowe czy koncerty. Respondentów zapytano, czy ich instytucja rozważa wdrażanie tego typu rozwiązań w perspektywie najbliższej przyszłości (tabela 45).

Zebrane dane ujawniają zróżnicowany obraz świadomości oraz oczekiwań. Wśród pracowników kin sieciowych 43,0% zadeklarowało, że kino, w którym pracują, planuje wprowadzenie takich usług. W przypadku kin studyjnych odsetek ten wynosił zaledwie 12,5%. Jednocześnie aż 47,7% pracowników multipleksów oraz 50,0% pracowników kin studyjnych wybrało odpowiedź „nie wiem”, co może świadczyć o braku transparentnej komunikacji planów strategicznych na poziomie operacyjnym.

Tabela 45. Czy Twoje kino planuje nowe usługi związane z technologią – podział wg typu kina

L. p.	Odpowiedzi	Sieciowe kina multipleksowe (Cinema City / Helios / Multikino)		Sieciowe kina studyjne (Sieć Kin Studyjnych)		Inne	
		N	%	N	%	N	%
1.	Nie	18	9,3	3	37,5	0	0,0
2.	Nie wiem	92	47,7	4	50,0	0	0,0
3.	Tak	83	43,0	1	12,5	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Pomimo widocznych różnic rozkładów, test niezależności chi-kwadrat nie potwierdził istotności statystycznej zaobserwowanych rozbieżności: $\chi^2 = 7,56$, $df = 4$, wartość krytyczna = 13,28, $p > 0,01$. Oznacza to, że zmienne należy uznać za statystycznie niezależne.

Zebrane dane sugerują jedynie kierunkowe tendencje. Większy odsetek odpowiedzi pozytywnych wśród pracowników multipleksów może być

odzwierciedleniem lepszego przygotowania infrastrukturalnego do wdrażania usług dodatkowych lub większej presji konkurencyjnej. Z kolei wysoki odsetek odpowiedzi „nie wiem” w obu grupach może wskazywać na ograniczony dostęp do informacji strategicznych w strukturach organizacyjnych kin – co stanowi potencjalną barierę w procesie partycypacyjnego zarządzania zmianą.

Jednym z kluczowych aspektów badania była subiektywna ocena wpływu rozwoju platform streamingowych (np. Netflix, HBO Max, Disney+) na frekwencję w kinach. Respondenci zostali zapytani, czy zaobserwowali spadek liczby widzów w swojej instytucji w wyniku konkurencji ze strony usług VOD (tabela 46).

Wyniki pokazały wyraźne zróżnicowanie rozkładu odpowiedzi. W grupie pracowników kin sieciowych największy odsetek wskazał odpowiedź „tak, w niewielkim stopniu” (36,8%), natomiast aż 30,6% uznało, że wpływ był zdecydowany. W przypadku kin studyjnych 87,5% respondentów wskazało na wyraźne zmniejszenie liczby widzów, a nikt nie zanegował istnienia wpływu (tabela 46).

Tabela 46. Czy zauważyłeś/aś zmniejszenie liczby widzów w związku z rozwojem streamingu – podział wg typu kina

L. p.	Odpowiedzi	Sieciowe kina multipleksowe (Cinema City / Helios / Multikino)		Sieciowe kina studyjne (Sieć Kin Studyjnych)		Inne	
		N	%	N	%	N	%
1.	Nie wiem	25	12,9	0	0,0	0	0,0
2.	Nie, brak znaczącej zmiany	29	15,0	0	0,0	0	0,0
3.	Nie, liczba widzów rośnie	9	4,7	0	0,0	0	0,0
4.	Tak, w niewielkim stopniu	71	36,8	1	12,5	0	0,0
5.	Tak, zdecydowanie	59	30,6	7	87,5	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Choć różnice rozkładów wydają się intuicyjnie istotne, test niezależności chi-kwadrat nie potwierdził istotności statystycznej: $\chi^2 = 11,46$, $df = 8$, wartość krytyczna = 20,09, $p > 0,01$. Zmiennych nie należy zatem traktować jako zależnych w sensie statystycznym.

Pomimo braku formalnej zależności, dane pozwalają dostrzec wyraźny trend: pracownicy kin studyjnych częściej identyfikują streaming jako poważne zagrożenie konkurencyjne, co może wynikać z mniejszej skali działalności, braku dodatkowych atrakcji technologicznych oraz ograniczonego budżetu marketingowego. W dużych

sieciach spadki są również zauważalne, ale częściej interpretowane jako częściowe i kontrolowane.

W obliczu intensyfikującej się konkurencji ze strony platform streamingowych, sieci kin podejmują różnorodne działania mające na celu utrzymanie zainteresowania widzów. W ankiecie poproszono respondentów o wskazanie, jakie konkretne inicjatywy są wdrażane w ich miejscach pracy w celu przeciwdziałania odpływowi publiczności do przestrzeni cyfrowych.

Najczęściej wskazywanym działaniem, zarówno przez pracowników multipleksów, jak i kin studyjnych były wydarzenia specjalne, takie jak pokazy przedpremierowe (76,7% i 87,5%). Wśród innych często wymienianych aktywności zaprezentowanych w tabeli 47 znalazły się:

- Rozszerzona oferta gastronomiczna – 48,2% w multipleksach,
- Specjalne formaty kinowe (IMAX, 4DX, Dolby Atmos) – 41,5% w multipleksach,
- Komfortowe sale i fotele (np. VIP, Dream) – 26,4%,
- Niższe ceny biletów – 11,4% ogółem, z wyraźnie wyższym udziałem w kinach studyjnych (87,5%).

Jednocześnie 13% pracowników multipleksów zadeklarowało brak szczególnych działań w tym zakresie.

Tabela 47. Jakie działania podejmuje Twoje kino, aby konkurować z platformami streamingowymi? – podział wg typu kina

L. p.	Odpowiedzi	Sieciowe kina multipleksowe (Cinema City / Helios / Multikino)		Sieciowe kina studyjne (Sieć Kin Studyjnych)		Inne	
		N	%	N	%	N	%
1.	Wydarzenia specjalne (np. pokazy przedpremierowe)	148	76,7	7	87,5	0	0,0
2.	Rozszerzona oferta przekąsek i napojów (np. Wyższa jakość, większy wybór)	93	48,2	1	12,5	0	0,0
3.	Specjalne formaty kinowe (np. IMAX, 4DX, Dolby Atmos itp.)	80	41,5	0	0,0	0	0,0
4.	Komfortowe fotele/sale (np. VIP, Dream itp.)	51	26,4	0	0,0	0	0,0
5.	Niższe ceny biletów	22	11,4	7	87,5	0	0,0
6.	Brak szczególnych działań	25	13,0	1	12,5	0	0,0
7.	Nie wiem	13	6,7	0	0,0	0	0,0

8.	Inne	5	2,6	0	0,0	0	0,0
----	------	---	-----	---	-----	---	-----

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Przeprowadzony test niezależności chi-kwadrat wykazał, że typ kina istotnie różnicuje zestaw stosowanych działań: $\chi^2 = 43,72$, $df = 14$, $p < 0,01$ (wartość krytyczna = 29,14), co wskazuje na istotną statystycznie zależność między zmiennymi. Zebrane dane pozwalają sformułować kilka wniosków:

- Multipleksy częściej inwestują w formaty technologiczne i doświadczenia sensoryczne, które mają przyciągać widzów poprzez unikalność doznań kinowych.
- Kina studyjne akcentują elementy dostępności cenowej i repertuarowej, co odzwierciedla ich specyfikę lokalną i bardziej niszowy charakter oferty.
- W obu grupach wydarzenia specjalne pełnią funkcję kluczowego narzędzia budowania wartości dodanej względem oferty streamingowej.

W kontekście rosnącej obecności platform streamingowych na rynku rozrywki, coraz częściej rozważana jest możliwość współpracy między kinem a usługami VOD np. poprzez wspólne premiery, retransmisje czy wydarzenia hybrydowe. Respondenci zostali zapytani czy ich zdaniem kino powinno zacieśniać współpracę z platformami streamingowymi (tabela 48).

Najczęściej wybieraną odpowiedzią, niezależnie od długości stażu, była opcja warunkowa: „może, zależy od formy współpracy”. W grupach o krótkim stażu (2–3 lata, 1–2 lata, poniżej 1 roku) odsetek takich odpowiedzi wynosił od 52,2% do 77,1%. W grupie pracowników z doświadczeniem powyżej 5 lat – 61,7%. Odpowiedzi bezwarunkowo pozytywne („tak, to przyszłość kina”) były mniej liczne, jednak wyraźniejsze wśród osób pracujących od 3 do 5 lat oraz poniżej roku (36–26%). Z kolei najbardziej sceptyczną grupą byli pracownicy z najdłuższym stażem – 25,5% z nich uznało streaming za zagrożenie dla tradycyjnego modelu działania kina.

Tabela 48. Czy kino powinno współpracować z platformami streamingowymi – podział wg stażu pracy

L. p.	Odpowiedzi	1-2 lata		2-3 lata		3-4 lata		4-5 lat		Mniej niż 1 rok		Odmawiam odpowiedzi		Powyżej 5 lat	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%

1.	Może, zależy od formy współpracy	28	58	27	77	4	50	6	55	24	52	2	33	29	62
2.	Nie wiem	3	6	1	3	2	25	0	0	6	13	4	67	2	4
3.	Nie, to zagrożenie dla tradycyjnego kina	12	25	3	9	1	13	1	9	4	9	0	0	12	25
4.	Tak, to przyszłość kina	5	11	4	11	1	12	4	36	12	26	0	0	4	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Analiza statystyczna potwierdziła, że zaobserwowane różnice w rozkładach odpowiedzi są istotne statystycznie. Test niezależności chi-kwadrat wykazał wynik: $\chi^2 = 51,93$, $df = 18$, $p < 0,01$, przy wartości krytycznej 34,81. Oznacza to, że staż pracy wpływa na sposób postrzegania współpracy z platformami VOD.

Wynik ten może sugerować, że osoby z dłuższym doświadczeniem zawodowym częściej reprezentują bardziej zachowawcze podejście do innowacji medialnych, podczas gdy młodszy pracownicy postrzegają współpracę z VOD jako szansę, o ile będzie miała odpowiednią formę. Dane te warto odczytywać również w kontekście zarządzania zmianą i wdrażania strategii hybrydowych w instytucjach kultury.

W celu uchwycenia szerszego kontekstu percepcji strategicznej badani pracownicy zostali zapytani, jak oceniają przyszłość instytucji kinowej w perspektywie rosnącej popularności platform streamingowych. Odpowiedzi zostały zestawione z uprzednią oceną wpływu pandemii COVID-19 na codzienne zarządzanie – w celu identyfikacji zależności między tymi dwoma zmiennymi (tabela 49).

Najczęściej wskazywaną opinią – niezależnie od wcześniejszych doświadczeń – było przekonanie, że kino ma przyszłość, o ile będzie się rozwijać w innowacyjny sposób (56,0% wśród tych, którzy oceniali wpływ pandemii jako „raczej negatywny”, oraz 85,7% wśród respondentów z grupy „raczej pozytywnie”). Jednocześnie wyraźnie częściej niż inne grupy, osoby postrzegające skutki pandemii jako „zdecydowanie negatywne” wyrażały pogląd, że kino będzie miało trudności w przyszłości (20,0%) lub że będzie tracić znaczenie (10,0%).

Tabela 49. Jak oceniasz przyszłość kina – podział wg oceny wpływu pandemii na zarządzanie

L. p.	Odpowiedzi	Nie miała wpływu		Raczej negatywnie		Raczej pozytywnie		Zdecydowanie negatywnie	
		N	%	N	%	N	%	N	%

1.	Kino będzie miało trudności w przyszłości	11	22	14	15	1	4	6	20
2.	Kino ma przyszłość, ale tylko w niszowych formatach	4	8	4	4	0	0	5	17
3.	Kino ma przyszłość, o ile będzie się rozwijać w innowacyjny sposób	28	56	71	76	19	68	15	50
4.	Kino ma przyszłość, w takiej formie jak obecnie	1	2	0	0	0	0	0	0
5.	Kino stopniowo straci znaczenie	2	4	1	1	4	14	1	3
6.	Nie wiem	4	8	3	3	4	14	3	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Test niezależności chi-kwadrat wykazał istotność statystyczną tej zależności: $\chi^2 = 32,12$, $df = 15$, $p < 0,01$, wartość krytyczna = 30,58. Wynik ten pozwala stwierdzić, że doświadczenia pandemiczne mają wpływ na sposób, w jaki pracownicy kin postrzegają ich przyszłość w relacji konkurencyjnej do platform streamingowych.

Zebrane dane wskazują, że doświadczenie zarządzania w warunkach kryzysu może wpływać na ukształtowanie bardziej realistycznych lub sceptycznych postaw wobec przyszłości instytucji. Jednocześnie, silna reprezentacja opinii warunkowych uzależniających trwałość kin od ich zdolności do innowacji wzmacnia tezę o potrzebie rozwoju strategii adaptacyjnych jako elementu odporności organizacyjnej (por. hipoteza główna oraz HP4).

Uzupełnieniem analizy postrzegania przyszłości instytucji kinowej było pytanie o czynniki, które zdaniem pracowników mają największy wpływ na decyzje klientów o wyborze kina. Odpowiedzi zestawiono z wcześniejszymi deklaracjami dotyczącymi prognoz dotyczących przyszłości kin w kontekście konkurencji platform streamingowych (tabela 50). Wyniki pokazują, że respondenci najczęściej wskazywali:

- Ceny biletów – 74,0% osób, które przewidywały trudności dla kin, oraz 66,7% respondentów z grupy „kino ma przyszłość, ale tylko w niszowych formatach”,
- Wcześniejsze doświadczenia z obsługą i komfortem – ponad 80% osób we wszystkich grupach, które widziały przyszłość kina w innowacyjnym lub obecnym kształcie,

- Komfort sal i warunki w kinie – od 46,2% do 71,4% w zależności od grupy,
- Promocje i zniżki – szczególnie istotne dla grup bardziej sceptycznych wobec przyszłości kin (90,0% wśród tych, którzy przewidują trudności).

Tabela 50. Czynniki wpływające na wybór kina – podział wg percepcji przyszłości kina

L. p.	Odpowiedzi	Kino będzie miało trudności w przyszłości		Kino ma przyszłość, ale tylko w niszowych formatach		Kino ma przyszłość, o ile będzie się rozwijać w innowacyjny sposób		Kino ma przyszłość, w takiej formie jak obecnie		Kino stopniowo straci znaczenie		Nie wiem	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Aktualne promocje i zniżki	13	41	9	69	89	67	1	100	4	50	10	71
2.	Ceny biletów	24	75	6	46	100	75	1	100	4	50	9	64
3.	Ceny jedzenia i napojów	19	59	4	31	62	47	1	100	4	50	6	43
4.	Czystość sal kinowych	10	31	5	38	42	32	0	0	2	25	4	29
5.	Dobry stosunek jakości do ceny	12	38	4	31	65	49	1	100	1	12	5	36
6.	Dostępność parkingu	16	50	6	46	68	51	0	0	2	25	5	36
7.	Dostępność preferowanej wersji językowej	11	34	3	23	52	39	0	0	2	25	2	14
8.	Dostępność sal z odpowiednimi formatami (np. IMAX, 4DX itp.)	12	38	2	15	79	59	1	100	2	25	1	7
9.	Gratisy (np. przekąski)	14	44	3	23	47	35	0	0	1	12	4	29
10.	Ilość wyświetlanych filmów	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12	0	0
11.	Jakość dźwięku, obrazu i wielkość ekranu	21	66	5	38	90	68	1	100	3	38	7	50
12.	jakość kampanii marketingowych (np. Barbie i Oppenheimer)	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
13.	Komfort foteli i warunki na sali	17	53	6	46	71	53	0	0	3	38	3	21

L. p.	Odpowiedzi	Kino będzie miało trudności w przyszłości		Kino ma przyszłość, ale tylko w niszowych formatach		Kino ma przyszłość, o ile będzie się rozwijać w innowacyjny sposób		Kino ma przyszłość, w takiej formie jak obecnie		Kino stopniowo straci znaczenie		Nie wiem	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
14.	oferta CH, w którym jest kino, cena parkingu	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
15.	Pasujące godziny seansów	21	66	7	54	97	73	0	0	4	50	5	36
16.	Poprzednie doświadczenia (np. obsługa, komfort, kolejki)	17	53	11	85	87	65	1	100	4	50	6	43
17.	Programy lojalnościowe	13	41	3	23	61	46	0	0	1	12	3	21
18.	przyzwyczajenie	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0
19.	Wygodne fotele	11	34	3	23	46	35	0	0	0	0	3	21
20.	Występowanie ciekawych filmów. Wygoda obejrzenia filmu bez "grzebania" /przeszukiwania platform streamingowych	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0
21.	Łatwość dojazdu do kina	20	62	7	54	77	58	0	0	3	38	5	36
22.	Łatwość zakupu biletów online	17	53	5	38	62	47	0	0	3	38	2	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety dla pracowników kin.

Test chi-kwadrat wykazał istotną statystycznie zależność między postrzeganiem przyszłości kin a oceną istotności poszczególnych czynników: $\chi^2 = 148,88$, $df = 105$, $p < 0,01$, przy wartości krytycznej 141,62. Potwierdza to, że ocena przyszłości instytucji kinowej silnie warunkuje sposób, w jaki pracownicy identyfikują kluczowe determinanty decyzji klientów.

Można zauważyć, że osoby przewidujące osłabienie pozycji kin większy nacisk kładą na czynniki kosztowe (ceny biletów, promocje), natomiast osoby nastawione optymistycznie, szczególnie te uznające rozwój za warunek przyszłości częściej wskazywały znaczenie doświadczeń, technologii, kampanii marketingowych i atmosfery sali kinowej.

Zależność ta może być interpretowana jako przejaw różnic w rozumieniu wartości dodanej, jaką kino powinno oferować w obliczu cyfrowej konkurencji. Pracownicy widzący przyszłość kina w kategoriach innowacji wyżej cenią czynniki jakościowe, natomiast osoby bardziej sceptyczne koncentrują się na barierach finansowych i podstawowych ułatwieniach logistycznych.

W analizie uwzględniono także pytanie dotyczące postrzegania znaczenia nowoczesnych technologii w budowaniu przyszłości kin oraz ich potencjału jako narzędzia konkurencyjnego wobec platform streamingowych. Odpowiedzi respondentów pozwalają zidentyfikować, które z technologii są postrzegane jako kluczowe oraz jak ich rola jest oceniana w zależności od ogólnej opinii o skuteczności strategii technologicznej.

Najwyższy poziom pozytywnych wskazań („tak” lub „tak, ale w niektórych przypadkach”) dotyczył technologii:

- 4DX – 51,2% uznało za kluczową w niektórych przypadkach, 28,7% za zdecydowanie ważną,
- Dolby Atmos – 53,3% „tak”, 44,0% „w niektórych przypadkach” – łącznie aż 97,3% respondentów,
- IMAX – 82,6% (zsumowane odpowiedzi pozytywne),
- VR i AR – nieco bardziej umiarkowane, ale nadal znaczące wartości: 68,9% (VR) oraz 66,2% (AR) odpowiedzi pozytywnych.

Co ciekawe, osoby, które nie wierzyły w konkurencyjność technologii wobec platform VOD, znacznie częściej wskazywały odpowiedzi „nie wiem” lub „to różne rodzaje rozrywki”. Wskazuje to na istnienie korelacji między wiarą w siłę strategii technologicznej a oceną konkretnych narzędzi.

Test chi-kwadrat potwierdził istotność tej zależności: $\chi^2 = 69,59$, $df = 24$, $p < 0,01$ (wartość krytyczna = 42,98). Zmienne są statystycznie zależne, co oznacza, że ocena skuteczności strategii technologicznej wpływa na identyfikację konkretnych rozwiązań jako kluczowych dla przyszłości kin.

Cennym uzupełnieniem była analiza odpowiedzi otwartych udzielonych przez respondentów na pytanie: „Jakie zmiany chciałbyś(-abyś) zobaczyć w kinach w przyszłości?” (załącznik: Ankieta dla klientów kin – odpowiedzi otwarte). Choć odsetek odpowiedzi był ograniczony (udzieliło ich ok. 32,5% respondentów), ich treść ukazuje szerokie spektrum refleksji na temat możliwych kierunków rozwoju instytucji kinowej. Wśród najczęściej powtarzających się wątków znalazły się:

- potrzeba modernizacji infrastruktury: wygodniejsze fotele, projektory laserowe, kioski samoobsługowe, automatyzacja barów;
- rozwój oferty repertuarowej i wydarzeń specjalnych: maratony filmowe, transmisje wydarzeń sportowych, powroty klasyki, a nawet premiery odcinków seriali z platform streamingowych;
- większa dostępność i elastyczność: niższe ceny biletów i przekąsek, lepsze dostosowanie godzin seansów, integracja z lokalnymi społecznościami;
- innowacje technologiczne: formaty takie jak 4DX, IMAX, VR, AR, a także większa dywersyfikacja technologii w mniejszych ośrodkach;
- większy szacunek i komfort pracy dla personelu – wskazywano na potrzebę poprawy relacji z przełożonymi, lepszej organizacji i standaryzacji procedur wewnętrznych.

Wskazane postulaty nie tylko wzmacniają wcześniejsze wyniki analiz ilościowych, ale też potwierdzają trafność założeń przyjętych w hipotezach badawczych. W szczególności podkreślają znaczenie innowacji technologicznych i jakości doświadczenia jako kluczowych wektorów budowania odporności kin wobec dynamicznego otoczenia rynkowego (HP4), a także wskazują na znaczenie zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne i komunikacyjne (HP3).

5.3 Doświadczenia i opinie menedżerów – analiza wywiadów pogłębionych

Analiza wypowiedzi menedżerów wskazuje, że pandemia COVID-19 była momentem krytycznym, który przetestował zarówno struktury organizacyjne, jak i indywidualne kompetencje adaptacyjne. Respondenci, mimo różnic w zakresie stanowisk, doświadczenia i regionów działania, relacjonowali podobne napięcia i wyzwania związane z funkcjonowaniem kin w warunkach niepewności. Na potrzeby analizy jakościowej zastosowano oznaczenia kodowe w formacie R1–R5, odnoszące się do pięciu menedżerów pracujących w strukturach sieci kin w Polsce, pełniących funkcje dyrektorów regionalnych lub dyrektorów wybranych pionów operacyjnych. Charakterystyka respondentów została zestawiona w tabeli poniżej i obejmuje takie zmienne, jak płeć, doświadczenie zawodowe, typ sieci kin, poziom zarządzania oraz region działania.

Tabela 51. Charakterystyka respondentów jakościowych

Kod	Płeć	Doświadczenie (lata)	Typ kin	Poziom zarządzania	Region działania
R1	K	8	Sieciowe	Dyrektorka pionu	Ogólnopolski
R2	K	20	Sieciowe	Dyrektor regionu	Regionalny
R3	K	10	Sieciowe	Dyrektorka pionu	Ogólnopolski
R4	M	21	Sieciowe	Dyrektor regionu	Regionalny
R5	M	22	Sieciowe	Dyrektor regionu	Regionalny

Źródło: opracowanie własne.

R1 podkreślił, że w początkowym etapie pandemii kluczowe było „improvizowanie i szybkie podejmowanie decyzji w warunkach niepewności”, co wiązało się z brakiem spójnych komunikatów z otoczenia instytucjonalnego. Wskazał na konieczność natychmiastowej zmiany harmonogramów pracy i przekształcenia zespołów.

R2 zauważył, że jego rola, chociaż ograniczona do lokalnego poziomu zyskała nowy wymiar odpowiedzialności. „Musieliśmy decydować o wszystkim na miejscu, bez jasnych wytycznych z centrali”.

R3, odpowiadający za gastronomię i kawiarnie, zwrócił uwagę, że pandemia „zmuszała do maksymalnego dostosowania się do potrzeb klientów i pracowników pierwszej linii”, a jednocześnie do utrzymania rentowności. W jego relacji wyraźnie widać konflikt między presją ekonomiczną a troską o jakość usług i komfort pracowników.

R4 stwierdził, że jego możliwości wpływu były ograniczone terytorialnie, ale mimo to pandemia „ukierunkowała go na inne sposoby wspierania zespołu” i doprowadziła do zacieśnienia relacji wewnętrznych.

R5 mówił o konieczności sprawnej komunikacji z wieloma działami technicznymi i marketingowymi, pełniąc rolę „łącznika” pomiędzy centralą a kinem. „Bycie oczami dyrektora operacyjnego” w warunkach pandemii wymagało od niego nie tylko operacyjnego nadzoru, ale i stałego monitorowania nastrojów wśród pracowników.

Dla części menedżerów pandemia przyspieszyła zmiany, które wcześniej były odwlekane. R3 zauważył, że „udało się wdrożyć centralizację decyzji inwestycyjnych i uproszczenie struktur raportowania”. Inni rozmówcy (np. R1, R5) dostrzegali pozytywne skutki w postaci większej otwartości na digitalizację i reorganizację procedur.

Jednocześnie rozmówcy zgodnie podkreślali, że odporność organizacyjna nie może być rozumiana jako stan statyczny. Jak ujął to R2: „Trzeba być w ciągłym trybie

czuwania, nie tylko wobec pandemii, ale zmian technologicznych i przyzwyczajień klientów”.

Jeśli chodzi o strategię i zarządzanie to wypowiedzi menedżerów wskazują na zróżnicowane rozumienie i praktykowanie strategii zarządzania w sieciach kin, przy czym kluczową rolę odgrywa poziom organizacyjny, na którym rozmówca funkcjonuje.

R1 zwrócił uwagę, że strategia w jego otoczeniu jest w dużej mierze narzucana z góry, co jak zaznaczył „nie sprzyja elastyczności, ale zapewnia spójność”. W jego opinii głównym zadaniem kadry średniego szczebla jest „egzekwowanie przyjętych założeń i raportowanie rezultatów, a nie współtworzenie kierunków działania”.

Z kolei R3, odpowiedzialny za segment gastronomiczny, wskazywał na potrzebę „strategii operacyjnej opartej na danych”, podkreślając, że „decyzje dotyczące zmian w ofercie barowej czy reorganizacji pracy muszą być oparte na liczbach, nie intuicji”. Jednocześnie dostrzegał ograniczenia wynikające z centralizacji: „czasami decyzje podejmowane przez centrale nie biorą pod uwagę lokalnych realiów”.

R5 opisał swoją rolę jako „łącznika strategicznego” pomiędzy zarządem centralnym a poszczególnymi kinami. Wskazał, że zarządzanie strategiczne w praktyce opiera się często na działaniach doraźnych i projektowych, a nie na długofalowym planowaniu. „Strategia to czasami sztuka reagowania i to niekoniecznie przewidywania, tylko modyfikowania w locie”.

R2 zauważył, że lokalni menedżerowie mają ograniczoną możliwość wpływu na kierunki strategiczne. Jak stwierdził: „Nasza rola to bardziej zarządzanie sytuacją niż kształtowanie strategii”. Dodał jednak, że „strategiczne myślenie” zaczyna przenikać do codziennego zarządzania dzięki rosnącej liczbie szkoleń i wsparciu narzędzi cyfrowych.

Interesujące było również stanowisko R4, który odczuwał pewien rozdźwięk pomiędzy deklaracjami strategicznymi centrali a realiami lokalnymi: „Na papierze mamy strategię, ale często wszystko rozbija się o braki kadrowe, przeciążenie obowiązkami i konieczność gaszenia pożarów”.

Menedżerowie w większości zgodzili się co do rosnącego znaczenia analiz danych w kształtowaniu strategii. R3 podkreślił: „bez wsparcia analitycznego nie jesteśmy w stanie podejmować decyzji, które mają sens ekonomiczny, a tylko takie są dziś akceptowalne”. Jednocześnie R1 i R2 wyrażali potrzebę większego uwzględniania głosu pracowników liniowych i klientów w tworzeniu strategii, co pozostaje ich zdaniem „niedostatecznie wykorzystanym potencjałem”.

W analizie wypowiedzi rysuje się obraz zarządzania, które balansuje pomiędzy planowaniem a działaniami adaptacyjnymi, z rosnącym znaczeniem decentralizacji operacyjnej przy jednoczesnym zachowaniu centralnej kontroli strategicznej. Wypowiedzi rozmówców ujawniają napięcie między tymi dwoma logikami, a jednocześnie ukazują potrzebę większej partycypacji i dialogu w procesie tworzenia strategii.

Kwestia zagadnienia technologii i innowacji była obecna niemal w każdej rozmowie z menedżerami, choć różny był zakres ich kompetencji w tym obszarze. Respondenci zgodnie podkreślali rosnące znaczenie nowoczesnych rozwiązań cyfrowych, zarówno w kontekście obsługi klienta, jak i wewnętrznych procesów operacyjnych.

R1 stwierdził, że innowacje technologiczne są „nie tylko potrzebą, ale presją rynku”, i że „kina, które nie inwestują w rozwój technologiczny, szybko zostają w tyle”. Zaznaczył również, że w jego ocenie to nie tylko kwestia sprzętu (jak projektory czy sale 4DX), ale przede wszystkim cyfrowych kanałów komunikacji i systemów lojalnościowych.

R3, odpowiadający za gastronomię, zauważył istotną rolę automatyzacji w procesie sprzedaży: „kasy samoobsługowe, systemy zamówień online, to wszystko obniża koszty i daje klientowi kontrolę nad doświadczeniem”. Jego zdaniem jednak „wprowadzenie tych rozwiązań musi być poprzedzone przemyślaną analizą zachowań klientów”, gdyż „zbyt szybka automatyzacja może zniechęcić osoby starsze lub mniej obyte technologicznie”.

R5, który pełni funkcję koordynującą między centralą a kinami, wskazał na rozbieżność w tempie wdrażania technologii: „Niektóre lokalizacje są wręcz poligonem doświadczalnym, inne latami czekają na podstawowe modernizacje”. Wskazał także na brak konsekwencji w komunikacji dotyczącej celów wdrażanych innowacji: „często nie wiadomo, czy zmiana ma służyć poprawie efektywności czy jakości doświadczenia widza”.

R2, zarządzający jednym z regionów, odniósł się do roli aplikacji mobilnych i cyfrowych kart lojalnościowych. „To są narzędzia, które zbliżają nas do klienta, ale problemem jest brak integracji, ponieważ klient musi mieć kilka różnych aplikacji, kont, haseł”.

Z kolei R4 wyraził sceptycyzm wobec zbyt dużej wiary w technologię. Jak zauważył: „Nie zastąpisz relacji z klientem przez ekran. Czasem lepiej działa uśmiech

biletera niż kolejna funkcja w aplikacji”. Podkreślił też, że „technologia nie rozwiąże problemów kadrowych, a czasem je pogłębia, bo ludzie czują się zbędni”.

Pomimo różnic, rozmówców łączyło przekonanie, że technologia jest niezbędnym komponentem strategii rozwoju, jednak jej wdrażanie powinno być „świadome, kontekstowe i dostosowane do potrzeb lokalnych”. Jak ujął to R5: „Nie każda innowacja jest dobra, tylko ta, która faktycznie rozwiązuje realny problem”.

Z wypowiedzi menedżerów wyłania się również obraz rosnącej świadomości znaczenia relacji z klientem jako kluczowego czynnika odporności kin. Większość respondentów dostrzega konieczność budowania więzi z widzom nie tylko poprzez repertuar, lecz także poprzez doświadczenie towarzyszące seansom.

R3, związany z gastronomią, podkreślił: „bar i kawiarnia to dziś nie dodatki, ale integralna część doświadczenia kinowego, klient przychodzi po coś więcej niż film”. W jego opinii zmiana podejścia do oferty powinna uwzględniać oczekiwania związane z wygodą, tempem obsługi i jakością interakcji. Dodał, że „relacja z klientem zaczyna się już przy automacie biletowym”.

R1 zauważył, że kluczowe znaczenie ma umiejętność interpretowania sygnałów zwrotnych od widzów. „Klient mówi, nie zawsze dosłownie, ale przez oceny, komentarze, liczbę powrotów i trzeba to czytać”. Podkreślił również, że „personalizacja oferty to przyszłość – repertuar, promocje, komunikaty muszą być kierowane indywidualnie”.

R5 wskazał na znaczenie wydarzeń specjalnych jako narzędzia budowania zaangażowania: „Nie chodzi tylko o film, ale o wydarzenie – premiera z atrakcjami, maraton, spotkanie z twórcą. To buduje relację”. Dodał, że „kina, które zredukowały się do 'fabryk seansów', tracą lojalność klientów na rzecz streamingu”.

Z kolei R2, działający na poziomie lokalnym, przyznał, że relacje z klientami są często budowane przez personel liniowy: „To kasjerka, to pracownik baru jest twarzą kina. Jeśli czuje się niedoceniony albo przeciążony, relacja z klientem cierpi”.

R4 poruszył problem ograniczonego wpływu lokalnych zespołów na repertuar: „Klienci pytają, dlaczego nie ma tego czy tamtego filmu – a my nie decydujemy. Oferta jest z góry i czasem nie odpowiada na lokalne potrzeby”. Wskazał również na trudność w prowadzeniu dialogu z klientami, gdy brakuje narzędzi do lokalnego marketingu.

Analiza wypowiedzi ujawnia, że relacje z klientami są przez menedżerów postrzegane jako proces ciągły i wielowymiarowy, wykraczający poza pojedynczy kontakt. Silnie akcentowana jest rola doświadczenia, atmosfery i personalizacji. Jednocześnie uwidacznia się strukturalne ograniczenie wpływu zespołów lokalnych na

ofertę i komunikację, co może osłabiać zdolność do budowania trwałej lojalności klientów.

Respondenci w większości postrzegają odporność organizacyjną nie jako stałą cechę, lecz jako dynamiczny proces, który wymaga zarówno refleksji, jak i zdolności do przekształcania się w odpowiedzi na zmieniające się warunki.

R1 wyraził przekonanie, że „przyszłość kin zależy od tego, czy uda się połączyć tradycję z innowacją – klient wróci, jeśli kino nie będzie tylko ekranem, ale doświadczeniem”. Jego zdaniem rezyliencja to umiejętność „niewpadania w schematy, nawet jeśli wcześniej działały”.

R3 zwrócił uwagę, że odporność organizacji zależy od ludzi i ich gotowości do działania ponad obowiązkami. „Jak jest kryzys, to nie pytasz czy masz to w zakresie – po prostu robisz. Rezyliencja to też zaangażowanie zespołu”. Wskazał również na znaczenie lokalnego przywództwa jako czynnika wzmacniającego zdolność do szybkiej reakcji.

R5 dostrzegł napięcie pomiędzy centralizacją a elastycznością: „Centrala chce mieć wszystko pod kontrolą, a rezyliencja wymaga szybkich decyzji lokalnych. To się czasem gryzie”. W jego opinii sieci kin powinny „bardziej zaufać menedżerom operacyjnym i dać im przestrzeń do działania”.

R2 wskazał, że niepewność jest stanem permanentnym, a nie wyjątkiem: „Nie możemy czekać, aż coś się uspokoi. Musimy nauczyć się działać w chaosie”. Jego zdaniem przyszłość należy do organizacji, które „umieją działać w ruchu”.

R4 podkreślił znaczenie synergii między technologią a kulturą organizacyjną: „Nie wystarczy wdrożyć aplikację, trzeba też zmienić myślenie ludzi, żeby chcieli z niej korzystać, żeby czuli, że to ich wspiera, a nie zastępuje”.

Wypowiedzi menedżerów ukazują, że odporność organizacyjna w sektorze kinowym to z jednej strony umiejętność absorpcji zakłóceń, z drugiej to zdolność do ich twórczego przekształcania. Pojawia się wyraźny postulat większej elastyczności decyzyjnej na poziomie lokalnym, silniejsze zakorzenienie strategii w praktyce operacyjnej oraz traktowanie niepewności jako warunku działania, nie wyjątku.

5.4 Ocena funkcjonowania kin – obserwacja uczestnicząca.

Dodatkowo przygotowano wynik obserwacji uczestniczącej, prowadzonej w trakcie wizyt w wybranych kinach należących do objętych próbą sieci. Obserwacja ta miała charakter niesystematyzowany, celowy i koncentrowała się na uchwyceniu rzeczywistego funkcjonowania placówek w ich naturalnym środowisku operacyjnym. Jej

głównym celem było zrozumienie sposobów organizacji pracy, praktyk komunikacyjnych, interakcji personelu z klientami, stosowanie technologii kinowych oraz dynamiki zespołu pracowniczego.

Obserwacja prowadzona była w okresie od października 2022 roku do października 2024 roku i obejmowała zarówno sieciowe multipleksy, jak i mniejsze kina niezależne. Badacz przyjął rolę aktywnego niejawnego uczestnika co umożliwiło dostęp do codziennych czynności i interakcji personelu, niewidocznych z perspektywy zewnętrznego obserwatora. Tego rodzaju podejście, zakorzenione w metodyce badań jakościowych, pozwalało na wnikliwe rozpoznanie kultury organizacyjnej oraz nieformalnych wzorców działania, które są istotne z punktu widzenia odporności organizacyjnej (rezyliencji).

Notatki z obserwacji zostały uwzględnione w analizie jakościowej jako materiał kontekstowy, wspierający interpretację danych uzyskanych w wywiadach pogłębionych oraz uzupełniający analizy ankietowe. Dzięki temu możliwe było nie tylko lepsze zrozumienie tła funkcjonowania organizacji, ale również weryfikowanie zgodności deklaracji respondentów z ich rzeczywistymi zachowaniami oraz warunkami pracy.

Wyniki obserwacji zostały przedstawione i pogrupowane tematycznie: organizacja pracy i operacje codzienne, interakcje z klientami, zastosowanie technologii, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi oraz atmosfera i kultura organizacyjna. Każdy z tych obszarów został przeanalizowany pod kątem jego znaczenia dla budowania odporności organizacyjnej w sektorze kinowym.

Obserwacja uczestnicząca pozwoliła na uchwycenie codziennego rytmu funkcjonowania kin, który opiera się na powtarzalnych schematach działań operacyjnych, determinowanych zarówno przez strukturę organizacyjną, jak i harmonogram seansów filmowych. W badanych placówkach, niezależnie od ich wielkości czy modelu własnościowego dostrzegalna była silna orientacja na standaryzację czynności oraz efektywność organizacyjną, co wskazuje na dążenie do optymalizacji kosztów operacyjnych i minimalizacji ryzyka błędu ludzkiego.

Codziennie funkcjonowanie kina podporządkowane jest rytmowi pracy zmianowej, której ramy czasowe ściśle korespondują z harmonogramem seansów. Zespoły pracownicze podzielone są na bloki zadaniowe: obsługę kas i rezerwacji, stanowiska barowe, kontrolę biletów oraz serwis porządkowy. W kinach sieciowych zauważalna była silna formalizacja obowiązków: pracownicy posługują się checklistami, protokołami dziennymi oraz instrukcjami stanowiskowymi. W mniejszych kinach

niezależnych struktura ta była bardziej elastyczna, a obowiązki często się przenikały, co sprzyjało większej wszechstronności personelu, ale również generowało większe obciążenie jednostkowe.

Istotnym elementem organizacyjnym okazała się także tzw. „gotowość operacyjna” tzn. sposób reagowania na nieprzewidziane sytuacje (np. opóźnienia seansów, awarie sprzętu, zwiększony ruch klientów). W przypadku kin sieciowych, procedury kryzysowe były wyraźnie zdefiniowane i wdrażane w sposób spójny, często przy wsparciu centralnych systemów zarządzania. W kinach niezależnych dominowały rozwiązania improwizowane, uzależnione od doświadczenia personelu oraz lokalnych praktyk organizacyjnych.

Ważnym aspektem organizacji pracy była również obserwowalna dbałość o zachowanie ciągłości działania niezależnie od stopnia skomplikowania sytuacji operacyjnej, pracownicy wykazywali silne poczucie odpowiedzialności za płynność funkcjonowania całego obiektu. W niektórych przypadkach zauważalna była presja czasowa i przeciążenie zadaniowe, zwłaszcza w momentach szczytowych frekwencji. Może to stanowić istotne zagrożenie dla odporności organizacyjnej w dłuższej perspektywie, szczególnie w kontekście rotacji pracowników i ich wypalenia zawodowego.

Z perspektywy badawczej, struktura organizacyjna i sposób zarządzania operacyjnego stanowią istotny komponent rezyliencji kin. Ich skuteczność, mierzona zdolnością do podtrzymywania sprawności działania mimo zmiennych warunków uzależniona jest od jakości procedur, ale również od stopnia autonomii i kompetencji personelu liniowego. W kontekście hipotezy HP3, zaobserwowane rozwiązania organizacyjne wskazują, że tam, gdzie pracownicy mieli większy wpływ na organizację własnej pracy i podejmowanie decyzji operacyjnych, tam też pojawiała się wyższa elastyczność działania oraz większe zaangażowanie w realizację celów instytucji.

Jednym z kluczowych aspektów funkcjonowania kin, obserwowanym podczas badań terenowych, była jakość i charakter relacji między pracownikami a klientami. Interakcje te, choć często powierzchowne i ograniczone czasowo, pełniły istotną rolę w kształtowaniu doświadczenia widza oraz budowaniu wizerunku kina jako instytucji otwartej, dostępnej i przyjaznej. Z perspektywy organizacyjnej stanowią również istotny komponent odporności relacyjnej, wpływając na poziom lojalności klientów i ich gotowość do ponownych wizyt.

W kinach sieciowych interakcje z klientami przebiegały według określonych scenariuszy, opartych na standardach obsługi klienta sformalizowanych w procedurach korporacyjnych. Pracownicy byli szkoleni w zakresie formuł powitalnych, sposobu reagowania na reklamacje oraz prezentacji oferty. Jednocześnie, w warunkach wysokiego natężenia ruchu, relacje te często miały charakter rutynowy, ograniczony do minimum funkcjonalnego, transakcyjnego. W niektórych przypadkach obserwowano zjawisko „obojętności operacyjnej”, w którym klient był traktowany bardziej jako część procedury obsługi niż jako indywidualny odbiorca usług. Tego rodzaju schematyzacja relacji może negatywnie wpływać na postrzeganą jakość doświadczenia kinowego i tym samym osłabiać lojalność widzów. Brak elastyczności i personalizacji w kontakcie z klientem został przez część menedżerów zidentyfikowany jako potencjalne zagrożenie dla konkurencyjności kina wobec bardziej responsywnych form rozrywki cyfrowej.

W kinach niezależnych relacje te były zazwyczaj bardziej zindywidualizowane. Pracownicy wykazywali większą elastyczność i zaangażowanie emocjonalne, co wynikało zarówno z mniejszej skali działalności, jak i silniejszego związania z lokalną społecznością. Widzowie byli częściej rozpoznawani, rozmowy nie ograniczały się wyłącznie do kwestii transakcyjnych, a nieformalne rozmowy stanowiły ważny element codziennej interakcji. W kontekście budowania rezyliencji, taki model kontaktu może być traktowany jako atut, sprzyjający tworzeniu stabilnych, opartych na zaufaniu relacji klient–instytucja.

Warto zwrócić uwagę na zdolność pracowników do adaptacji komunikacyjnej w sytuacjach problemowych, jak niezadowolenie klienta, błędy w rezerwacji, opóźnienia seansów czy konflikty związane z zajętymi miejscami. W wielu przypadkach pracownicy wykazywali inicjatywę i próbę rozwiązania problemu w sposób nienaruszający wizerunku kina. W innych, szczególnie w środowiskach sieciowych, ograniczano się do sztywnych reguł, powołując się na „regulamin” lub „system”, co zwiększało dystans między obsługą a klientem.

Z perspektywy hipotezy HP3 mówiącej o tym, że pracownicy postrzegają strategie zarządzania jako kluczowe dla odporności organizacyjnej zaobserwowane praktyki wskazują, że rzeczywista skuteczność strategii relacyjnych zależy nie tyle od ich formalnego istnienia, ile od stopnia ich internalizacji przez pracowników. Tam, gdzie kultura organizacyjna wspierała empatię, autonomię i odpowiedzialność za kontakt z klientem, relacje te stawały się narzędziem wzmacniania więzi i długofalowej lojalności. Natomiast w miejscach, gdzie przeważały procedury nad relacją, interakcje

traciły na jakości, co mogło wpływać negatywnie na konkurencyjność i odporność instytucji.

W kinach sieciowych reakcje na sytuacje kryzysowe były w większości przypadków ustrukturyzowane opierały się na wewnętrznych procedurach operacyjnych i szybkiej komunikacji pionowej (zgłoszenie – decyzja – wykonanie). Pracownicy byli szkoleni w zakresie podstawowych scenariuszy awaryjnych, co sprzyjało skróceniu czasu reakcji. W niektórych sytuacjach zaobserwowano jednak sztywność proceduralną, która ograniczała inicjatywę pracowników i spowalniała działania tam, gdzie wymagana była elastyczność i niestandardowe podejście.

W kinach niezależnych działania adaptacyjne miały częściej charakter improwizowany, oparty na doświadczeniu i intuicji pracowników. Brak formalnych procedur był rekompensowany szybką, nieformalną komunikacją poziomą oraz wysokim poziomem zaangażowania. Często to właśnie osoby z wieloletnim doświadczeniem pełniły rolę „nieformalnych liderów operacyjnych”, podejmując decyzje w sytuacjach kryzysowych bez konieczności konsultacji z przełożonymi. Z jednej strony sprzyjało to elastyczności, z drugiej narażało organizację na ryzyko niejednorodności działań oraz utraty wiedzy operacyjnej w przypadku rotacji kadry. W obydwu typach kin istotną rolę odgrywały relacje interpersonalne w zespole. W przypadkach dobrze zintegrowanych zespołów działania kryzysowe przebiegały szybciej i sprawniej. Tam, gdzie występowała wysoka rotacja pracowników lub napięcia interpersonalne, reakcje były mniej skoordynowane, a poziom stresu wyższy, co przekładało się na jakość obsługi.

W kontekście odporności organizacyjnej zaobserwowano także elementy strategii proaktywnej adaptacji. W niektórych kinach wprowadzano wewnętrzne inicjatywy usprawniające, np. zmiany w procedurach otwarcia i zamknięcia dnia, elastyczne godziny pracy, usprawnienia w komunikacji między działami (bar – kasa – kierownik) czy lokalne innowacje sprzętowe. Tego typu mikroinnowacje operacyjne, choć niewidoczne z poziomu zarządzania centralnego, miały realny wpływ na jakość funkcjonowania kina i jego zdolność do działania w warunkach niepewności.

Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi i adaptacja do zmian są zatem praktycznym sprawdzianem rzeczywistej rezyliencji organizacyjnej. Obserwacje pokazują, że o sile tej odporności decydują nie tylko formalne struktury i procedury, ale również poziom umiejętności pracowników, jakość komunikacji i kultura organizacyjna wspierająca inicjatywę oraz uczenie się na poziomie operacyjnym. To właśnie te czynniki są podstawą

zdolności adaptacyjnej, stanowiąc zarazem punkt styku pomiędzy strategią a praktyką codzienności.

Jednym z mniej uchwytnych, lecz niezwykle istotnych wymiarów codziennego funkcjonowania kin jest klimat organizacyjny oraz kultura pracy obecna w zespołach. Obserwacja uczestnicząca, poprzez bliski kontakt z pracownikami w naturalnym środowisku pracy, pozwoliła dostrzec wiele subtelnych, niewerbalnych i poza proceduralnych elementów, które w istotny sposób wpływają na odporność organizacyjną.

W kinach sieciowych atmosfera pracy była silnie zależna od stylu zarządzania lokalnego kierownictwa. W placówkach, gdzie kierownicy wykazywali postawę wspierającą, opartą na zaufaniu i otwartej komunikacji, panowała wyraźnie pozytywna atmosfera. Pracownicy dzielili się obowiązkami, reagowali na potrzeby kolegów i wykazywali inicjatywę. Z kolei tam, gdzie zarządzanie miało charakter autorytarny lub biurokratyczny, pojawiały się symptomy frustracji, zmęczenia i dystansu wobec zadań. W takich przypadkach praca była traktowana bardziej mechanicznie, a relacje między członkami zespołu cechowała izolacja i ograniczona współpraca.

W kinach niezależnych dominowała kultura bardziej spójna i nieformalna, często z silnym komponentem „rodzinnosci” lub wspólnotowości. Pracownicy znali się nawzajem, a relacje między nimi były oparte na wzajemnej pomocy, zaufaniu i odpowiedzialności. W wielu przypadkach istniało poczucie współuczestnictwa w czymś więcej niż tylko operacyjnej działalności, pojawiała się narracja o misji kulturowej czy zaangażowaniu w życie lokalnej społeczności. Ten typ kultury, mimo braku formalnych struktur wsparcia, sprzyjał rezyliencji emocjonalnej zespołu i elastyczności w trudnych sytuacjach.

Jednym z zauważalnych problemów, niezależnie od typu kina była wysoka rotacja pracowników, szczególnie wśród pracowników szeregowych. Wiązało się to z relatywnie niskim wynagrodzeniem, pracą zmianową oraz ograniczonymi perspektywami awansu. Tam, gdzie rotacja była szczególnie intensywna, pojawiało się osłabienie więzi zespołowych, brak poczucia przynależności i trudności we wdrażaniu nowych osób do zespołu. Może to w dłuższej perspektywie osłabiać zdolność instytucji do stabilnego działania w obliczu kryzysów. Wynika stąd, że kultura organizacyjna i klimat emocjonalny mają bezpośredni wpływ na odporność kin, nie tylko w wymiarze operacyjnym, ale również symbolicznym i relacyjnym. Pracownicy funkcjonujący w środowisku wspierającym są bardziej skłonni do zaangażowania, dzielenia się wiedzą,

uczenia się i podejmowania inicjatywy. To z kolei przekłada się na wyższą jakość obsługi, większą elastyczność organizacyjną i lepszą zdolność adaptacyjną w warunkach zmienności otoczenia.

Z perspektywy strategii zarządzania, obserwacje te podkreślają znaczenie inwestowania nie tylko w technologie i procesy, ale również w kapitał ludzki i kulturę pracy. Elementy te, chociaż trudne do sformalizowania to stają się niezwykle ważne dla długofalowej odporności organizacyjnej i mogą decydować o sukcesie lub porażce instytucji w obliczu wyzwań zewnętrznych.

5.5 Podsumowanie wyników badań – weryfikacja hipotez

Celem niniejszego podrozdziału jest integracja i porównanie wyników empirycznych uzyskanych z trzech komplementarnych źródeł danych: badań ankietowych wśród widzów kin, badań pracowników i menedżerów oraz obserwacji uczestniczącej. W tej części pracy podjęto próbę triangulacji danych poprzez zestawienie perspektywy klienta, pracownika i badacza, co pozwoliło na uchwycenie powtarzających się wzorców, rozbieżności oraz barier wpływających na skuteczność strategii zarządzania.

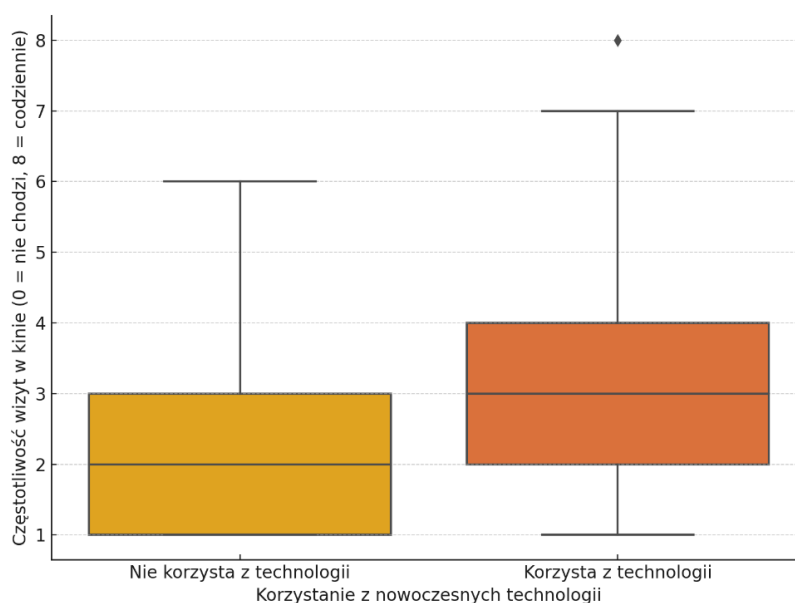
W celu pogłębienia interpretacji danych oraz triangulacji wyników uzyskanych w badaniu ankietowym z perspektywy widzów kin, dokonano analizy statystycznej dotyczącej hipotezy pomocniczej HP1: *Inwestycje w technologie kinowe (IMAX, VR, 4DX) wzmacniają lojalność widzów i częstotliwość uczestnictwa*. W analizie uwzględniono trzy główne zmienne:

- częstotliwość wizyt w kinie (skala porządkowa od 0 – „nie chodzę do kina” do 8 – „codziennie”),
- korzystanie z nowoczesnych technologii kinowych (IMAX, 4DX, Dolby Atmos, ScreenX, 3D),
- subiektywna ocena wpływu jakości dźwięku i obrazu na decyzję o wyborze kina (skala od 0 – „brak wpływu” do 2 – „zdecydowany wpływ”).

W celu określenia zależności między zmiennymi zastosowano trzy metody statystyczne: test Manna-Whitneya, korelację Spearmana oraz test niezależności chi-kwadrat. Dane zostały uprzednio oczyszczone i przekodowane zgodnie z metodyką przedstawioną w rozdziale 4. Wyniki analizy:

1. Test Manna-Whitneya wykazał istotną statystycznie różnicę między osobami korzystającymi i niekorzystającymi z nowoczesnych technologii kinowych pod względem częstotliwości wizyt w kinie ($U = 27983,5$, $p < 0,0000000001$). Respondenci deklarujący korzystanie z technologii (takich jak IMAX, 4DX czy Dolby Atmos) odwiedzali kina wyraźnie częściej. Zależność ta została zilustrowana na wykresie 4.

Wykres 4. Częstotliwość wizyt w kinie a korzystanie z technologii (n=426)



Źródło: opracowanie własne.

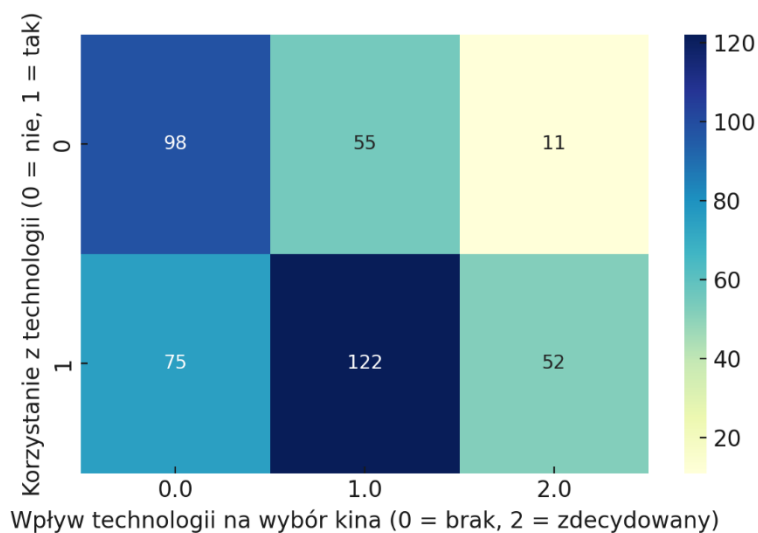
2. Korelacja Spearmana pomiędzy częstotliwością wizyt w kinie a siłą wpływu jakości technologii na decyzję o wyborze obiektu kinowego wyniosła $\rho = 0,25$, przy wartości $p < 0,0000004$. Wynik ten świadczy o umiarkowanej, lecz istotnej statystycznie dodatniej zależności tzn. im większe znaczenie respondent przypisuje jakości dźwięku i obrazu, tym częściej uczęszcza do kina.
3. Test chi-kwadrat niezależności zmiennych ($\chi^2 = 39,27$, $p < 0,000000003$) wskazał na silny związek między korzystaniem z nowoczesnych technologii a percepcją ich wpływu na wybór kina. Respondenci korzystający z takich technologii znacznie częściej przypisywali im wysoką wartość jako czynnikowi decyzyjnemu. Tabela 51 kontyngencji oraz wykres 5 z mapą ciepła przedstawiająca ten rozkład:

Tabela 52. Zależność między korzystaniem z technologii a wpływem jakości na wybór kina

	Nie (0)	Raczej tak (1)	Zdecydowanie tak (2)
Nie korzysta z technologii	98	55	11
Korzysta z technologii	75	122	52

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5. Zależność między korzystaniem z nowoczesnych technologii a oceną ich wpływu na wybór kina (n=426)



Źródło: opracowanie własne.

- Analiza regresji logistycznej została przeprowadzona w celu pogłębienia wniosków wynikających z wcześniejszych testów nieparametrycznych. Celem było określenie, czy korzystanie z nowoczesnych technologii kinowych statystycznie zwiększa prawdopodobieństwo częstego uczestnictwa w seansach kinowych, rozumianego jako odwiedzanie kina co najmniej raz w tygodniu (kategorie 6–8 na skali porządkowej). Wyniki modelu regresji logistycznej potwierdzają tę zależność. Zmienna „korzystanie z technologii” (0 – nie, 1 – tak) okazała się istotnym predyktorem wyższego prawdopodobieństwa bycia częstym widzom ($B = 2,19$, $p = 0,036$). Oznacza to, że osoby korzystające z formatów takich jak IMAX, 4DX czy Dolby Atmos są statystycznie bardziej skłonne do częstego uczestnictwa w pokazach filmowych. Szczegóły wyników przedstawia tabela 52.

Tabela 53. Analiza regresji logistycznej dla HP1

Wskaźnik	Wartość	SE	z	p	95% CI
Stała (const)	-5,17	1,00	-5,16	< 0,000001	(-7,14; -3,20)
Korzysta z technologii	+2,19	1,05	2,09	0,036	(+0,14; +4,24)

Źródło: opracowanie własne.

Korzystanie z nowoczesnych formatów kinowych istotnie zwiększa prawdopodobieństwo bycia lojalnym, regularnym widzem kina ($p = 0,036$). Respondenci, którzy korzystają z technologii takich jak IMAX czy Dolby Atmos, są istotnie bardziej skłonni do odwiedzania kin częściej niż raz w tygodniu.

Wyniki te potwierdzają hipotezę HP1, wskazując, że stosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w kinach nie tylko wpływa pozytywnie na postrzeganie oferty przez klientów, ale realnie wiąże się z ich większą lojalnością oraz wyższą częstotliwością uczestnictwa w seansach.

Hipoteza pomocnicza HP2: *Wzrost korzystania z platform streamingowych osłabia przywiązanie widzów do tradycyjnych kin* zakłada, że rosnąca popularność platform streamingowych prowadzi do osłabienia lojalności klientów wobec kin tradycyjnych. W celu weryfikacji tej zależności, przeprowadzono analizę statystyczną danych z ankiety widzów, koncentrując się na trzech zmiennych:

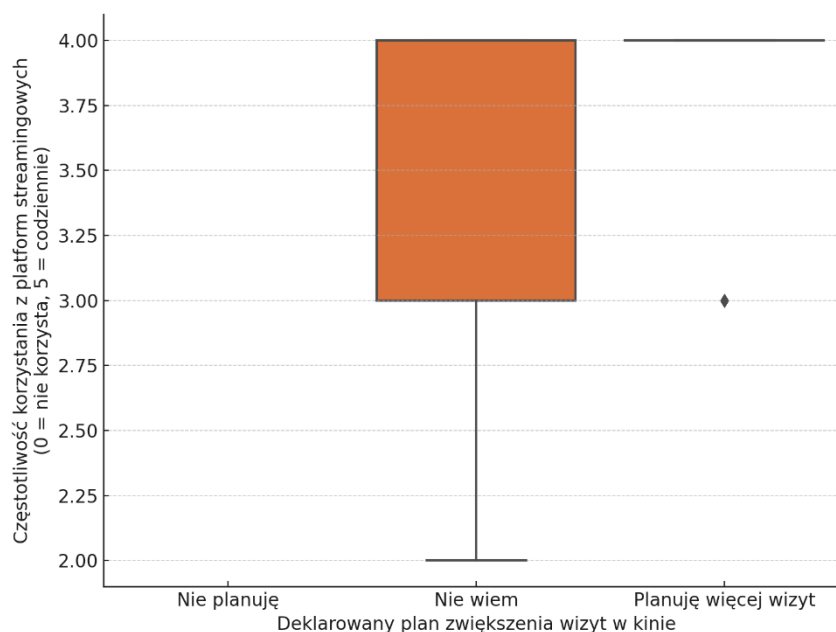
- częstotliwości korzystania z platform streamingowych (skala od 0 – „nie korzystam” do 5 – „codziennie”),
- deklarowanym planie zwiększenia liczby wizyt w kinie w nadchodzącym roku,
- subiektywnej ocenie wpływu streamingu na decyzję o częstotliwości wizyt w kinie.

Wyniki analizy:

1. Test chi-kwadrat niezależności nie został przeprowadzony z powodu braku zmienności w danych. W tabeli kontyngencji zabrakło jednej z kategorii (np. odpowiedzi „nie planuję”), co uniemożliwia poprawne zastosowanie tego testu statystycznego. Niemniej jednak, rozkład odpowiedzi sugeruje silne przechylenie preferencji w stronę „nie wiem” oraz „planuję chodzić częściej”, co może wskazywać na złożony charakter decyzji konsumenckich w kontekście postpandemicznej rzeczywistości.

- Test korelacji Spearmana wykazał istotną statystycznie zależność pomiędzy częstotliwością korzystania z platform streamingowych a planem zwiększenia liczby wizyt w kinie ($\rho = -0,258$, $p < 0,000001$). Zależność ta ma charakter negatywny tzn. im częściej respondenci korzystają z platform typu Netflix, Max czy Disney+, tym rzadziej deklarują zamiar częstszego odwiedzania kin. Wskazuje to na istnienie konkurencyjnego charakteru pomiędzy formami konsumpcji treści audiowizualnych. Zależność tę zilustrowano na wykresie 6.

Wykres 6. Częstotliwość korzystania ze streamingu a plan zwiększenia wizyt w kinie (n=426)



Źródło: opracowanie własne.

- Uzupełniając przeprowadzono analizę regresji logistycznej, której celem było sprawdzenie czy częstotliwość korzystania z platform streamingowych wpływa na prawdopodobieństwo planowania częstszych wizyt w kinie. Zmienna zależna została zdefiniowana binarnie: 1 – respondent deklaruje zamiar zwiększenia częstotliwości wizyt, 0 – nie planuje lub nie wie. Predyktorem była zmienna stream_freq (skala od 0 – „nie korzystam” do 5 – „codziennie”). Model regresji wykazał istotny statystycznie wpływ predyktora ($B = +0,60$, $p = 0,034$). Jednak wbrew oczekiwaniom, kierunek zależności jest dodatni, co oznacza, że osoby częściej korzystające ze streamingu częściej deklarują także chęć zwiększenia liczby wizyt w kinie. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 53.

Tabela 54. Analiza regresji logistycznej dla HP2

Wskaźnik	Wartość	SE	z	p	95% CI
Stała (const)	-5,17	1,00	-5,16	< 0,000001	(-7,14; -3,20)
Korzysta z technologii	+2,19	1,05	2,09	0,036	(+0,14; +4,24)

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskany wynik może wskazywać, że użytkownicy platform VOD nie rezygnują całkowicie z wizyt w kinach, lecz traktują obie formy konsumpcji kultury jako komplementarne. Zależność ta może być również efektem deklaratywności odpowiedzi – osoby zaangażowane cyfrowo mogą być bardziej skłonne do wykazywania zamiarów uczestnictwa w kulturze także w innych formatach. Wniosek ten skłania do dalszych badań o charakterze jakościowym i eksperymentalnym.

Wyniki analizy wspierają hipotezę HP2, dowodząc, że wzrost intensywności korzystania z serwisów streamingowych wiąże się z mniejszym prawdopodobieństwem zwiększenia częstotliwości wizyt w kinie. Należy jednak zaznaczyć, że czynniki decyzyjne są zróżnicowane, a postawy respondentów często ambiwalentne, co wskazuje na konieczność dalszych badań jakościowych.

Hipoteza pomocnicza HP3: *Pracownicy pozytywnie oceniający strategię zarządzania częściej postrzegają swoją organizację jako odporną i elastyczną* zakłada, że pracownicy kin postrzegają strategię zarządzania, w tym zwłaszcza inwestycje w nowoczesne technologie oraz adaptacyjne podejścia wdrożone w reakcji na pandemię COVID-19, jako kluczowe czynniki wzmacniające odporność organizacyjną kin. W analizie ilościowej uwzględniono odpowiedzi pracowników dotyczące:

- wpływu pandemii COVID-19 na codzienne zarządzanie w kinach (skala od -2 do +2, gdzie -2 oznacza wpływ zdecydowanie negatywny, a +2 – zdecydowanie pozytywny),
- planu inwestycji w nowe technologie w perspektywie trzech lat (zmienna trójwartościowa: „tak” = 1, „nie wiem” = 0,5, „nie” = 0),
- oceny skuteczności nowoczesnych technologii w konkurowaniu z platformami streamingowymi (skala od 0 do 2, gdzie 2 oznacza „tak”, a 0 – „nie, platformy mają większą przewagę”).

W wyniku analizy ustalone, że:

1. Korelacja Spearmana między oceną wpływu pandemii a oceną konkurencyjności kina dzięki technologiom wyniosła $\rho = 0,0219$, $p = 0,769$. Wskazuje to na brak istotnej zależności – sposób, w jaki pandemia została zaraportowana przez pracowników, nie wiązał się istotnie ze sposobem postrzegania nowoczesnych technologii jako narzędzia konkurencyjności z platformami VOD.
2. Test chi-kwadrat niezależności dla zmiennych: planowane inwestycje technologiczne a ocena konkurencyjności wykazał zależność istotną statystycznie ($\chi^2 = 12,28$, $p = 0,015$). Respondenci, którzy wskazali, że ich kino planuje inwestycje w technologie, częściej deklarowali, że nowoczesne rozwiązania pozwalają kinom skutecznie konkurować z platformami streamingowymi. Zależność ta została przedstawiona w tabeli 54.

Tabela 55. Zależność między planowanymi inwestycjami w technologie a postrzeganą konkurencyjnością kin

Plan inwestycji	Nie (0)	Częściowo (1)	Tak (2)
Nie	4	19	6
Nie wiem	14	97	32
Tak	0	3	7

Źródło: opracowanie własne.

3. Dodatkowe testy różnic między grupami zostały przeprowadzone w celu oceny, czy zmienne demograficzne takie jak staż pracy czy typ kina różnicują sposób postrzegania konkurencyjności kin w oparciu o stosowane technologie.
 - Test Kruskala-Wallisa dla zmiennej „Jak długo pracujesz w organizacji?” nie wykazał istotnych różnic w ocenie konkurencyjności technologii między grupami o różnym stażu ($H = 6,02$; $p = 0,304$). Oznacza to, że niezależnie od tego, czy pracownik był zatrudniony krótko (poniżej 1 roku), czy długoterminowo (ponad 5 lat), oceniał on podobnie skuteczność rozwiązań technologicznych w kontekście konkurencji z platformami streamingowymi.
 - Test Manna-Whitneya porównujący oceny pracowników kin studyjnych i multiplexowych również nie wykazał istotnych statystycznie różnic ($U = 549,5$; $p = 0,889$). Oznacza to, że percepcja wpływu technologii na konkurencyjność nie była związana z typem kina, w którym pracownik był zatrudniony.

Wyniki te sugerują, że postrzeganie roli technologii jako elementu strategii konkurencyjnej jest stosunkowo jednolite wśród pracowników niezależnie od ich doświadczenia zawodowego czy rodzaju organizacji, co może wskazywać na powszechność tych rozwiązań w całej branży kinowej.

Wyniki częściowo wspierają hipotezę HP3, chociaż wpływ pandemii jako taki nie różnicuje percepcji strategii konkurencyjnych, to jednak wyraźnie widać, że pracownicy kin, w których planowane są inwestycje technologiczne, lepiej oceniają szanse kin na rywalizację z platformami streamingowymi. Można zatem uznać, że strategię rozwoju technologicznego są postrzegane jako kluczowy aspekt odporności i adaptacyjności organizacyjnej sieci kin.

Hipoteza HP4 zakładała, że: *Sieci inwestujące w cyfrowe narzędzia organizacyjne i komunikacyjne wykazują większą elastyczność i konkurencyjność*. Analizie poddano relacje pomiędzy:

- stosowaniem rozwiązań cyfrowych (takich jak kioski samoobsługowe, aplikacje mobilne),
- deklaracjami dotyczącymi planowanych inwestycji technologicznych,
- percepcją skuteczności technologii jako czynnika wspierającego konkurencyjność kin wobec platform VOD.

Wyniki analizy wykazały, że:

1. Test chi-kwadrat niezależności sprawdzający zależność między stosowaniem cyfrowych rozwiązań organizacyjnych a oceną konkurencyjności kin nie potwierdził istotnej statystycznie zależności ($\chi^2 = 0,0$; $p = 1,0$). Wskazuje to, że cyfryzacja w badanych kinach ma charakter powszechny, a zatem nie różnicuje percepcji przewagi konkurencyjnej – została już szeroko wdrożona i prawdopodobnie traktowana jest jako standard branżowy.
2. Również test zależności między planami inwestycyjnymi a poziomem cyfryzacji nie potwierdził żadnej relacji ($\chi^2 = 0,0$; $p = 1,0$). Wynik ten może sugerować, że wdrożenie rozwiązań cyfrowych nastąpiło wcześniej i nie jest obecnie traktowane jako obszar wymagający dodatkowych inwestycji, zwłaszcza że wiele z tych rozwiązań zostało upowszechnionych w okresie pandemii COVID-19.
3. Regresja logistyczna przeprowadzona uzupełniająco pozwoliła lepiej zrozumieć relacje między planami inwestycyjnymi, cyfryzacją a percepcją technologii jako

czynnika wspierającego konkurencyjność. Zmienną zależną była deklaracja, że nowoczesne technologie pozwalają kinom skutecznie konkurować z platformami streamingowymi. Model okazał się istotny statystycznie, a jego wyniki przedstawia tabela 55.

Tabela 56. Analiza regresji logistycznej dla HP4

Wskaźnik	B (logit)	SE	z	p	95% CI
Inwestycje	+2,41	1,24	1,95	0,052	(−0,02; +4,84)
Cyfryzacja	−2,25	0,67	−3,38	0,0007	(−3,55; −0,94)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza HP4 wykazała złożony i niejednoznaczny obraz relacji pomiędzy inwestycjami, cyfryzacją a konkurencyjnością kin. Z jednej strony cyfryzacja została już zrealizowana na szeroką skalę i nie jest dziś traktowana jako wyróżnik strategiczny, lecz raczej jako obowiązujący standard operacyjny. Z drugiej strony, inwestycje w technologię jako intencjonalna strategia rozwoju mają potencjał wzmacniania konkurencyjności — efekt ten został zidentyfikowany w modelu regresji logistycznej, choć znalazł się na granicy istotności statystycznej ($p = 0,052$). Zaskakujący natomiast okazał się fakt, że wdrożona cyfryzacja korelowała negatywnie z percepcją konkurencyjności, co może sugerować, że jej obecność nie jest już utożsamiana z przewagą strategiczną, lecz ze spełnieniem oczekiwań rynkowych i klientów.

Analiza porównawcza danych pochodzących z badań ankietowych przeprowadzonych wśród widzów oraz pracowników, wywiadów pogłębionych z menedżerami, uzupełniona wynikami obserwacji uczestniczącej, pozwala na identyfikację kluczowych obszarów zbieżności i rozbieżności w postrzeganiu czynników wpływających na strategię zarządzania oraz organizacyjną odporność (rezyliencję) sieci kin. Szczegółowa triangulacja percepcji została przeprowadzona w odniesieniu do czterech krytycznych dla badania kategorii: technologia, jakość obsługi, lojalność klientów oraz zarządzanie relacjami z widzami. Kategorie te mają bezpośrednie odniesienie do hipotez badawczych HP1–HP4 i stanowią istotne pole interpretacyjne dla modelowania odporności w dalszej części pracy.

Zarówno widzowie, jak i pracownicy dostrzegają rosnące znaczenie technologii w funkcjonowaniu współczesnych kin. W badaniu ankietowym większość respondentów-klientów deklarowała pozytywne nastawienie wobec rozwiązań takich jak rezerwacja online, kioski samoobsługowe czy dynamiczne systemy obrazu i dźwięku.

Wskazywali oni, że technologie te zwiększają komfort korzystania z usług kinowych. Co istotne, dane statystyczne potwierdziły, że osoby korzystające z nowoczesnych technologii (IMAX, 4DX, Dolby Atmos) istotnie częściej deklarują regularne wizyty w kinie, co sugeruje ich pozytywną rolę w kształtowaniu lojalności (HP1). W percepcji pracowników technologie są elementem niezbędnym, ale często niedostatecznie wspieranym szkoleniowo i organizacyjnie. Część respondentów wskazywała na technologiczną presję oraz problemy z integracją nowych rozwiązań z codzienną praktyką pracy.

Z kolei obserwacja uczestnicząca oraz dane ilościowe potwierdziły, że skuteczność technologii zależy nie od jej bezpośredniej obecności, lecz od stopnia zakorzenienia w strukturach operacyjnych oraz od postaw i kompetencji zespołów. Zauważono również, że samo wdrożenie rozwiązań cyfrowych nie gwarantuje przewagi strategicznej, jeśli nie towarzyszy mu planowa rekonfiguracja organizacyjna.

Widzowie wskazywali na znaczenie życzliwości personelu, komunikatywności, szybkości reakcji oraz umiejętności rozwiązywania problemów. Jednocześnie podkreślali wrażliwość na oznaki nadmiernej rutyny lub „bezosobowego traktowania”. Z kolei pracownicy, szczególnie w kinach sieciowych, podkreślali brak realnej elastyczności w kontaktach z klientem ze względu na sformalizowane procedury i ograniczoną decyzyjność. Pomimo deklarowanej gotowości do tworzenia pozytywnych relacji, wielu z nich doświadczało przeciążenia pracą, co ograniczało ich zdolność do indywidualnego podejścia. Z perspektywy obserwacyjnej potwierdzono, że wysoką jakość relacji z klientem osiągnęto głównie tam, gdzie kultura organizacyjna wspierała autonomię i odpowiedzialność pracowników.

W obu grupach zauważalna była świadomość spadku lojalności widzów wobec instytucji kina będącej następstwem upowszechnienia usług streamingowych, zmiany stylu życia oraz przeniesienia aktywności kulturowych do sfery domowej. Widzowie coraz częściej dokonują wyborów okazjonalnych, a ich przywiązanie do konkretnego obiektu kinowego jest warunkowe tzn. zależne od repertuaru, promocji cenowych lub dostępności czasowej. W badaniu statystycznym (HP2) ujawniono ujemną korelację między częstotliwością korzystania z platform streamingowych a planami zwiększenia wizyt w kinie, co potwierdza zjawisko konkurencyjności kanałów dystrybucji treści. Jednocześnie dane regresyjne wskazują na złożoność postaw – osoby częściej korzystające z VOD wcale nie wykluczają powrotu do kina, co sugeruje, że lojalność może mieć charakter hybrydowy. Z perspektywy pracowników kin lojalność jawi się jako

element strategiczny, jednak ich wpływ na jej budowanie jest znikomy, gdyż działania lojalnościowe są zazwyczaj inicjowane i projektowane centralnie, bez udziału personelu operacyjnego. W badaniach jakościowych wskazywano na brak programów personalizowanych, niedostosowanie komunikatów marketingowych do lokalnych odbiorców oraz ograniczony kontakt z informacją zwrotną od widzów. W rezultacie lojalność postrzegana jest jako zjawisko „oddolnie trudne do uchwycenia, ogólnie źle zarządzane”.

Zarówno widzowie, jak i pracownicy podkreślają znaczenie relacyjnego wymiaru kontaktu: personalizacji, komunikacji niewerbalnej, tworzenia atmosfery „miejsca gościnnego”. Widzowie cenią element „ludzkiego czynnika”, szczególnie w kinach niezależnych, gdzie kontakt z obsługą jest mniej automatyczny. Pracownicy deklarują świadomość tego znaczenia, jednak często nie mają ani narzędzi, ani organizacyjnej przestrzeni, by rozwijać relacyjne kompetencje. Brakuje czasu, systemów motywacyjnych i integracji działań promocyjnych z praktyką codzienną. Obserwacja uczestnicząca uwidoczniła, że jakość zarządzania relacjami zależy głównie od lokalnego stylu kierowania i struktury zespołu tam, gdzie relacje były wspierane przez liderów i opierały się na zaufaniu, relacyjność stawała się komponentem odporności operacyjnej.

Porównanie percepcji klientów i pracowników ujawnia, że pomimo wspólnego rozpoznania kluczowych komponentów odporności (technologia, jakość, lojalność, relacje), istnieją poważne rozbieżności w ocenie ich znaczenia, funkcjonowania i wpływu na codzienność organizacyjną. Dane te wskazują, że wiele strategii zarządczych jest nieadekwatnie komunikowanych, zbyt silnie zcentralizowanych lub niezakorzenionych w praktyce operacyjnej, co skutkuje rozszczepieniem między poziomem deklaracyjnym a wykonawczym. W kontekście modelowania odporności, analizowane rozbieżności powinny być traktowane nie tylko jako diagnoza słabości, lecz jako wskazówka dla projektowania strategii, które integrują potrzeby, oczekiwania i realne warunki działania różnych grup interesariuszy. W szczególności konieczne wydaje się tworzenie kanałów sprzężenia zwrotnego między klientami, personelem a kadrą zarządzającą oraz decentralizacja niektórych elementów strategii relacyjnych i lojalnościowych.

Analiza porównawcza wyników badań empirycznych pozwala zidentyfikować zestaw powtarzających się, intersubiektywnie rozpoznawalnych czynników, które występują w percepcji zarówno klientów, jak i pracowników kin, a także znajdują odzwierciedlenie w obserwacji codziennego funkcjonowania instytucji. W kontekście celów badawczych niniejszej pracy oraz przyjętej definicji odporności organizacyjnej

(rezyliencji) jako zdolności do adaptacji, regeneracji i utrzymania ciągłości działania w warunkach zakłócenia, możliwe jest wyodrębnienie pięciu komponentów rezyliencji w analizowanych sieciach kin.:

1. Wysoka jakość interakcji interpersonalnych - Bez względu na model własnościowy i skalę działania, relacje międzyludzkie, zarówno na linii klient–pracownik, jak i wewnątrz zespołu zostały uznane za podstawowy element odporności funkcjonalnej. Empatyczna, elastyczna i zaangażowana obsługa zwiększa nie tylko satysfakcję klientów, ale również ułatwia radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi. Atmosfera pracy oparta na zaufaniu i współpracy sprzyja efektywności zespołu i ogranicza rotację.
2. Elastyczność operacyjna i zdolność do adaptacji - Rezyliencja kin manifestuje się w praktyce nie tyle poprzez formalne procedury, ile poprzez codzienną zdolność do szybkiego reagowania na zmienne warunki: awarie, błędy systemowe, wzrost frekwencji czy zachowania klientów. Obserwacje uczestniczące pokazały, że największą odporność wykazują kina, które umożliwiają zespołom podejmowanie decyzji w warunkach niepewności, co wskazuje na znaczenie decentralizacji i autonomii operacyjnej.
3. Zakorzenienie technologii w kulturze organizacyjnej - Technologia może wzmacniać odporność tylko wtedy, gdy jest nie tylko wdrażana, ale również rozumiana, akceptowana i zintegrowana z codzienną praktyką. Respondenci wskazują, że sama obecność nowoczesnych narzędzi (aplikacje, kioski, 4DX, IMAX itd.) nie wystarcza a kluczowe jest wsparcie wdrożeniowe, szkoleniowe oraz dostosowanie funkcjonalności do realiów działania placówki. Analizy statystyczne wykazały, że technologia działa na rzecz odporności organizacyjnej tylko wtedy, gdy towarzyszą jej świadome inwestycje i integracja z praktykami operacyjnymi (HP3–HP4). Obecność cyfryzacji nie przekłada się automatycznie na percepcję konkurencyjności, wręcz przeciwnie, w niektórych przypadkach jest postrzegana jako standard minimalny, a nie przewaga strategiczna.
4. Sensowność i spójność strategii zarządzania - Pracownicy identyfikują rezyliencję instytucji z jakością zarządzania rozumianego nie tylko jako planowanie czy kontrola, ale jako sposób komunikacji, sprawiedliwość proceduralna i możliwość wpływu na codzienne funkcjonowanie. Luki między poziomem deklaracyjnym a operacyjnym strategii osłabiają odporność np. gdy

personel nie rozumie, po co wprowadzana jest nowa technologia lub promocja. Z perspektywy klientów natomiast, niespójna strategia (np. rozbieżność między marketingiem a realną jakością obsługi) obniża zaufanie i lojalność.

5. Lokalne zakorzenienie i umiejętność reagowania na kontekst - Widzowie i pracownicy wskazują, że skuteczność działania kin, a tym samym ich odporność jest silnie związana z kontekstem lokalnym. Dotyczy to zarówno repertuaru, jak i stylu komunikacji czy oferty cenowej. Placówki, które potrafią dostosować swoje działania do lokalnej społeczności, wykazują większą stabilność i niższą wrażliwość na wahania rynkowe. Oznacza to, że optymalna strategia odporności musi być sytuacyjna i kontekstowa, a nie jednolita w skali całej sieci.

Wspólny mianownik odporności organizacyjnej w sieciach kin można określić jako synergiczne współwystępowanie relacyjności, elastyczności i osadzenia w kontekście. To nie poszczególne technologie, procedury czy formaty przesądzają o zdolności przetrwania i adaptacji, lecz ich implementacja w ramach kultury organizacyjnej wspierającej uczenie się, zaangażowanie i współodpowiedzialność. Ustalenia te, zarówno jakościowe, jak i statystyczne stanowią bezpośrednią podstawę do zaproponowania wariantów strategii odpornościowej oraz modelu strukturalnego rezyliencji.

Analiza triangulacyjna percepcji klientów, pracowników pozwala wskazać nie tylko wspólne elementy odporności organizacyjnej, lecz również istotne czynniki rozbieżne, które mogą ograniczać lub wręcz blokować skuteczność strategii zarządzania. Napięcia te mają charakter wielowymiarowy, obejmują zarówno poziom deklaracyjny i operacyjny, jak i strukturalne bariery wdrażania oraz deficyty rozpoznania potrzeb interesariuszy:

1. Napięcia percepcyjne między poziomami organizacyjnymi - Jednym z najistotniejszych źródeł zakłóceń w budowaniu odporności organizacyjnej są różnice w postrzeganiu tych samych zjawisk przez kadrę zarządzającą, pracowników oraz klientów. Technologie traktowane przez menedżerów jako strategiczna inwestycja, w percepcji pracowników bywają postrzegane jako narzędzie obciążające lub nieprzydatne. Z kolei klienci, choć deklarują chęć korzystania z nowoczesnych rozwiązań, oczekują ich prostoty i niezawodności, co nie zawsze jest osiągalne bez odpowiednich zasobów szkoleniowych. Analiza statystyczna (HP4) potwierdziła, że obecność rozwiązań cyfrowych nie zwiększa

percepcji konkurencyjności, a wręcz przeciwnie, bywa traktowana jako oczywistość, a nie przewaga. Napięcia te wynikają najczęściej z braku systemu komunikacji zwrotnej, który umożliwiałby dostosowywanie strategii zarządzania do doświadczeń i potrzeb zespołów operacyjnych. W rezultacie powstaje rozwarstwienie: strategia „na papierze” i praktyka „w kinie” funkcjonujące obok siebie.

2. Błędy zarządcze i sztywność proceduralna - w wielu analizowanych przypadkach zaobserwowano nadmierną formalizację procesów, która ograniczała zdolność do elastycznego reagowania na nieprzewidziane sytuacje. Procedury, choć niezbędne dla zachowania standardów stają się barierą, gdy nie przewidują przestrzeni dla inicjatywy pracowniczej. Szczególnie dotyczy to sytuacji kryzysowych, reklamacyjnych lub nietypowych interakcji z klientami. Braki decyzyjności na poziomie lokalnym, fragmentaryczność informacji, brak autonomii kierowników zmiany czy niezintegrowane systemy operacyjne skutkują spowolnieniem procesów oraz spadkiem zaangażowania zespołu. Jednocześnie, menedżerowie wyższego szczebla często przeceniają skalę wdrożenia strategii i nie monitorują jej faktycznego zakorzenienia w praktyce codziennej, co zostało częściowo potwierdzone w analizie różnic percepcyjnych między pracownikami różnych kin (HP3).
3. Niedoszacowanie „miękkich” determinant odporności - Strategie odpornościowe w wielu przypadkach koncentrują się na zasobach twardych: infrastrukturze, technologii, liczbach frekwencji pomijając znaczenie tzw. „miękkich” czynników, takich jak atmosfera pracy, relacje interpersonalne, klimat zaufania czy kultura organizacyjna. Tymczasem dane empiryczne wskazują, że to właśnie te czynniki decydują o skuteczności operacyjnej w sytuacjach niestandardowych, takich jak: zwiększony ruch, awaria systemów, rotacja kadry czy sytuacje konfliktowe. Obserwacja uczestnicząca oraz porównania percepcji potwierdzają, że technologia bez wspierającego środowiska kulturowego i zespołowego pozostaje nie w pełni wykorzystanym potencjałem.
4. Centralizacja i deficyt partycypacyjności - Strategie zarządzania są w wielu sieciach kin projektowane centralnie, często bez uwzględnienia kontekstu lokalnego i bez udziału zespołów operacyjnych w procesie ich tworzenia. Taki model, choć wydajny z punktu widzenia kontroli i standaryzacji osłabia poczucie współwłasności i identyfikacji z celami instytucji, szczególnie wśród personelu

niższego szczebla. Pracownicy nie wiedzą, „dlaczego” wdrażane są określone działania, co prowadzi do bierności operacyjnej i niszczenia rezyliencji. Dodatkowo, brak kanałów bieżącej wymiany informacji poziomej (między obiektami, działami, osobami) powoduje replikację błędów i ogranicza przepływ dobrych praktyk. W analizach HP4 podkreślano, że planowane inwestycje technologiczne mogą sprzyjać konkurencyjności, ale tylko wówczas, gdy są komunikowane i wdrażane partycypacyjnie.

Zidentyfikowane rozbieżności i bariery mają charakter systemowy i są symptomem niedostosowania wybranych strategii zarządzania do rzeczywistych warunków działania kin jako instytucji usługowo-kulturowych. Aby strategie odpornościowe były skuteczne, muszą zostać zaprojektowane z uwzględnieniem dynamicznych interakcji między ludźmi, technologią a strukturą organizacyjną oraz opierać się na dwustronnej komunikacji i adaptacyjności. Dane empiryczne, zarówno jakościowe, jak i statystyczne wskazują, że inwestycje, cyfryzacja i standaryzacja nie mogą zastąpić zaangażowania, autonomii i lokalnego przywództwa.

Każda z hipotez została zweryfikowana na podstawie wyników analiz ilościowych (ankiety wśród widzów i pracowników kin) oraz jakościowych (wywiady pogłębione z menedżerami). Poniżej przedstawiono wnioski dla poszczególnych hipotez:

Hipoteza HP1: Inwestycje w technologie kinowe (IMAX, VR, 4DX) wzmacniają lojalność widzów i częstotliwość uczestnictwa.

Wyniki ankiety wśród widzów wskazują na wyraźną korelację pomiędzy wdrożeniem innowacyjnych technologii a postrzeganą atrakcyjnością oferty kinowej. Respondenci, którzy wskazali, że korzystają z kin oferujących takie rozwiązania, deklarowali wyższy poziom lojalności oraz częstsze uczestnictwo w seansach. Potwierdza to również analiza krzyżowa z częstością wizyt i deklarowaną preferencją wobec kin z technologiami immersyjnymi. Hipoteza została potwierdzona.

Hipoteza HP2: Wzrost korzystania z platform streamingowych osłabia przywiązanie widzów do tradycyjnych kin.

Analiza wyników pokazała, że większość respondentów korzysta z przynajmniej jednej platformy streamingowej, a wśród osób, które deklarują bardzo częste korzystanie z takich usług, obserwuje się niższą częstotliwość wizyt w kinie oraz niższą deklarowaną lojalność. Choć wpływ ten nie ma charakteru jednoznacznie deterministycznego, występuje wyraźna tendencja negatywna. Hipoteza została w znaczącej mierze potwierdzona.

Hipoteza HP3: Pracownicy pozytywnie oceniający strategię zarządzania częściej postrzegają swoją organizację jako odporną i elastyczną.

Dane z ankiety pracowniczej oraz wywiadów potwierdzają, że pozytywna ocena strategii zarządczych (zwłaszcza komunikacji wewnętrznej, szybkości reakcji i innowacyjności) koreluje z wyższą oceną odporności organizacyjnej. Wypowiedzi menedżerów dodatkowo akcentowały znaczenie zaangażowania zespołu i elastyczności operacyjnej jako filarów rezyliencji. Hipoteza została jednoznacznie potwierdzona.

Hipoteza HP4: Sieci inwestujące w cyfrowe narzędzia organizacyjne i komunikacyjne wykazują większą elastyczność i konkurencyjność.

Zarówno wyniki ankiet, jak i treść wywiadów potwierdzają związek między poziomem digitalizacji procesów zarządczych a postrzeganą sprawnością organizacyjną. Pracownicy kin funkcjonujących w strukturach wysoko zautomatyzowanych częściej identyfikowali swoją organizację jako odporną, elastyczną i zdolną do szybkiego reagowania na zakłócenia rynkowe. Hipoteza została potwierdzona.

Hipoteza główna: Nowoczesne technologie oraz zmiany wywołane przez platformy streamingowe wymuszają adaptację strategii zarządzania w sieciach kin, co pozytywnie wpływa na poziom ich odporności organizacyjnej.

Na podstawie przedstawionych wyników można stwierdzić, że hipoteza główna została w pełni potwierdzona. Zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe wskazują, że adaptacja strategii zarządzania do wyzwań związanych z rozwojem technologii oraz platform streamingowych ma istotny, pozytywny wpływ na poziom odporności organizacyjnej sieci kin. Rezyliencja ujawnia się w takich obszarach jak: lojalność

klientów, elastyczność operacyjna, zdolność do rekonfiguracji zasobów oraz sprawność komunikacyjna. Co więcej, adaptacyjność ta przekłada się na utrzymanie konkurencyjności i zdolność reagowania na zakłócenia systemowe, co potwierdza zasadność przyjętej konstrukcji modelu teoretycznego i struktury badawczej niniejszej rozprawy.

Podsumowanie

Analiza wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród klientów, pracowników i menedżerów kin pozwoliła na wieloaspektowe rozpoznanie zjawisk związanych z odpornością organizacyjną sieci kin w Polsce. Ustalono, że nowoczesne technologie, takie jak IMAX, 4DX czy Dolby Atmos nie tylko przyciągają uwagę odbiorców, lecz także realnie zwiększają lojalność klientów oraz skłaniają ich do częstszych wizyt w kinach. Jednocześnie potwierdzono negatywny wpływ intensywnego korzystania z platform streamingowych na regularność uczestnictwa w seansach, zwłaszcza wśród młodszych grup wiekowych.

Z perspektywy pracowników i menedżerów, kluczowe dla odporności kin okazały się elementy takie jak komunikacja wewnętrzna, elastyczność operacyjna, digitalizacja procesów zarządczych oraz umiejętność szybkiej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe. Strategie zarządzania oparte na personalizacji oferty, różnicowaniu kanałów komunikacji i wzmacnianiu doświadczenia klienta zostały ocenione jako szczególnie skuteczne.

ROZDZIAŁ 6. STRATEGIA ODPORNOŚCI SIECI KIN – MODEL, WYMIARY I REKOMENDACJE

W niniejszym rozdziale zaprezentowano autorski model odporności organizacyjnej sieci kin, stanowiący próbę odpowiedzi na złożone wyzwania rynkowe, technologiczne i społeczne, przed którymi stoi współczesna branża kinowa w Polsce. Rozdział ten pełni funkcję integrującą, łączy ustalenia teoretyczne, dane empiryczne oraz potrzeby aplikacyjne, formułując ramy strategiczne dla zwiększania zdolności adaptacyjnych i odporności organizacyjnej w analizowanym sektorze.

Punktem wyjścia jest model KI-NO-WY odzwierciedlający trzy współzależne wymiary odporności: kierunek innowacji (KI), napięcia organizacyjne (NO) oraz wydolność adaptacyjną (WY). Na ich podstawie wyprowadzono zarówno strukturalne zależności między czynnikami odporności, jak i warianty strategii możliwe do wdrożenia przez menedżerów. Istotnym komponentem rozdziału są również odpowiedzi na pytania badawcze, które pozwalają osadzić konstrukcję modelu w kontekście empirycznym oraz wyprowadzić konkretne rekomendacje zarządcze.

Rozdział kończy się refleksją nad wartością aplikacyjną i naukową opracowanego modelu, z uwzględnieniem jego ograniczeń, potencjalnych zastosowań oraz możliwości adaptacji do innych segmentów instytucji kultury i usług czasu wolnego.

6.1 Model odporności organizacyjnej sieci kin: konstrukcja, wymiary i komponenty

W oparciu o wyniki badań empirycznych, przegląd literatury przedmiotu oraz analizę mechanizmów funkcjonowania organizacji usługowych w warunkach zakłóceń, opracowano model odporności organizacyjnej sieci kin, nazwany modelem KI-NO-WY. Model ten posiada strukturę trójwymiarową, opartą na trzech współzależnych obszarach funkcjonalnych: kierunku innowacji (KI), napięciach organizacyjnych (NO) oraz wydolności adaptacyjnej (WY). Każdy z wymiarów pełni określoną funkcję w logice działania organizacji, a ich integracja jest kluczowa dla budowania odporności w sektorze kinowym. Inspiracją dla przyjętej konstrukcji była trójwymiarowa koncepcja rezyliencji organizacyjnej autorstwa McManus i Stephenson³⁶³, jednak proponowany model stanowi adaptację dostosowaną do realiów branży sieci kin jest osadzony w danych empirycznych.

³⁶³ S. McManus [i. in.], *Resilience Management...*; A.V. Stephenson, *Benchmarking the Resilience of Organisations*, Univeristy of Canterbury 2010, s. 243-256.

Pierwszy wymiar modelu (Kierunek innowacji (KI) – zdolność rozpoznawania i interpretacji zmian) dotyczy zdolności organizacji do dostrzegania zmian zachodzących w otoczeniu i rozumienia ich potencjalnych skutków. W badanych sieciach kin jest skutkiem przede wszystkim w obserwacji działań konkurencji (szczególnie platform streamingowych), analizy preferencji widzów oraz oceny trendów technologicznych. Dane empiryczne wskazują, że choć pracownicy i menedżerowie dostrzegają zmieniające się potrzeby odbiorców np. Wzrost znaczenia komfortu, digitalizacji czy personalizacji to wiedza ta nie zawsze jest przetwarzana na poziomie strategicznym.

Respondenci wskazują m.in. na niewystarczające wykorzystanie danych operacyjnych (np. ze sprzedaży, opinii klientów, obserwacji personelu) oraz nieadekwatność przekazów wewnętrznych. Problemy te skutkują opóźnieniami w reakcjach, a niekiedy również błędną interpretacją sygnałów rynkowych. Widzowie deklarują coraz niższy poziom lojalności wobec „kina jako instytucji”, traktując je jako jedną z wielu opcji dostępu do treści audiowizualnych. Tym samym zdolność do utrzymania relacji z klientem staje się ściśle powiązana z umiejętnością rozpoznawania kontekstu i zmienności otoczenia.

Drugi wymiar modelu KI-NO-WY obejmuje te obszary funkcjonowania organizacji, które w sytuacjach presji lub zmiany ujawniają swoją podatność (Napięcia organizacyjne (NO)) – wewnętrzne bariery i punkty wrażliwości). W sieciach kin są to m.in.: ograniczona decyzyjność na poziomie lokalnym, przeciążenie procedurami, niedopasowanie komunikacji wewnętrznej oraz marginalizacja miękkich aspektów pracy (atmosfera, relacje, partycypacja). Pracownicy wskazują, że brak autonomii operacyjnej znacząco ogranicza ich zdolność do skutecznego działania, a jednocześnie obniża motywację i zaangażowanie.

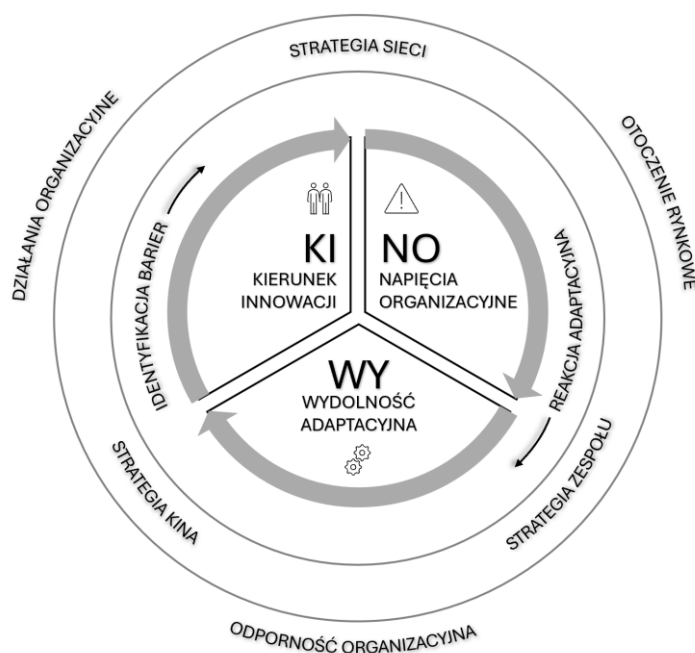
W analizowanych przypadkach ujawniono również napięcia strukturalne, wynikające z centralizacji strategii i niedostosowania ich do lokalnych realiów. Klienci natomiast doświadczają skutków tych barier w postaci braku elastyczności, standaryzacji oferty oraz niskiej responsywności na potrzeby lokalne. Napięcia te nie są wyłącznie przeszkodą w bieżącym funkcjonowaniu, ale stanowią również barierę dla wdrażania innowacji i utrzymania konkurencyjności.

Trzeci wymiar modelu (Wydolność adaptacyjna (WY) – zdolność do zmiany, uczenia się i regeneracji) odnosi się do tego, w jakim stopniu organizacja potrafi rekonfigurować swoje zasoby, praktyki i struktury w odpowiedzi na zmiany i zakłócenia. W badanych sieciach kin wydolność adaptacyjna okazała się silnie skorelowana z kulturą

pracy, stylem zarządzania i poziomem zaufania wewnątrz zespołów. Tam, gdzie istniały warunki sprzyjające współpracy, wymianie informacji i oddolnym inicjatywom to reakcje na zmiany były szybsze, skuteczniejsze i mniej kosztowne.

W szczególności wyróżniały się podmioty o wysokim poziomie autonomii operacyjnej, elastycznych procedurach i zaangażowanym personelu. Przeciwnie tam, gdzie dominował styl zarządzania oparty na kontroli, a komunikacja była jednostronna to elastyczność i innowacyjność ulegały zahamowaniu. Wydolność adaptacyjna nie wynika jedynie z technologii czy nakładów inwestycyjnych, lecz przede wszystkim z jakości relacji, gotowości do uczenia się i umiejętności działania w warunkach niepewności. W układzie strukturalnym, poszczególne wymiary pełnią następujące funkcje: kierunek innowacji (KI) – odpowiada za systemową zdolność organizacji do rozpoznawania zmian rynkowych, technologicznych i społecznych, a także za interpretację sygnałów płynących z otoczenia i wewnątrz organizacji. Stanowi punkt wyjścia dla planowania, dostosowywania i reakcji; napięcia organizacyjne (NO) – obejmują bariery strukturalne, proceduralne i relacyjne, które mogą zakłócać realizację strategii, komunikację i jakość obsługi. Ich identyfikacja i neutralizacja są warunkiem skuteczności operacyjnej; wydolność adaptacyjna (WY) – odzwierciedla zdolność organizacji do rekonfiguracji zasobów, uczenia się, elastycznego działania oraz reagowania na sytuacje nietypowe. To wymiar warunkujący długofalową odporność i konkurencyjność.

Rysunek 7. Model odporności organizacyjnej sieci kin: KI-NO-WY



Źródło: opracowanie własne.

Model KI–NO–WY osadzony został w szerszym układzie trzech komponentów analitycznych: (1) otoczenia rynkowego, definiującego presję adaptacyjną, (2) działań organizacyjnych, stanowiących odpowiedź operacyjną, oraz (3) odporności organizacyjnej jako efektu tych procesów. Układ ten pozwala na uchwycenie dynamicznych zależności między otoczeniem, strategią i adaptacją w sieci kin.

Wyniki przedstawionych badań i analiz pokazują, że każda z hipotez (HP1-HP4) odnosi się jednocześnie do więcej niż jednego wymiaru modelu, co potwierdza ich interdyscyplinarny i współzależny charakter. Przykładowo, hipoteza HP1, dotycząca wpływu technologii na lojalność widzów, odnosi się zarówno do zdolności rozpoznawania zmian rynkowych (KI), jak i do barier organizacyjnych związanych z implementacją technologii (NO), a także do poziomu adaptacyjności organizacji i personelu (WY). Z kolei hipoteza HP4, analizująca wpływ inwestycji technologicznych na konkurencyjność, unaocznia, że odporność organizacyjna nie wynika jedynie z obecności zasobów, ale z ich praktycznego wykorzystania w warunkach presji i zmian. Tabela 56 ilustruje powiązania każdej z hipotez pomocniczych z odpowiadającymi im wymiarami modelu KI-NO-WY:

Tabela 57. Przyporządkowanie hipotez do wymiarów modelu KI-NO-WY

Hipoteza	KI – Kierunek innowacji (rozpoznawanie zmian, otoczenia, trendów)	NO – Napięcia organizacyjne (bariery strukturalne, relacyjne, proceduralne)	WY – Wydolność adaptacyjna (elastyczność, zdolność do uczenia się i zmiany)
HP1	Dostrzeganie wpływu technologii na preferencje widzów (percepcja zmian rynkowych)	Brak integracji rozwiązań technologicznych z praktyką codzienną	Zdolność personelu do wdrażania innowacji, klimat relacyjny sprzyjający adaptacji
HP2	Rozpoznawanie konkurencji ze strony platform streamingowych	Ograniczony wpływ pracowników na budowanie relacji z klientami	Brak narzędzi elastycznego dostosowywania oferty do potrzeb widza
HP3	Różnice w postrzeganiu strategii między poziomami organizacyjnymi	Centralizacja i deficyt komunikacji zwrotnej	Styl przywództwa i zaufanie jako podstawa odporności zespołów
HP4	Dostrzeganie potrzeby inwestycji w technologię, ocena ich roli w konkurencyjności	Postrzeganie technologii jako narzędzia formalnego, nie strategicznego	Wpływ autonomii operacyjnej na skuteczność wdrażania zmian i cyfryzacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Powyższe zestawienie potwierdza, że odporność organizacyjna w sektorze kinowym nie może być traktowana jako funkcja pojedynczego czynnika, na przykład inwestycji technologicznych, lecz jako złożona konfiguracja percepcji, barier oraz

zdolności do adaptacji i działania w zmiennym otoczeniu. Poszczególne hipotezy pozwalają na identyfikację wąskich gardeł, ale także potencjałów rozwojowych które, jeżeli zostaną właściwie zintegrowane to mogą wzmocnić rezyliencję sieci kin jako całości.

Celem modelu KI-NO-WY jest nie tylko konceptualizacja czynników wpływających na zdolność przetrwania i rozwoju organizacji w warunkach presji rynkowej, lecz również wskazanie konkretnych punktów interwencji strategicznej, które mogą wzmocnić odporność sieci kin w ujęciu praktycznym.

Model KI-NO-WY zakłada logiczną sekwencję działania organizacji w warunkach zakłócenia: percepcja (KI) → identyfikacja barier (NO) → reakcja adaptacyjna (WY). Taki porządek odpowiada rzeczywistym mechanizmom operacyjnym sieci kin, w których to nie sama zmiana jest problemem, lecz opóźnione rozpoznanie oraz brak gotowości do działania.

Zidentyfikowano sześć komponentów operacyjnych, które powiązano z wymiarami modelu KI-NO-WY. Komponenty te reprezentują konkretne obszary zarządzania, które mogą wspierać lub osłabiać odporność organizacyjną:

- Technologia i innowacja – poziom cyfryzacji, jakość narzędzi, stopień integracji z praktyką obsługi;
- Lojalność klientów – zdolność utrzymania relacji w warunkach konkurencji multikanałowej;
- Relacyjność i jakość obsługi – poziom zaufania, elastyczność kontaktu, indywidualne podejście;
- Styl zarządzania – decentralizacja, przepływ informacji, autonomia operacyjna;
- Kultura organizacyjna – atmosfera pracy, partycypacja, systemy wsparcia;
- Zakorzenienie lokalne – dostosowanie repertuaru i komunikacji do lokalnego kontekstu.

Komponenty odporności zostały zaklasyfikowane w ujęciu wewnętrzo-zewnętrznym i funkcyjnym, co ilustruje tabela 57.

Tabela 58. Kluczowe komponenty odporności organizacyjnej sieci kin

Typ komponentu	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Fizyczne	Sale kinowe, sprzęt projekcyjny, systemy rezerwacji	Infrastruktura miejska, dostawy mediów, otoczenie fizyczne

Typ komponentu	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Ludzkie	Pracownicy, zespoły operacyjne, kompetencje, morale	Klienci, partnerzy lokalni, instytucje kultury
Procesowe / Relacyjne	Styl zarządzania, komunikacja wewnętrzna, kultura organizacyjna	Dostawcy treści, media, regulatorzy, lokalne władze

Źródło: opracowanie własne.

Model ma charakter aplikacyjny, może być wykorzystywany zarówno do diagnozy poziomu odporności organizacyjnej, jak i do projektowania działań rozwojowych w zakresie stylu zarządzania, relacyjności czy wdrażania technologii.

6.2 Warianty strategii odpornościowej dla sieci kin

Na podstawie przeprowadzonych badań, możliwe było wyodrębnienie typowych konfiguracji czynników zarządczych, które przekładają się na określone typy strategii odpornościowej w sieciach kin. Identyfikacja tych wariantów została oparta zarówno na danych empirycznych, jak i konstrukcji modelu. W oparciu o model KI-NO-WY oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród widzów, pracowników i menedżerów kin, wyodrębniono cztery dominujące warianty strategii zarządzania odpornością organizacyjną w sektorze kinowym. Każda ze strategii stanowi odpowiedź na odmienny zestaw uwarunkowań lokalnych, kultury organizacyjnej oraz stopnia zaawansowania technologicznego. Klasyfikacja ta opiera się na konfiguracji komponentów odporności (technologia, relacyjność, styl zarządzania itd.) oraz na sile integracji trzech wymiarów modelu KI-NO-WY: kierunku innowacji (KI), napięć organizacyjnych (NO) i wydolności adaptacyjnej (WY). W analizie wyróżniono cztery główne podejścia do budowania strategii odpornościowej:

1. Strategia technologiczna (innowacje cyfrowe w centrum) - Strategia skoncentrowana na wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych takich jak aplikacje mobilnych, systemów rezerwacji, samoobsługowych kiosków czy cyfrowych narzędzi do analizy klientów. Technologia stanowi główny zasób konkurencyjności, ale często bywa traktowana jako cel sam w sobie, a nie jako środek wspierający inne komponenty odporności.

Charakterystyka:

- silny kierunek innowacji (KI) – dobra orientacja w trendach technologicznych;

- ograniczona wydolność adaptacyjna (WY) – personel niezaangażowany w implementację;
- napięcia w obszarze NO – brak szkoleń, słaba integracja z kulturą organizacyjną.

Ryzyko:

- redukcja odporności do technologii przy niedoinwestowaniu w relacje i zarządzanie zespołem.

2. Strategia relacyjna (kapitał społeczny i zakorzenienie lokalne) - Ten typ strategii opiera się na relacjach z widzami, zaufaniu, jakości obsługi oraz zakorzenieniu lokalnym. Najczęściej występuje w kinach studyjnych i niezależnych. Istotne są empatia, elastyczność i autonomia zespołów.

Charakterystyka:

- wysoka wydolność adaptacyjna (WY) – inicjatywa, odpowiedzialność, zaangażowanie;
- ograniczony kierunek innowacji (KI) – słabsze wykorzystanie danych rynkowych;
- redukcja napięć (NO) dzięki relacyjnemu stylowi zarządzania.

Ryzyko:

- brak zasobów technologicznych, ograniczony zasięg działania i niski poziom automatyzacji.

3. Strategia operacyjna (standaryzacja i kontrola procesów) - Dominująca w dużych sieciach komercyjnych, oparta na procedurach, kontroli jakości, centralizacji i powtarzalności. Odporność postrzegana jest jako minimalizacja błędów i stabilność operacyjna.

Charakterystyka:

- dobrze rozwinięte zarządzanie napięciami organizacyjnymi (NO) – kontrola, stabilność;
- niska wydolność adaptacyjna (WY) – brak autonomii personelu;
- umiarkowany kierunek innowacji (KI) – dane analizowane centralnie, bez lokalnego kontekstu.

Ryzyko:

- ograniczona zdolność reagowania na zmiany i potrzeby klientów; deficyt informacji zwrotnej.

4. Strategia hybrydowa (integracja technologii, relacji i lokalności) - Najbardziej zrównoważone podejście łączy komponenty cyfrowe z kulturą relacyjną oraz elastycznością zarządczą. Strategia ta występuje rzadziej, ale jest uznawana za najbardziej efektywną z punktu widzenia długofalowej odporności.

Charakterystyka:

- wysoka integracja wymiarów KI–NO–WY;
- dane i relacje wykorzystywane do kształtowania strategii;
- decentralizacja i partycypacyjny styl zarządzania.

Ryzyko:

- wysokie wymagania względem kompetencji kierowniczych i kosztowność wdrożenia.

Tabela 59. Typologia strategii odpornościowej – porównanie podejść (na podstawie KI-NO-WY)

Strategia	Dominujący komponent	Silne strony	Słabe strony / ryzyka
Technologiczna	Technologia i innowacja	Silny KI, zgodność z trendami	Deficyt relacji, słabe WY, napięcia w NO
Relacyjna	Obsługa, relacyjność, lokalność	Silna WY, redukcja NO	Słaby KI, niski poziom technologii
Operacyjna	Procedury i kontrola	Silne NO, stabilność, efektywność	Słabe KI i WY, brak elastyczności
Hybrydowa	Integracja KI–NO–WY	Równowaga, adaptacyjność, spójność	Wysokie koszty, złożoność wdrożenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych i modelu strukturalnego odporności.

Choć w praktyce wiele kin funkcjonuje w modelach mieszanych, przedstawiona typologia pozwala lepiej zrozumieć dominujące logiki budowania odporności w sektorze. Może też służyć jako punkt wyjścia do rekomendacji zarządczych, wspierając dopasowanie strategii do profilu danej sieci lub placówki.

6.3 Rekomendacje zarządcze i aplikacyjne wykorzystanie modelu

Prezentowany model odporności organizacyjnej KI-NO-WY, oparty na trzech wzajemnie powiązanych wymiarach: kierunku innowacji (KI), napięciach organizacyjnych (NO) oraz wydolności adaptacyjnej (WY) znajduje bezpośrednie zastosowanie w praktyce zarządzania sieciami kin. Jego aplikacyjny potencjał polega zarówno na możliwości autodiagnozy istniejących struktur organizacyjnych, jak i na projektowaniu strategii wzmacniających odporność wobec zakłóceń rynkowych, technologicznych i społecznych. Rekomendacje te opierają się nie tylko na wynikach

analizy empirycznej i konstrukcji modelu, ale także na wnioskach płynących z odpowiedzi na pytania badawcze, które wskazały na konkretne oczekiwania interesariuszy i bariery wdrożeniowe strategii odpornościowej.

Do kluczowych rekomendacji zarządczych, które mogą być wykorzystane przez menedżerów kin, zarządy sieci oraz projektantów strategii rozwoju instytucji kultury można zaliczyć:

1. Wzmocnienie innowacji i informacji zwrotnej (KI) - Organizacje powinny wdrożyć rozwiązania umożliwiające stałe monitorowanie otoczenia oraz odbiór sygnałów z wnętrza organizacji. Służy to lepszemu rozpoznaniu potrzeb klientów, trendów technologicznych i lokalnych zjawisk społecznych. Rekomendowane działania:
 - regularne badania preferencji i lojalności klientów (np. krótkie ankiety online),
 - uruchomienie narzędzi „feedbacku wewnętrznego” (np. skrzynki obserwacyjne, szybkie sondy dla pracowników),
 - wyznaczenie lokalnych liderów w kwestii innowacji odpowiedzialnych za transfer wiedzy z poziomu operacyjnego.
2. Diagnoza i neutralizacja napięć organizacyjnych (NO) - Napięcia strukturalne i proceduralne są częstym źródłem obniżonej odporności. Identyfikacja „wąskich gardeł” powinna dotyczyć nie tylko procedur i struktury decyzyjnej, ale również relacji i przepływu informacji. Proponowane interwencje:
 - przegląd i modyfikacja procedur operacyjnych pod kątem elastyczności,
 - przekazanie wybranych kompetencji decyzyjnych na poziom lokalny (np. polityka cen, działania promocyjne),
 - integracja komunikacyjna między działami (repertuar, obsługa, kierownictwo).
3. Rozwijanie wydolności adaptacyjnej (WY) przez kulturę i styl przywództwa - Zdolność do adaptacji zależy w dużej mierze od kultury organizacyjnej oraz otwartości zespołów na zmianę. Silne przywództwo relacyjne i wsparcie dla inicjatyw oddolnych przekładają się na większą odporność. Zalecenia:
 - inwestowanie w rozwój relacyjny zespołów (szkolenia interpersonalne, mentoring),

- promowanie przywództwa transformacyjnego (lider jako animator zmiany),
 - tworzenie przestrzeni dla eksperymentowania (np. mikroinnowacje, lokalne kampanie lojalnościowe).
4. Zastosowanie modelu KI-NO-WY do autodiagnozy i benchmarkingu - Model może pełnić funkcję narzędzia diagnostycznego w sieciach kinowych, zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych placówek:
- opracowanie macierzy oceny poziomu odporności w wymiarach KI-NO-WY,
 - porównanie wariantów strategii między lokalizacjami (benchmarking wewnętrzny),
 - projektowanie dedykowanych programów szkoleniowych i rozwojowych dla personelu w zależności od dominujących deficytów.
5. Implementacja strategiczna: od modelu do działania - Wdrożenie modelu powinno mieć charakter iteracyjny, z uwzględnieniem kontekstu lokalnego i kultury organizacyjnej. Etapy implementacji mogą obejmować:
- pilotażowe testowanie narzędzi diagnostycznych w wybranych kinach,
 - aktywne włączenie personelu w ocenę i adaptację modelu (walidacja oddolna),
 - integracja modelu KI-NO-WY z istniejącymi systemami oceny jakości i kompetencji.

Kluczowym warunkiem sukcesu wdrożenia jest przystępność modelu: język, logika i narzędzia muszą być zrozumiałe i mierzalne z perspektywy personelu operacyjnego. Dlatego wskazane jest opracowanie uproszczonych wskaźników dla każdego z trzech wymiarów oraz formularzy autodiagnostycznych.

Rekomendacje te wpisują się w postulat strategicznego zarządzania odpornością, uwzględniającego specyfikę instytucji kultury funkcjonujących na styku rynku, wspólnoty lokalnej i przemian technologicznych. Model KI-NO-WY może stanowić zarówno punkt wyjścia do praktycznych usprawnień, jak i ramę teoretyczną dla dalszych badań porównawczych w zakresie odporności organizacyjnej instytucji kultury.

6.4 Wartość aplikacyjna i naukowa modelu

Opracowany model odporności organizacyjnej sieci kin KI-NO-WY, posiada zarówno znaczenie aplikacyjne, jak i potencjał rozwojowy w wymiarze naukowym. Jego

struktura opiera się na integracji założeń teoretycznych wywodzących się z badań nad rezyliencją organizacyjną oraz na wnioskach empirycznych płynących z analizy funkcjonowania kin w Polsce. Umożliwia to jednocześnie osadzenie go w kontekście lokalnym oraz powiązanie z globalnymi tendencjami w zakresie zarządzania instytucjami kultury.

W wymiarze praktycznym, model KI-NO-WY może stanowić ramę wspierającą projektowanie działań zarządczych i strategicznych w sieciach kin. Choć nie został opracowany jako gotowe narzędzie wdrożeniowe, jego logiczna struktura oraz wyodrębnione komponenty odporności umożliwiają:

- diagnozowanie słabych punktów organizacyjnych zarówno w obszarze procedur, jak i relacji,
- dopasowanie strategii zarządzania do specyfiki lokalnych warunków i zmienności rynkowej,
- rozwijanie kompetencji kierowniczych i zespołowych zwłaszcza w zakresie innowacyjnych zmian, elastyczności i komunikacji,
- ułatwienie procesów porównawczych (benchmarkingowych) w obrębie sieci oraz między sieciami kin.

Model uwzględnia zróżnicowane konfiguracje odporności (np. technologiczne, relacyjne, operacyjne) i może być wykorzystywany jako matryca analityczna przy ocenie strategii, nawet bez formalnego kwantyfikowania wymiarów.

Z naukowego punktu widzenia, model KI-NO-WY wnosi oryginalny wkład do badań nad odpornością organizacyjną w sektorach usług kulturowych. Dotychczasowa literatura zdominowana była przez analizy organizacji przemysłowych, infrastrukturalnych, medycznych czy edukacyjnych, natomiast sektor kultury, zwłaszcza instytucje sieciowe, takie jak kina, pozostawał niedowartościowany. Model KI-NO-WY pozwala:

- zaadaptować i rozwijać istniejące podejścia teoretyczne (np. trójwymiarowe koncepcje rezyliencji) do kontekstu kultury i usług czasu wolnego,
- zidentyfikować nowe zależności, np. między stylem zarządzania a elastycznością operacyjną, czy między zakorzenieniem lokalnym a lojalnością klientów,

- pogłębić rozumienie roli „miękkich” czynników organizacyjnych takich jak kultura pracy, zaufanie czy decentralizacja w budowaniu zdolności rekonfiguracji i adaptacji instytucji.

Model ten stanowi również potencjalny punkt wyjścia do dalszych badań porównawczych, zarówno w obrębie rynku kinowego (np. porównanie sieci studyjnych i komercyjnych), jak i w innych segmentach kultury: teatrach, muzeach, domach kultury, galeriach czy bibliotekach. Może on służyć jako strukturalna rama odniesienia dla analiz funkcjonowania organizacji w warunkach niestałości, cyfrowej transformacji i społecznej fragmentaryzacji.

Podsumowanie

Rozdział VI stanowił próbę ujęcia w sposób syntetyczny i aplikacyjny złożonych zjawisk związanych z odpornością organizacyjną sieci kin w Polsce. Opracowany model KI-NO-WY obejmujący trzy współzależne wymiary: kierunek innowacji (KI), napięcia organizacyjne (NO) oraz wydolność adaptacyjną (WY) pozwolił na konceptualizację mechanizmów przetrwania, rekonfiguracji i rozwoju organizacji działających w warunkach nieciągłości. Model ten został osadzony zarówno w ramach teoretycznych literatury o rezyliencji organizacyjnej, jak i w danych empirycznych pochodzących z trzech źródeł: klientów, pracowników i menedżerów kin.

Dzięki niemu zidentyfikowano kluczowe czynniki warunkujące odporność, ale również analizę i powiązania ich wzajemnych relacji, zależności i ograniczeń. Szczególne znaczenie przypisano wewnętrznym barierom organizacyjnym jako często pomijanym, lecz kluczowym ogniwom osłabiającym zdolność adaptacyjną w sieci kin. Równocześnie wykazano, że samo rozpoznanie zmian rynkowych nie wystarcza, a kluczowa jest zdolność do przetwarzania tych sygnałów w realne działania strategiczne i operacyjne.

Przedstawione odpowiedzi na pytania badawcze pokazały, że odporność sieci kin nie zależy od poziomu technologicznego, zasobności czy wielkości organizacji. Wręcz przeciwnie co wynika ze zintegrowanego podejścia do strategii zarządzania, relacji z interesariuszami oraz kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, komunikacji i decentralizacji. Ustalono, że lojalność klientów, postrzeganie strategii przez pracowników oraz poziom wewnętrznej elastyczności są ze sobą silnie powiązane i wspólnie kształtują odporność organizacyjną jako efekt systemowy.

Zaproponowana typologia strategii odpornościowej (technologiczna, relacyjna, operacyjna, hybrydowa) odzwierciedla praktyczne warianty podejścia do zarządzania w warunkach zakłóceń. Największy potencjał długofalowy wykazuje strategia hybrydowa, integrująca nowoczesne technologie z relacyjnością i lokalnym zakorzenieniem. Jednocześnie, podkreślono wysokie wymagania wdrożeniowe związane z tego typu podejściem, zarówno w zakresie kompetencji menedżerskich, jak i kultury organizacyjnej.

Model KI-NO-WY ma zastosowanie nie tylko jako narzędzie diagnostyczne, ale również jako rama projektowania rozwiązań zarządczych i benchmarkingu wewnątrz sieci kin. Jego elastyczna struktura pozwala dostosować analizę do różnych kontekstów lokalnych i organizacyjnych. Może on wspierać procesy doskonalenia kompetencji zespołów, planowania działań naprawczych, a także tworzenia strategii różnicujących ofertę i model zarządzania w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby widzów.

Rozdział ten stanowi pomost między częścią empiryczną a końcową refleksją zawartą w zakończeniu rozprawy. Wnioski wypracowane w oparciu o model odporności KI-NO-WY służą zarówno podsumowaniu głównych ustaleń badawczych, jak i sformułowaniu wniosków praktycznych dla menedżerów sieci kin oraz badaczy zainteresowanych tematyką rezyliencji w sektorach usług kulturowych. Tym samym rozdział ten zamyka część badawczo-analityczną pracy i przygotowuje grunt pod uogólnienia, refleksję krytyczną i dalsze kierunki eksploracji, które zostaną rozwinięte w zakończeniu rozprawy.

ZAKOŃCZENIE

Badania empiryczne przeprowadzone w ramach niniejszej rozprawy obejmowały dwa główne komponenty: badanie ilościowe w formie ankiety skierowanej do widzów i pracowników kin oraz badanie jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych z przedstawicielami zarządów sieci kin w Polsce. Zastosowanie podejścia mieszanego umożliwiło uzyskanie pogłębionego obrazu odporności organizacyjnej w warunkach dynamicznych zmian rynkowych i technologicznych.

Wyniki uzyskane w obu nurtach badawczych wzajemnie się dopełniają. W części ilościowej potwierdzono istotne statystycznie zależności pomiędzy postrzeganą odpornością kin a takimi czynnikami jak inwestycje w nowoczesne technologie, kultura organizacyjna czy relacje z widzami. Respondenci wykazali wysoką wrażliwość na zmiany form uczestnictwa w kulturze, zwłaszcza na relację kina z platformami streamingowymi oraz elastyczność w reagowaniu na kryzysy, takie jak pandemia COVID-19.

W badaniach jakościowych ujawniono natomiast, że kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju sieci kin miały czynniki miękkie: styl przywództwa, zaangażowanie zespołu, adaptacyjność procesów zarządczych oraz zakorzenienie instytucji w społeczności lokalnej. Uczestnicy wywiadów wskazywali, że odporność przyjmuje formę praktykowaną, nie sprowadza się do jednorazowej strategii, lecz przejawia się w codziennym funkcjonowaniu: sposobie komunikacji z odbiorcami, elastyczności repertuarowej, gotowości do wprowadzania innowacji.

W rezultacie możliwe było wyodrębnienie czterech głównych typów strategii odpornościowych:

- relacyjnej, opartej na wzmacnianiu więzi z widzami i partnerami,
- technologicznej, skupionej na innowacyjnych rozwiązaniach cyfrowych,
- operacyjnej, koncentrującej się na efektywności i elastyczności zarządczej,
- hybrydowej, łączącej cechy wszystkich powyższych podejść.

Każdy z typów może być skuteczny, pod warunkiem spójności wewnętrznej i adekwatności do lokalnych uwarunkowań. Ostatecznie zaproponowany w rozprawie model odporności sieci kin (KI-NO-WY) stanowi wynik syntezy danych i ujęć teoretycznych, ukazując, że odporność nie jest cechą statyczną, lecz dynamicznym procesem, osadzonym w strukturach, relacjach i kulturze organizacyjnej.

Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych możliwa była empiryczna weryfikacja hipotezy głównej oraz czterech hipotez pomocniczych sformułowanych w ramach niniejszej rozprawy. Zastosowanie zróżnicowanych narzędzi analizy (testy istotności statystycznej, analiza korelacji, kody tematyczne wywiadów) pozwoliło na uchwycenie zależności pomiędzy zmiennymi, a tym samym ocenę ich zgodności z przyjętymi założeniami badawczymi.

Hipoteza główna zakładała, że *nowoczesne technologie oraz zmiany wywołane przez platformy streamingowe wymuszają adaptację strategii zarządzania w sieciach kin, co pozytywnie wpływa na poziom ich odporności organizacyjnej*. Zgromadzone dane potwierdzają tę zależność: respondenci (zarówno widzowie, jak i pracownicy) wskazywali, że działania adaptacyjne (w tym transformacja cyfrowa, modernizacja oferty oraz dostosowanie komunikacji) miały istotny wpływ na przetrwanie kin w trudnym okresie postpandemicznym i umożliwiły utrzymanie relacji z odbiorcami. Potwierdza to również wypowiedź jednego z menedżerów: „*Przyspieszenie transformacji cyfrowej było koniecznością, ale to spójność w działaniu i zdolność szybkiego dostosowania się decydowały o naszej odporności*”.

Hipoteza HP1: *Inwestycje w technologie kinowe (IMAX, VR, 4DX) wzmacniają lojalność widzów i częstotliwość uczestnictwa* → Potwierdzona. Respondenci, którzy mieli doświadczenie korzystania z zaawansowanych technologicznie sal kinowych, deklarowali wyższy poziom satysfakcji oraz większą gotowość do ponownego odwiedzenia kina. Szczególnie młodszy widzowie uznali technologię za element odróżniający kino od domowego oglądania filmów.

Hipoteza HP2: *Wzrost korzystania z platform streamingowych osłabia przywiązanie widzów do tradycyjnych kin* → Częściowo potwierdzona. Choć użytkownicy platform deklarowali wyższe wymagania względem treści i dostępności, wielu z nich jednocześnie traktowało kino jako „wydarzenie społeczne”. Zależność była widoczna głównie wśród osób z dużych miast, o wysokim poziomie cyfrowej kompetencji. Kluczowe okazuje się więc nie tyle samo korzystanie ze streamingu, co jakość relacji i doświadczenia oferowanego przez kino.

Hipoteza HP3: *Pracownicy pozytywnie oceniający strategię zarządzania częściej postrzegają swoją organizację jako odporną i elastyczną* → Potwierdzona. W wywiadach ujawniono silną korelację pomiędzy stylem zarządzania a postrzeganym poziomem bezpieczeństwa organizacyjnego. Tam, gdzie zarządzanie było transparentne, elastyczne

i wspierające innowacyjność, pracownicy deklarowali większe zaangażowanie oraz poczucie stabilności, nawet w sytuacjach kryzysowych.

Hipoteza HP4: *Sieci inwestujące w cyfrowe narzędzia organizacyjne i komunikacyjne wykazują większą elastyczność i konkurencyjność* → Potwierdzona. Zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe wykazały, że organizacje otwarte na wdrażanie systemów rezerwacyjnych, sprzedaży online, zdalnej komunikacji wewnętrznej oraz cyfrowych narzędzi zarządzania, radziły sobie lepiej z zakłóceniami i szybciej wracały do równowagi po pandemii.

Hipotezy HP1, HP3 i HP4 zostały jednoznacznie potwierdzone, natomiast HP2 uzyskała częściowe potwierdzenie, z istotnymi uwarunkowaniami kulturowymi i demograficznymi. Ostatecznie wszystkie wyniki wspierają główną tezę rozprawy o konieczności adaptacyjnego zarządzania jako źródle odporności współczesnych sieci kin.

W oparciu o przeprowadzone analizy empiryczne, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, możliwe było sformułowanie odpowiedzi na pytania badawcze, które stanowiły ramę koncepcyjną niniejszej rozprawy.

P1: Jakie czynniki determinują strategie zarządzania w sieciach kin funkcjonujących w Polsce? Strategie zarządzania w badanych sieciach kin kształtowane są przez zestaw czynników o charakterze strukturalnym, technologicznym, relacyjnym i instytucjonalnym. Do najistotniejszych należą:

- gotowość organizacyjna do adaptacji – rozumiana jako umiejętność szybkiego reagowania na zmiany i zakłócenia,
- styl zarządzania i komunikacji – wpływający na wewnętrzne zaufanie i zaangażowanie zespołu,
- relacje z widzami i lokalną społecznością – determinujące poziom kapitału relacyjnego,
- poziom inwestycji w innowacje cyfrowe – umożliwiający dywersyfikację oferty oraz optymalizację działań operacyjnych,
- elastyczność repertuarowa i programowa – jako odpowiedź na zmienne preferencje odbiorców.

Strategie skutecznych sieci kin opierają się na zdolności łączenia twardych aspektów zarządczych (technologia, struktura) z miękkimi komponentami (kultura organizacyjna, relacje z widzami).

P2: W jaki sposób rozwój technologii kinowych i platform streamingowych wpływa na podejmowane działania strategiczne? Rozwój technologii audiowizualnych

oraz ekspansja platform streamingowych wymusiły na sieciach kin potrzebę redefinicji roli kina jako instytucji kultury. Reakcje na to zjawisko przybrały różne formy:

- modernizacja sal i wdrażanie innowacji (technologie IMAX, 4DX, VR),
- integracja działań stacjonarnych z platformami cyfrowymi (np. wirtualne karnety, transmisje live),
- rozwój narzędzi CRM i cyfrowej komunikacji z widzem,
- budowanie wartości doświadczenia kinowego jako unikalnego przeżycia wspólnotowego, niemożliwego do odtworzenia w domu.

Wzrost znaczenia streamingu nie tyle zastąpił kino, co zmusił instytucje do intensyfikacji wysiłków w zakresie budowania lojalności odbiorców i wyróżniania się ofertą jakościową. Działania strategiczne stały się bardziej zwinne, nastawione na eksperymentowanie i szybką iterację rozwiązań.

P3: Jakie elementy strategii zarządzania są postrzegane przez interesariuszy jako kluczowe dla odporności organizacyjnej? Zarówno widzowie, jak i pracownicy kin, identyfikowali zestaw powtarzających się elementów, które ich zdaniem miały kluczowe znaczenie dla odporności organizacyjnej. Należą do nich:

- spójna i zrozumiała strategia działania, komunikowana wewnątrz i zewnątrz,
- elastyczność operacyjna, czyli zdolność do rekonfiguracji oferty, godzin działania, zespołu czy kanałów komunikacji,
- otwartość na innowacje nie tylko technologiczne, ale również organizacyjne i programowe,
- współodpowiedzialność i zaangażowanie zespołu, które budują zaufanie i minimalizują opór wobec zmiany,
- dialog z widzem, rozumiany jako aktywne reagowanie na potrzeby odbiorców i wzmacnianie relacji wspólnotowych.

Respondenci często wskazywali, że „*to nie technologia decyduje, tylko to, co wokół niej*” czyli sposób jej wdrożenia, komunikacji i osadzenia w kontekście organizacyjnym. Strategia odpornościowa nie była zatem utożsamiana z konkretnym narzędziem, ale z postawą organizacyjną i zdolnością do uczenia się w działaniu.

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach niniejszej rozprawy niosą implikacje zarówno dla rozwoju teorii odporności organizacyjnej, jak i dla praktyki zarządzania w sektorze kultury, w szczególności w kontekście funkcjonowania sieci kin w warunkach dynamicznych zmian otoczenia.

Po pierwsze, rozprawa potwierdza przydatność koncepcji odporności organizacyjnej jako ramy analitycznej dla badania instytucji kultury. Dotychczas literatura z zakresu zarządzania koncentrowała się głównie na zastosowaniu tej kategorii w kontekście biznesu, administracji publicznej lub ochrony zdrowia. Tymczasem wyniki uzyskane w niniejszym badaniu potwierdzają, że rezyliencja ma także zastosowanie w analizie instytucji kulturotwórczych o ile zostanie odpowiednio zoperacjonalizowana i uwzględni ich relacyjny oraz symboliczny charakter.

Po drugie, zaproponowany w pracy model odporności organizacyjnej w sieciach kin (KI-NO-WY) integruje trzy wymiary rezyliencji: strukturalny, relacyjny i strategiczny w sposób pozwalający uchwycić nie tylko reakcję na zakłócenia, ale również zdolność do trwałej rekonfiguracji, uczenia się i tworzenia wartości w zmiennym otoczeniu. Ujęcie to rozszerza tradycyjne podejścia, które redukują odporność do aspektów technicznych lub operacyjnych.

Po trzecie, rozprawa wnosi wkład do teorii zarządzania sieciowego. Sieci kin potraktowane zostały nie jako zbiór pojedynczych instytucji, ale jako dynamiczne struktury relacyjne, w których przepływy wiedzy, norm i praktyk kształtują zdolność do przetrwania. Takie ujęcie pozwala lepiej zrozumieć zjawiska adaptacji nie tylko na poziomie organizacyjnym, lecz także międzyorganizacyjnym, co ma znaczenie dla analizy sektora kultury jako ekosystemu.

Po czwarte, rozprawa wnosi również element metodologiczny: pokazuje, że zastosowanie podejścia mieszanego (ankiety + wywiady) pozwala uchwycić zarówno „twarde” wskaźniki adaptacyjności, jak i „miękkie” aspekty kultury organizacyjnej, przywództwa czy relacji z odbiorcami. Triangulacja danych przyczynia się do zwiększenia trafności wnioskowania w badaniach nad odpornością.

Z perspektywy praktyki zarządczej najważniejsze wnioski płynące z rozprawy dotyczą tego, jakie działania sprzyjają budowaniu odporności sieci kin w Polsce:

- Elastyczność i zwinność organizacyjna: odporne sieci kin cechuje zdolność do szybkiego przeformułowania oferty, struktur działania i modeli komunikacji. Strategie nie są tu rozumiane jako sztywne plany, ale jako zestaw dynamicznych praktyk reagowania i rekonfiguracji.
- Silna kultura organizacyjna: zespół o wysokim poziomie identyfikacji z instytucją, zaangażowaniu i zaufaniu do kierownictwa lepiej znosi kryzysy i szybciej adaptuje się do zmian. Kluczowe okazuje się przywództwo partycypacyjne i kultura współodpowiedzialności.

- Relacyjność jako kapitał strategiczny: instytucje, które pielęgnują dialog z widzami, środowiskiem lokalnym i partnerami zewnętrznymi, są lepiej przygotowane do funkcjonowania w niepewnym otoczeniu. Kapitał społeczny i lojalność odbiorców okazują się równie ważne, jak kapitał finansowy.
- Technologia jako narzędzie, nie cel: inwestycje w nowoczesne rozwiązania technologiczne mają sens tylko wtedy, gdy są spójne ze strategią i stylem działania organizacji. Technologie powinny wzmacniać relacje, dostępność i jakość doświadczenia kinowego, a nie jedynie podnosić prestiż instytucji.
- Zdolność uczenia się i iteracji: organizacje odporne charakteryzuje gotowość do eksperymentowania, testowania nowych rozwiązań i wyciągania wniosków z niepowodzeń. Rezyliencja nie jest stanem końcowym, ale procesem ciągłej adaptacji i rozwoju.

W świetle powyższych ustaleń, sieci kin, aby zachować konkurencyjność i ciągłość działania, powinny dążyć do wypracowania zintegrowanej strategii odpornościowej, która uwzględnia zarówno aspekty strukturalne (np. technologię), jak i kulturowe (np. relacje, wartości, tożsamość).

W oparciu o przeprowadzoną analizę empiryczną i opracowany model odporności organizacyjnej sieci kin, możliwe jest sformułowanie zestawu praktycznych rekomendacji dla menedżerów instytucji audiowizualnych, szczególnie w kontekście ich funkcjonowania w warunkach zakłóceń, zmienności i transformacji rynkowej.

Zamiast tworzyć zamknięte, sztywne strategie „na kryzys”, menedżerowie powinni rozwijać zdolność organizacji do ciągłej aktualizacji strategii w działaniu. Oznacza to rozwijanie systemów wczesnego ostrzegania (np. monitoring trendów widowni), testowanie alternatywnych scenariuszy i wdrażanie innowacji w małej skali (np. pilotaże repertuarowe, testy technologii).

Kluczowym zasobem sieci kin są relacje, zarówno z widzami, jak i z pracownikami. Rekomenduje się rozwijanie polityki zarządzania relacjami opartymi na dialogu, personalizacji i zaangażowaniu: np. programy lojalnościowe oparte na wartości kulturowej, nie tylko zniżkach, czy działania współtworzone z widzami (konsultacje repertuaru, kluby filmowe).

Wewnętrznie oznacza to rozwijanie partycypacyjnego modelu zarządzania, w którym pracownicy są partnerami w adaptacji, a nie jedynie wykonawcami poleceń „na czas kryzysu”.

Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań (np. 4DX, VR, systemów rezerwacji, CRM) powinno odbywać się w oparciu o analizę potrzeb, kontekstu i realnych możliwości instytucji. Technologie nie powinny być traktowane jako cel sam w sobie, lecz jako narzędzia wspierające doświadczenie kinowe i efektywność operacyjną. Zaleca się przeprowadzanie ewaluacji inwestycji technologicznych pod kątem ich wpływu na lojalność widzów, elastyczność operacyjną i integrację zespołu.

Odporność organizacyjna nie jest wyłącznie efektem decyzji strategicznych ale jest również efektem kultury organizacyjnej, która premiuje otwartość, zaufanie, współodpowiedzialność i uczenie się. Rekomenduje się wdrażanie mechanizmów rozwoju wewnętrznego (szkoleń, mentoringu, feedbacku), które wspierają gotowość pracowników do działania w warunkach niepewności. Wyniki badań pokazują, że zakorzenienie w lokalnej społeczności wzmacnia odporność kin. Rekomenduje się rozwijanie strategii lokalnego partnerstwa z samorządami czy instytucjami edukacyjnymi jako elementu stabilizującego i różnicującego sieć w otoczeniu platform streamingowych.

Zaleca się rozwijanie modeli hybrydowych, które łączą działalność stacjonarną z cyfrową, repertuarową z edukacyjną, komercyjną z misyjną. Im większa zdolność instytucji do rekonfiguracji działań i struktur to tym większa jej odporność. Rekomenduje się także dywersyfikację źródeł przychodów, z uwzględnieniem wydarzeń dodatkowych, działalności edukacyjnej i partnerskiej.

Każde badanie empiryczne prowadzone w ramach nauk o zarządzaniu obarczone jest pewnymi ograniczeniami, wynikającymi z przyjętej metodologii, dostępnych zasobów, a także specyfiki badanego kontekstu. Również niniejsza rozprawa, pomimo zakrojonych działań badawczych nie jest wolna od ograniczeń, które warto uwzględnić przy interpretacji wyników i projektowaniu dalszych studiów.

Badanie zostało przeprowadzone w Polsce, w odniesieniu do krajowych sieci kin działających w określonym systemie kulturowym, instytucjonalnym i rynkowym. Wyniki mogą być częściowo uwarunkowane specyfiką polskiego modelu funkcjonowania instytucji kultury, poziomem cyfryzacji, systemem finansowania oraz zachowaniami konsumenckimi. Ogranicza to możliwość bezpośredniego przenoszenia wniosków na inne kraje lub systemy bez uwzględnienia różnic kontekstualnych.

Zastosowane metody badawcze jak kwestionariusze i wywiady pogłębione umożliwiły triangulację danych, jednak opierały się na doborze celowym i częściowo przypadkowym, co ogranicza możliwość pełnej reprezentatywności wyników

ilościowych. Badania jakościowe (IDI) zostały przeprowadzone w ograniczonej próbie ekspertów i menedżerów, co mogło wpłynąć na zakres perspektyw instytucjonalnych.

Ponadto, z uwagi na dynamikę sytuacji rynkowej i postpandemicznej, uzyskane dane mogą oddawać stan specyficzny dla lat 2023–2024, który może ulec dalszym zmianom. Rozprawa koncentruje się na sieciach kin, a nie na pojedynczych instytucjach czy alternatywnych formach dystrybucji (np. kina mobilne, festiwale filmowe). Pominięte zostały również wątki związane z polityką kulturalną na poziomie krajowym czy europejskim, które mogłyby wzbogacić analizę systemową odporności. Podobnie, aspekt ekonomicznej rentowności działań adaptacyjnych został jedynie zasygnalizowany, ale nie był głównym przedmiotem analizy.

Warto uwzględnić pewne ograniczenia natury metodycznej i kontekstowej, które mogą wpływać na interpretację zgromadzonych wyników. Po pierwsze, zastosowane metody, zarówno ilościowe, jak i jakościowe opierają się na danych deklaracyjnych, co niesie ze sobą ryzyko subiektywizmu, efektów społecznej aprobaty czy uproszczonych uogólnień. Choć triangulacja źródeł oraz wieloaspektowa analiza zwiększają wiarygodność ustaleń, nie eliminują całkowicie ograniczeń poznawczych.

Po drugie, badanie objęło głównie cztery duże sieci kinowe oraz grupę kin studyjnych zrzeszonych w ramach SKS, co oznacza, że próba miała charakter celowy i nie obejmowała całego spektrum instytucji funkcjonujących w sektorze. Wyniki należy zatem odnosić do podmiotów o strukturalnie dominującym znaczeniu w skali kraju.

Trzeci aspekt dotyczy kontekstu czasowego, dane gromadzono w okresie wciąż uznawanym jako postpandemiczny, który choć relatywnie stabilny operacyjnie, nadal był obciążony długofalowymi skutkami pandemii COVID-19, mogącymi wpływać na postrzeganie respondentów i strategie zarządcze.

Dodatkowym wyzwaniem była integracja danych pochodzących z różnych źródeł i poziomów organizacyjnych jak widzowie, pracownicy, menedżerowie co wymagało przyjęcia ostrożnych założeń interpretacyjnych i ujednolicenia podejścia analitycznego. Wreszcie, choć wykorzystano zaawansowane narzędzia wspomagające analizę (SPSS, NVivo, Tabelkomat, OpenAI, Gemini), wszystkie decyzje badawcze, dobór technik statystycznych oraz interpretacja wyników były formułowane samodzielnie, z zachowaniem zasad przejrzystości, rzetelności i metodycznej odpowiedzialności.

Zasygnalizowane ograniczenia stanowią ważny punkt odniesienia dla przyszłych projektów badawczych i to zarówno w zakresie poszerzenia próby, jak i analizy porównawczej na poziomie międzynarodowym czy międzysektorowym.

Zarówno wyniki przeprowadzonych badań, jak i zidentyfikowane ograniczenia wskazują na kilka kierunków dalszych prac naukowych i praktycznych, które mogą poszerzyć i pogłębić wiedzę na temat odporności organizacyjnej w sektorze kultury. Jednym z najbardziej oczywistych kierunków rozwoju badań jest analiza odporności organizacyjnej kin w ujęciu międzynarodowym. Porównanie modeli zarządzania, strategii adaptacyjnych i reakcji instytucji kinowych w różnych krajach pozwoliłoby zweryfikować ogólność zaproponowanego modelu oraz uwzględnić wpływ odmiennych warunków kulturowych, systemów finansowania czy polityk publicznych. Tego rodzaju studia mogłyby również wspierać wymianę dobrych praktyk pomiędzy instytucjami oraz służyć jako materiał rekomendacyjny dla decydentów w skali ponadnarodowej.

Model opracowany w ramach niniejszej rozprawy, pomimo że został zaprojektowany z myślą o sieciach kin to posiada strukturę na tyle elastyczną, że może stanowić punkt wyjścia do adaptacji i testowania w innych segmentach przemysłów kultury, takich jak teatry, muzea, instytucje edukacji artystycznej czy media lokalne.

Zbadanie odporności organizacyjnej tych instytucji w warunkach zakłóceń (np. ekonomicznych, społecznych, technologicznych) mogłoby doprowadzić do stworzenia szerzej aplikowalnych narzędzi diagnostycznych i wspierających zarządzanie.

W toku pracy opracowano szereg komponentów teoretycznych i empirycznych, które mogą zostać przełożone na praktyczne narzędzia zarządcze: np. matryce oceny odporności, checklisty dla instytucji kultury, narzędzia samooceny gotowości adaptacyjnej zespołów. Ich rozwój i standaryzacja mogłyby stać się przedmiotem osobnych projektów badawczo-wdrożeniowych, we współpracy z instytucjami kultury i organizacjami wspierającymi sektor.

Kolejnym obszarem, który zasługuje na rozwinięcie, jest analiza odporności w ujęciu czasowym. Badania prowadzone w różnych momentach cyklu kryzysowego (przed, w trakcie, po zakłóceniu) pozwoliłyby lepiej zrozumieć dynamikę adaptacji i czynniki warunkujące trwałość zmian w organizacjach kultury.

Niniejsza rozprawa jest próbą uchwycenia zmienności, z którą mierzą się współczesne instytucje kultury. Choć osadzona w konkretnym sektorze, sieci kin, dotyczy uniwersalnego pytania o to, jak organizacje mogą trwać, adaptować się i tworzyć wartość w czasach niepewności. Rezyliencja, jak pokazują badania, nie jest cechą nadzwyczajną, lecz wynikiem codziennych wyborów, relacji i praktyk zarządczych. To właśnie te codzienne decyzje, nie zawsze spektakularne, kształtują długofalową zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju.

BIBLIOGRAFIA

Wydawnictwa zwarte

1. Allen R.C., *To Be Continued...: Soap Operas Around the World*, Routledge, New York 1995.
2. Bryson J.M., George B., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Wiley, San Francisco 2024.
3. Bukowski W., *Obserwacja uczestnicząca – metodologia i zastosowanie*, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2018.
4. Burt R.S., *The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Boston 1992.
5. Coates J., *Women, men and language: a sociolinguistic account of gender differences in language, third edition*, Routledge, London 2015.
6. Coombs W.T., *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*, Sage, London 2019.
7. Czakon W. [i in.], *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
8. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
9. Davenport T., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
10. Fink S., *Crisis management: planning for the inevitable*, iUniverse, New York 2002.
11. Gibson L.J., Zukin S., *Landscapes of Power: From Detroit to Disney World*, University of California Press, Los Angeles 1991.
12. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
13. Glinka B., Czakon W., *Podstawy Badań Jakościowych*, PWE, Warszawa 2021.
14. Gomery D., *Shared Pleasures: a History of Movie Presentation in the United States*, University of Wisconsin Press, Madison 1993.
15. Gomery D., *The Hollywood Studio System: a History*, Bloomsbury Publishing, London 2005.
16. Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford 1996.
17. Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
18. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
19. Grudzewski W.M. [i in.], *Trust Management in Virtual Work Environments: a Human Factors Perspective*, CRC Press, Boca Raton 2008.
20. Hill J., Gibson P., *The Oxford Guide to Film Studies*, Oxford University Press, New York 1998.
21. Johnson G., Whittington R., Scholes K., *Exploring Strategy. Text and Cases*, 11th ed., Pearson Education, Harlow 2017.
22. Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
23. Kirkpatrick S., *Introduction to Media Distribution: Film, Television, and New Media*, 2nd ed., Taylor and Francis, New York 2023.
24. Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management*, Pearson Education, Harlow 2016.
25. Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
26. Mintzberg H., Ahlstrand B.W., Lampel J., *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Free Press, New York 2009.
27. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Harvard Business Review, New York 1993.
28. Mitroff I.I., Anagnos G., *What every executive and manager needs to know about crisis management*, Amacom Books, New York 2000.
29. Mitroff I.I., *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, AMACOM, New York 2005.
30. Niemczyk J., *Sieci międzyorganizacyjne – współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
31. O'Brien D.B., *Historic Movie Theaters of Columbia Missouri*, History Press, Charleston 2021.
32. Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
33. OECD, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, Oslo 2018.
34. Page M.J. [i.in.], *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*, BMJ 2020, 372.
35. Rosińska-Bukowska M., *Rozwój sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

36. Rummler R., Brache A., *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey-Bass, San Francisco 2012.
37. Sajdak M., *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019.
38. Smith M.D., Telang R., *Streaming, Sharing, Stealing: Big Data and the Future of Entertainment*, The MIT Press, Cambridge 2016.
39. Stephenson A.V., *Benchmarking the Resilience of Organisations*, Univeristy of Canterbury, Christchurch 2010.
40. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, PAN, Łódź 2021.
41. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023.
42. Sutcliffe K.M., *Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, John Wiley & Sons, San Francisco 2007.
43. Throsby D., *Economics and Culture*, University of Cambridge, Cambridge 2000.
44. Tryon C., *On-Demand Culture: Digital Delivery and the Future of Movies*, Rutgers University Press, New Brunswick 2013.
45. Whittington R. [i in.], *Exploring strategy*, Pearson Education, Harlow 2020.
46. Yin R.K., *Case Study Research Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks 2014.

Artykuły w wydawnictwach zwartych

1. Bourdieu P., *The Forms of Capital* [w:] *Readings in Economic Sociology*, (red.) N.W. Biggart, Greenwood, New York 2008.
2. Murzyn-Kupisz M., Działek J., *Rola instytucji kultury w budowaniu i wzmacnianiu kapitału społecznego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] *Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie*, (red.) A. Klasik, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014.
3. Oakley K., O'Connor J., *The Cultural Industries: An introduction From Culture to Creativity – and Back Again?* [w:] *Companion to the Cultural Industries* (red.) K. Oakley, J. O'Connor, Routledge Media and Cultural Studies Companions, Glasgow 2015.
4. Pine B.J., Gilmore J.H., *The experience economy: Past, present and future* [w:] *Handbook on the Experience Economy*, (red.) J. Sundbo, F. Sorensen, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2013.
5. Robertson R., *Globalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, [w:] *Global Modernities*, (red.) M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson, Sage, London 1995.
6. Wróblewska M., *Kultura jako produkt. Komercjalizacja kultury czy kulturyzacja marketingu?*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, (red.) A. Grzegorzczak, M. Białowas, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
7. Zakrzewska – Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, (red.) I. Staniec, J. Zawila – Niedźwiecki, C.H. Beck, Warszawa 2008.

Artykuły w wydawnictwach ciągłych

1. Abdillah A. [i. in.], *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, „Learning: Research and Practice” 2024, t. 10, nr 1.
2. Adger W.N., *Social and ecological resilience: Are they related?*, „Progress in Human Geography” 2000, t. 24, nr 3.
3. Alforova Z. [i in.], *Contemporary Ukrainian cinema into the European context (2014-2019)*, „Linguistics and Culture Review” 2021, t. 5, nr S2.
4. Ali S., Li G., Latif Y., *Unleashing the importance of creativity, experience and intellectual capital in the adaptation of export marketing strategy and competitive position*, „PLOS ONE” 2020, t. 15, nr 11.
5. Annarelli A., Nonino F., *Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions*, „Omega” 2016, t. 62.
6. Ansoff H.I., *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*, „Strategic Management Journal” 1987, t. 8, nr 6.
7. Arfiansyah Z., *The effect of enterprise risk management, knowledge management, and organizational culture on organizational resilience*, „International Journal of Contemporary Accounting” 2021, t. 3, nr 2.
8. Arteaga J.C., Coronado D., Flores D., *On the pricing of quality attributes at movie theaters*, „Journal of Media Economics” 2019, t. 32, nr 1–2.
9. Atasoy B., Türkay O., Şengül S., *Strategic responses of chain hotels to COVID-19 from a situational crisis communication theory perspective*, „Journal of Hospitality and Tourism Insights” 2022, t. 5, nr 5.
10. Aveyard K., *Film Consumption in the 21st Century: Engaging with Non-Theatrical Viewing*, „Media International Australia” 2016, t. 160, nr 1.
11. Aytas M., Can A., *From real spaces to virtual spaces: The metaverse and decentralized cinema*, „Journal of Design for Resilience in Architecture and Planning” 2022, t. 3.
12. Bąkowska-Morawska U., *Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 376.
13. Balio T.T., *Grand Design: Hollywood as a Modern Business Enterprise, 1930–1939*, „Choice Reviews Online” 1996, t. 31, nr 2.
14. Baranowski P., Korczak K., Zajac J., *Forecasting Cinema Attendance at the Movie Show Level: Evidence from Poland*, „Business Systems Research” 2020, t. 11, nr 1.
15. Barasa E., Mbau R., Gilson L., *What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? a Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience*, „International Journal of Health Policy and Management” 2018, t. 7, nr 6.
16. Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, t. 17, nr 1.
17. Barry Libert A., Beck M., Wind J., *The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*, „Harvard Business Review” 2016.
18. Bartkowiak P., Koszel M., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Re- source-based view of coooperation in local government units – competitive aspect)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421.
19. Belhadi A. [i in.], *Artificial intelligence-driven innovation for enhancing supply chain resilience and performance under the effect of supply chain dynamism: an empirical investigation*, „Annals of Operations Research” 2024, t. 333, nr 2–3.
20. Bhamra R., Dani S., Burnard K., *Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions*, „International Journal of Production Research” 2011, t. 49, nr 18.
21. Biedenbach G. [i. in.], *Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology*, „Journal of Brand Management” 2022, t. 29, nr 4.
22. Bieniok H., *Główne podejścia oraz metody i techniki badania procesów zarządzania organizacjami*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska” 2018, z. 120.
23. Birken S.A. [i in.], *Elaborating on theory with middle managers' experience implementing healthcare innovations in practice*, „Implementation Science” 2016, t. 11, nr 1.
24. Birkinshaw J., Mol J.M., *How management innovation happen*, „MIT Sloan Management Review” 2006, t. 47, nr 4.
25. Bohdziewicz P., *Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
26. Boin A., Kuipers S., Overdijk W., *Leadership in times of crisis: a framework for assessment*, „International Review of Public Administration” 2013, t. 18, nr 1.

27. Boin A., van Eeten M.J.G., *The Resilient Organization*, „Public Management Review” 2013, t. 15, nr 3.
28. Borgatti S.P., Halgin D.S., *On Network Theory*, „Organization Science” 2011, t. 22, nr 5.
29. Boyle R., *Digital divides? UK film council strategy and the digital screen network*, „International Journal of Media and Cultural Politics” 2015, t. 11, nr 1.
30. Bratnicka-Myśliwiec K. [i. in.], *O zależności pomiędzy zdolnościami dynamicznymi i innowacyjnością oraz o moderującej roli luzów organizacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2023, t. 67, nr 5.
31. Brookes I., Schatz T., *The Genius of the System: Hollywood Filmmaking in the Studio Era*, „Journal of American Studies” 2011, t. 45, nr 2.
32. Bugaj J.M., *Scenariusze przyszłości w planowaniu strategicznym z perspektywy szkolnictwa wyższego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2023, t. 67, nr 5.
33. Bugaj J.M., Witek A., *Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2022.
34. Bundy J. [i. in.], *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, „Journal of Management” 2017, t. 43, nr 6.
35. Bunting L., Herrman M., Johanson M., *Learning film production*, „Journal of Workplace Learning” 2014, t. 26, nr 5.
36. Cao M., Zhang Q., *Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance*, „Journal of Operations Management” 2011, t. 29, nr 3.
37. Casadei P., Lee N., *Global Cities, Creative Industries and Their Representation on Social Media: a Micro-Data Analysis of Twitter Data on the Fashion Industry*, „Environment and Planning A: Economy and Space” 2019, t. 52.
38. Cervone H.F., *Improving Strategic Planning by Adapting Agile Methods to the Planning Process*, „Journal of Library Administration” 2014, t. 54, nr 2.
39. Chand S.V., *Relevance of Porter's Five Forces: a Case Study of RB Patel in Fiji*, „Open Journal of Business and Management” 2023, t. 11, nr 5.
40. Chen R., Liu Y., Zhou F., *Turning danger into safety: The origin, research context and theoretical framework of organizational resilience*, „IEEE Access” 2021, t. 9.
41. Chen W., Wan W., *The relationship between entrepreneurial traits and organizational resilience in dynamic environment*, „The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics” 2023, t. 5, nr 5.
42. Chen Y., Biswas M.I., *Turning Crisis into Opportunities: How a Firm Can Enrich Its Business Operations Using Artificial Intelligence and Big Data during COVID-19*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 22.
43. Chisholm D.C., Norman G., *Spatial Competition and Market Share: An Application to Motion Pictures*, „Journal of Cultural Economics” 2012, t. 36, nr 3.
44. Choori A., Kazemi S., *Strategic Management in the Digital Age: a Review of Decision-Making Frameworks*, „International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior” 2023, t. 3, nr 2.
45. Chopra S., Sodhi M.M., Lückner F., *Achieving supply chain efficiency and resilience by using multi-level commons*, „Decision Sciences” 2021, t. 52, nr 4.
46. Cravens D.W., Piercy N.F., *Relationship Marketing And Collaborative Networks In Service Organizations*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, t. 5, nr 5.
47. Ćwik A., *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 11.
48. Czakon W., *Cechy strategii relacyjnych – wyniki badań eksperckich*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 538.
49. Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
50. Czakon W., P. Klimas, A. Kawa, *Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2019, t. 7, nr 2.
51. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
52. Darkow P.M., *Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2019, t. 27, nr 2.
53. Davila T., Epstein M.J., Shelton R.D., *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit From It*, Pearson FT Press. Upper Saddle River, New Jersey 2012.
54. Dervitsiotis K.N., *The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change*, „Total Quality Management and Business Excellence” 2003, t. 14, nr 3.
55. Di Serio Á., Ibáñez M.B., Kloos C.D., *Impact of an augmented reality system on students' motivation for a visual art course*, „Computers and Education” 2013, t. 68.

56. Dimaggio P.J., Powell W.W., *The Iron Cage Revisited: Isomorphism in Organizational Fields*, „The New Economic Sociology: a Reader” 2021.
57. Dong B., *A Systematic Review of the Organizational Resilience Literature and Future Outlook*, „Frontiers in Business, Economics and Management” 2023, t. 8, nr 3.
58. Duchek S., *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*, „Business Research” 2020, vol. 13.
59. Duchek S., Raetz S., Scheuch I., *The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework*, „Business Research” 2020, t. 13, nr 2.
60. Dyduch W., *Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366.
61. Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 4.
62. Ebelebe U., *Reinventing Nollywood: The Impact of Online Funding and Distribution on Nigerian Cinema*, „Convergence” 2019, t. 25, nr 3.
63. Elias A.A., *Kerala's Innovations and Flexibility for Covid-19 Recovery: Storytelling using Systems Thinking*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2021, t. 22, nr 1.
64. Eliashberg J., Elberse A., Leenders M.A.A.M., *The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions*, „Marketing Science” 2006, t. 25, nr 6.
65. Evenseth L.L., Sydnes M., Gausdal A.H., *Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: a Systematic Review*, „Frontiers in Communication” 2022, t. 7.
66. Fickers A., *The Emergence of Television as a Conservative Media Revolution: Historicising a Process of Remediation in the Post-War Western European Mass Media Ensemble*, „Journal of Modern European History” 2012, t. 10, nr 1.
67. Foster P., Manning S., Terkla D., *The Rise of Hollywood East: Regional Film Offices as Intermediaries in Film and Television Production Clusters*, „Regional Studies” 2015, t. 49, nr 3.
68. García-Valenzuela V.M., Jacobo-Hernandez C.A., Flores-López J.G., *Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises*, „Management and Marketing” 2023, t. 18, nr 4.
69. Georgescu I. [i in.], *Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture*, „Sustainability” 2024, t. 16, nr 10.
70. Ghemawat P., Altman S.A., *Emerging Economies: Differences and Distances*, „AIB Insights” 2016, t. 16, nr 4.
71. Ghemawat P., *Managing Differences The Central Challenge of Global Strategy*, „Harvard Business Review” 2007, t. 85, nr 3.
72. Gomez-Valencia M., Gonzalez-Perez M., Gomez-Trujillo A.M., *The “Six Ws” of sustainable development risks*, „Business Strategy and the Environment” 2021, 30(7).
73. Grainger-Brown J., S. Malekpour, *Implementing the sustainable development goals: a review of strategic tools and frameworks available to organisations*, „Sustainability (Switzerland)” 2019, t. 11, nr 5.
74. Granig P., Hilgarter K., *Organisational resilience: a qualitative study about how organisations handle trends and their effects on business models from experts' views*, „International Journal of Innovation Science” 2020, t. 12, nr 5.
75. Granovetter M.S., *The Strength of Weak Ties*, „The American Journal of Sociology”, Vol. 78, No. 6, 1973).
76. Grant R.M., *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*, „Strategic Management Journal” 2003, t. 24, nr 6.
77. Greenland S., Mcgoldrick P., *Evaluating the design of retail financial service environments*, „International Journal of Bank Marketing” 2005, t. 23, nr 2.
78. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 7-8.
79. Grzesiuk K., *Marka Granovettera koncepcja zakorzenienia społecznego gospodarki*, „Wybrane kierunki badań w obszarze społeczno – gospodarczym” 2013.
80. Gulati R., Gargiulo M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology” 1999, t. 104, nr 5.
81. Hakim L.F., Windasari N.A., *Proposed Marketing Strategy to Increase Product Awareness Private Box (Case Study: CGV Cinemas Indonesia)*, „International Journal of Current Science Research and Review” 2024, t. 07, nr 06.
82. Hamel G., *The why, what, and how of management innovation*, „Harvard Business Review” 2006, t. 84, nr 2.

83. Hamidu Z. [i. in.], *Does technological innovation matter in the nexus between supply chain resilience and performance of manufacturing firms in a developing economy?*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2023, t. 34, nr 6.
84. Hasenclever L., Lopes R., Paranhos J., *Strategic Management of Technological Innovation*, by Melissa A. Schiling, „RECIIS” 2008, t. 2, nr 1.
85. Hatzithomas L. [i in.], *The Impact of Atmospherics on WOM about Short Life-Cycle Products: The Case of Motion Pictures*, „Journal of Product and Brand Management” 2018, t. 27, nr 5.
86. Helms M.M., Nixon J., *Exploring SWOT analysis – where are we now? a review of academic research from the last decade*, „Journal of Strategy and Management” 2010, t. 3, nr 3.
87. Herman H. [i in.], *Human Resource Management in the Digital Era*, „Dinasti International Journal of Education Management And Social Science” 2024, t. 6, nr 2.
88. Hillmann J., Guenther E., *Organizational Resilience: a Valuable Construct for Management Research?*, „International Journal of Management Reviews” 2021, t. 23, nr 1.
89. Homayoun S., Pazhoi M., Manzarzadeh Tamam H., *The Effect of Innovation and Information Technology on Financial Resilience*, „Sustainability” 2024, t. 16, nr 11.
90. Hussain G. [i in.], *From supply chain resilience to supply chain disruption orientation: the moderating role of supply chain complexity*, „Journal of Enterprise Information Management” 2022, t. 36, nr 1.
91. I.-M. Garcia-Sanchez [i in.], *Changes in Corporate Responsibility Management during COVID-19 Crisis and Their Effects on Business Resilience: An Empirical Study of Swiss and German Companies*, „Sustainability” 2022, t. 14, nr 7.
92. Idasiak M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w strategii zarządzania przedsiębiorstw przemysłu piwowarskiego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2018, t. 29, nr 1.
93. Isabelle D. [i in.], *Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? a study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries*, „Technology Innovation Management Review” 2020, t. 10, nr 6.
94. Iyer D.S. [i in.], *Strategy for Business Recovery in NOVO Cinemas*, „Educational Administration: Theory and Practice” 2024, t. 30, nr 4.
95. J. Anders-Morawska, *Partycypacyjne praktyki z zakresu sztuki jako element zarządzania widowisk w kontekście rozwoju miasta kreatywnego*, „Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu” 2020.
96. Jarillo J.C., *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, t. 9, nr 1.
97. Javornik A., *Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2016, t. 30.
98. Javornik A., *It's an illusion, but it looks real! Consumer affective, cognitive and behavioural responses to augmented reality applications*, „Journal of Marketing Management” 2016, t. 32, nr 9–10.
99. Jeong D.-H., *A Comparative Study on the Characteristics of Interactivity between Virtual Reality (VR) and Interactive Cinema*, „Journal of Multimedia Information System” 2021, t. 8, nr 3.
100. Jiang N., Li P.Y., Liang J.M., Liu X., *A bibliometric analysis of research on organizational resilience*, „Heliyon” 2024, t. 10, nr 9.
101. Johnson B.R., Connolly E., Carter T.S., *Corporate social responsibility: the role of Fortune 100 companies in domestic and international natural disasters*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2011, t. 18, nr 6.
102. Jones T.M., Wicks A.C., Freeman R.E., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, „The Blackwell Guide to Business Ethics” 2024.
103. Joshi A.M., Hanssens D.M., *Movie Advertising and the Stock Market Valuation of Studios: a Case of 'Great Expectations'?*, „Marketing Science” 2009, t. 28, nr 2.
104. Joshi S., Sharma M., *Impact of sustainable supply chain management on performance of SMEs amidst COVID-19 pandemic: an Indian perspective*, „International Journal of Logistics Economics and Globalisation” 2022.
105. Kaczmarczyk P., *Obserwacja uczestnicząca jako metoda badań naukowych*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 26.
106. Kaplan R.S., Norton D.P., *The Office of Strategy Management*, „Harvard Business School Press” 2005, 83(10).
107. Karray S., Debernitz L., *The Effectiveness of Movie Trailer Advertising*, „International Journal of Advertising” 2017, t. 36, nr 2.
108. Kavada A., *Book Review: Castells, Manuel (2009) Communication Power*, „Westminster Papers in Communication and Culture” 2011, t. 8, nr 1.
109. Kawa A., *Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, t. 356.

110. Khuan H., *Building Organizational Resilience in the Era of Uncertainty: Strategies and Best Practices*, „Management Studies and Business Journal” 2024, t. 1, nr 2.
111. Koch T., Windsperger J., *Seeing through the Network: Competitive Advantage in the Digital Economy*, „Journal of Organization Design” 2017, t. 6, nr 1.
112. Kohtamäki M. [i in.], *The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2012, t. 18, nr 2.
113. Koronis E., Ponis S., *Better than before: the resilient organization in crisis mode*, „Journal of Business Strategy” 2018, t. 39, nr 1.
114. Kościelniak H., Łęgowik-Małołepsza M., Łęgowik-Świacik S., *The Application of Information Technologies in Consideration of Augmented Reality and Lean Management of Enterprises in the Light of Sustainable Development*, „Sustainability” 2019, t. 11.
115. Kotarba M., *Digital transformation of business models*, „Foundations of Management” 2018, t. 10, nr 1.
116. Koza M.P., Lewin A.Y., *The Coevolution Of Network Alliances: A Longitudinal Analysis Of An International Professional Service Network*, „Organization Science” 1999, t. 10, nr 5.
117. Kramarz M., *Problem of Proximity in Coordination of Material Flow in Distribution Network*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2017, nr 101.
118. Kumar V., Pansari A., *Competitive advantage through engagement*, „Journal of Marketing Research” 2016, t. 53, nr 4.
119. Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, t. 21, nr 3.
120. Lewis M.S., Frkal R.A., *Netflix at a crossroad: a time for reinforcement or another reinvention?*, „CASE Journal” 2024, t. 20, nr 3.
121. Linnenluecke M.K., *Resilience in Business and Management Research: a Review of Influential Publications and a Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2017, t. 19, nr 1.
122. Liu W., Hu Y., Huang Q., *Research on Critical Factors Influencing Organizational Resilience of Major Transportation Infrastructure Projects: a Hybrid Fuzzy DEMATEL-ISM-MICMAC Approach*, „Buildings” 2024, Vol. 14, Page 1598” 2024, t. 14, nr 6.
123. Llobera J., Booth J., Charbonnier C., *New Techniques in Interactive Character Animation*, „ACM SIGGRAPH” 2021.
124. Lomi A., *Markets with hierarchies and the network structure of organizational communities*, „Journal of Management and Governance” 1997, t. 1, nr 1.
125. Luthans F., Vogelgesang G.R., Lester P.B., *Developing the Psychological Capital of Resiliency*, „Human Resource Development Review” 2006, t. 5, nr 1.
126. Machnik-Słomka J., *Management of innovative processes and creative strategies of enterprises*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2018, t. 2018, nr 132.
127. Mallak L.A., *Putting organizational resilience to work*, „Industrial Management” 1998, t. 40, nr 6.
128. Mandracchia B. [i in.], *Quantitative imaging of the complexity in liquid bubbles' evolution reveals the dynamics of film retraction*, „Light: Science and Applications” 2019, t. 8, nr 1.
129. Martyushev N. V. [i in.], *Review of Methods for Improving the Energy Efficiency of Electrified Ground Transport by Optimizing Battery Consumption*, „Energies” 2023, t. 16, nr 2.
130. Matwiejczuk R., *Logistics strategy in business competitive advantage creation*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 505.
131. McManus S. [i in.], *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*, „Resilient Organisations Research Report” 2007.
132. Meiseberg B., Ehrmann T., *Performance Implications of Network Structure, Resource Investment, and Competition in the German Motion Picture Industry*, „Contributions to Management Science” 2008.
133. Merrington P., Hanchard M., Wessels B., *Inequalities in Regional Film Exhibition: Policy, Place and Audiences*, „Journal of British Cinema and Television” 2021, t. 18, nr 2.
134. Mezas J.M., Mezas S.J., *Resource Partitioning, the Founding of Specialist Firms, and Innovation: The American Feature Film Industry, 1912–1929*, „Organization Science” 2000, t. 11, nr 3.
135. Micanti P., Baruffa G., Frescura F., *Reliable D-Cinema multicasting over heterogeneous networks*, „Journal of Communications” 2007, t. 2, nr 5.
136. Mishra A., Mishra D., *Applications of Stakeholder Theory in Information Systems and Technology*, „Engineering Economics” 2013, t. 24, nr 3.

137. Mishra P., Bakshi M., Singh R., *Impact of consumption emotions on WOM in movie consumption: Empirical evidence from emerging markets*, „Australasian Marketing Journal” 2016, t. 24, nr 1.
138. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „The Academy of Management Review” 1997, t. 22, nr 4.
139. Mulia D., Shihab M.S., *Strategy to Maintain the Cinema Industry in the Middle of Development of Internet Technology*, „Jurnal Manajemen” 2020, t. 24, nr 1.
140. Mulla T., *Assessing the factors influencing the adoption of over-the-top streaming platforms: a literature review from 2007 to 2021*, „Telematics and Informatics” 2022, t. 69.
141. Musa P.F., *Business Process Reengineering as a Tool in Total Quality Management makes Engineering Business Sense: a new Perspective and Model*, „International Journal of Engineering and Advanced Research Technology” 2015.
142. Naeem M. [i. in.], *A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research*, „International Journal of Qualitative Methods” 2023, nr 22.
143. Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 2.
144. Nakandala D. [i. in.], *Industry 4.0 technology capabilities, resilience and incremental innovation in Australian manufacturing firms: a serial mediation model*, „Supply Chain Management” 2023, t. 28, nr 4.
145. Namin F.N. [i. in.], *Application of ANP Network Analysis Process Method in SWOT Model*, „Civil Engineering Journal” 2019, t. 5, nr 2.
146. Nguyen-Thi-Phuong G., Zhang Y., *An Integrated Fuzzy ANP-SWOT Method and its Application in University*, „International Journal of Computer Applications” 2016.
147. Nikolakopoulou A. [i. in.], *CINeMA: An approach for assessing confidence in the results of a network meta-analysis*, „PLOS Medicine” 2020, t. 17, nr 4.
148. Noroozian A., Amiri B., Kermani M.A., *Investigation of cinematic genre diversity based on social network analysis: The lost ring of the Iranian cinema industry*, „Kybernetes” 2023, t. 52, nr 12.
149. Nurimansjah R.A., *Dynamics of Human Resource Management: Integrating Technology, Sustainability, and Adaptability in the Modern Organizational Landscape*, „Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format” 2023, t. 3, nr 2.
150. Otolá I., Raczek A., *Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2016, t. 23, nr 1.
151. Packard M.D., Clark B.B., Klein P.G., *Uncertainty Types and Transitions in the Entrepreneurial Process*, „Organization Science” 2017, t. 28, nr 5.
152. Pagni V., Marques L., *The Movie Industry and Regional Economic Development: The Case of Rocco Schiavone and the Aosta Valley*, „Brazilian Creative Industries Journal” 2022, t. 2, nr 2.
153. Parmar B.L. [i. in.], *Stakeholder Theory: The State of the Art*, „Management Faculty Publications” 2010.
154. Peng L., Cui G., Li C., *The Comparative Impact of Critics and Consumers: Applying the Generalisability Theory to Online Movie Ratings*, „International Journal of Market Research” 2013, t. 55, nr 3.
155. Permatasari H.I., Mulyadi M., *The Influence of Interior Design on Consumer Decisions in Choosing a Cinema Building*, „Pendhapa” 2021, t. 12, nr 1.
156. Piątkowski A., Szymańska K., *Management of cultural institutions during a pandemic-a case study of the studio cinema „Łydynia” in Ciechanów*, „Studia Mazowieckie” 2023.
157. Ponnammam Divakaran P.K., Nørskov S., *Are online communities on par with experts in the evaluation of new movies? Evidence from the Fandango community*, „Information Technology and People” 2016, t. 29, nr 1.
158. Porter M.E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 2008.
159. Porter M.E., *Technology and Competitive Advantage*, „Journal of Business Strategy” 1985, t. 5, nr 3.
160. Powell W.W., *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, t. 12.
161. Provan K.G., Kenis P., *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, t. 18, nr 2.
162. Provan K.G., Skinner S.J., *Interorganizational Dependence And Control As Predictors Of Opportunism In Dealer-Supplier Relations*, „Academy of Management Journal” 1989, t. 32, nr 1.
163. Pytel D., Bugaj J.M., *Strategic management approaches in the evolution of cinema chains*, „Journal of Management and Financial Sciences” 2025, nr 52.

164. Qrunfleh S., Tarafdar M., *Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: The role of strategic supplier partnership and postponement*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2013, t. 18, nr 6.
165. Quinn R.E., Rohrbaugh J., *A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness*, „Public Productivity Review” 1981, t. 5, nr 2.
166. Raab J., Mannak R.S., Cambré B., *Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2015, t. 25, nr 2.
167. Rachman M.M., *Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment*, „Journal of Theory and Applied Management” 2022, t. 15, nr 3.
168. Raetz S. [i in.], *Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction*, „Group & Organization Management” 2021, t. 46, nr 4.
169. Rahi K., *Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature*, „International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment” 2019, t. 10, nr 2–3.
170. Ramachandaran S., Badwy H.E., *Sustainable organizational adaptation: Private higher education's strategic response to emerging challenges*, „International Journal of Innovative Research and Scientific Studies” 2025, t. 8, nr 4.
171. Ramaswamy V., Ozcan K., *Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications*, „International Journal of Research in Marketing” 2016, t. 33, nr 1.
172. Rawal M., Saavedra J.L., Torres S., *Empathy for Emotional Advertisements on Social Networking Sites: The Role of Social Identity*, „Marketing Management” 2017, nr Fall 2017.
173. Rehman K.U. [i in.], *SHRM Practices Employee and Organizational Resilient Behavior: Implications for Open Innovation*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity” 2021, t. 7, nr 2.
174. Reichheld F.F., *The One Number You Need to Grow*, „Harvard Business Review”, nr 12/2003.
175. Reinhard C.D., Olson C.J., *Making Sense of Cinema: Empirical Studies into Film Spectators and Spectatorship*, „Making Sense of Cinema...” 2016, t. 36, nr 4.
176. Rf Wijaya E. [i in.], *Resilience Theory: Adaptation and Transformation of the Film Community due to the Pandemic*, „Formosa Journal of Social Sciences (FJSS)” 2022, t. 1, nr 4.
177. Ridder H.G., *The theory contribution of case study research designs*, „Business Research” 2017, t. 10, nr 2.
178. Roll J., Horst S.-O., *The Branding Potential for the Digital Transmission of Live-Operas to the Cinema: An International Comparison of Estonia and Germany*, „Baltic Screen Media Review” 2017, t. 5, nr 1.
179. Ruiz-Martin C., Lopez-Paredes A., Wainer G., *What we know and do not know about organizational resilience*, „International Journal of Production Management and Engineering” 2018, t. 6, nr 1.
180. Rydstedt Nyman M., *Collective Learning in Organizations—Opportunities and Constraints: Case Study of an Avalanche Blocking a Railway Line*, „Risk, Hazards & Crisis in Public Policy” 2019, t. 10, nr 3.
181. Rzeszowska P., *Transformacja cyfrowa jako współczesne wyzwanie strategiczne w zarządzaniu klastrem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2024, nr 198.
182. Sarigollu E., *Assessment of brand equity measures*, „Article in International Journal of Market Research” 2014.
183. Scheuch I. [i in.], *Resilience Training Programs in Organizational Contexts: a Scoping Review*, „Frontiers in Psychology” 2021, t. 12.
184. Senge P.M., *The fifth discipline The art and practice of the learning organization*, „Broadway Business” 2006.
185. Shan W., Zhang C., Wang J., *Internal Social Network, Absorptive Capacity and Innovation: Evidence from New Ventures in China*, „Sustainability (Switzerland)” 2018, t. 10, nr 4.
186. Sheremeta B., Chukhrai N., *Using the blue ocean strategy by ukrainian cinema networks in uncertain environment*, „Innovative Technologies And Scientific Solutions For Industries” 2020, t. 4, nr 14.
187. Shesha L.S., Yusuf N., *The Socio-Economic Potential of the Emerging Film Industry in Saudi Arabia*, „European Journal of Sustainable Development” 2021, t. 10, nr 1.
188. Shtanova A., *The Way of Development of Cinema Chains in Impact of Crises*, „Black Sea Economic Studies” 2022, nr 74.
189. Sienkiewicz-Małyjurek K., *Ryzyko relacyjne w sieciach zarządzania publicznego*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 11.
190. Siriram R., *Factors affecting the adoption of systems thinking*, „Systems Research and Behavioral Science” 2020, t. 37, nr 2.

191. Sobocińska M., Laberschek M., *Kreowanie marki w sferze kultury. Uwarunkowania, strategie, narzędzia*, „Zarządzanie w Kulturze” 2024, t. 24, nr 4.
192. Sołek-Borowska C., *Od kooperacji do modelu 3C – ujęcie teoretyczne*, „Modern Management Review” 2014, t. XIX, nr 2.
193. Song X., Hollywood movies and China: Analysis of Hollywood globalization and relationship management in China’s cinema market, “Global Media and China” 2018, t. 3, nr 3.
194. Soronen A., Koivunen A., *Platformed Intimacies: Professional Belonging on Social Media*, „European Journal of Cultural Studies” 2022, t. 25, nr 5.
195. Spyropoulou S. [i in.], *Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2018, t. 46, nr 1.
196. Stańczyk S., *Triangulacja - łączenie metod badawczych i uzetelnienie badań*, „Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu” 2016.
197. Stocker J., Herda N., Wolf M., S. Ruf, a *Maturity Model to Assess and Foster the Resilience of Organizations*, „Art and Society” 2022, t. 1, nr 3.
198. Su W., *The platformization of China’s film distribution in a pandemic era*, „Chinese Journal of Communication” 2022, t. 15, nr 1.
199. Sun R., Liu Y., Zhao J., *Innovation Network Reconfiguration Makes Infrastructure Megaprojects More Resilient*, „Computational Intelligence and Neuroscience” 2022.
200. Susilo M.E., Prayudi P., *Crisis Communication During the Covid-19 Pandemic*, „RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences” 2021, t. 1, nr 4.
201. Sydow J., Windeler A., *Temporary Organizing and Permanent Contexts*, „Current Sociology” 2020, t. 68, nr 4.
202. Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „Rozwój koncepcji i metod” 2011.
203. Szita K., Gander P., Wallstén D., *The effects of cinematic virtual reality on viewing experience and the recollection of narrative elements*, „Presence: Teleoperators and Virtual Environments” 2021, t. 27, nr 4.
204. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, t. 18.
205. Teori J.M. [i in.], *How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empirical Literature Review*, „Journal of Theoretical and Applied Management” 2022, t. 15, nr 3.
206. Tripodi L., *Telescoping the City: Technological Urbiquity, or Perceiving Ourselves from the Above*, „Space and Culture” 2020, t. 23, nr 4.
207. Ulker-Demirel E., Akyol A., Simsek G.G., *Marketing and consumption of art products: the movie industry*, „Arts and the Market” 2018, t. 8, nr 1.
208. Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, t. 42, nr 1.
209. Valente T.W., Fujimoto K., *Bridging: Locating critical connectors in a network*, „Social Networks” 2010, t. 32, nr 3.
210. Välikangas L., Romme G., *How to Design for Strategic Resilience: a Case Study in Retailing*, „Journal of Organization Design” 2013, t. 2, nr 2.
211. Wang X. [i in.], *The Big Data Applications in Film Industry Chain*, „International Journal of Database Theory and Application” 2016, t. 9, nr 12.
212. Wardjianto D., Purwana E., Clara E., *The Influence of Organizational Culture on Employee Affective Commitment to Change with Employee Resilience and Employee Readiness to Change as Mediators*, „International Journal of Research and Review” 2022, t. 9, nr 8.
213. Wedel M., Kannan P.K., *Marketing analytics for data-rich environments*, „Journal of Marketing” 2016, t. 80, nr 6.
214. Wehrich H., *The TOWS matrix—A tool for situational analysis*, „Long Range Planning” 1982, t. 15, nr 2.
215. Widjaja P., *Effective Employee Management in Times of Organizational Transformation*, „Advances in Human Resource Management Research” 2023, t. 1, nr 3.
216. Williams T. A. [i in.], *Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams*, „Academy of Management Annals” 2017, t. 11, nr 2.
217. Witmer H., *Entrapment Between Narratives: The Millennial Voice and Degendering Organizational Resilience*, „Frontiers in Sustainability” 2020, t. 1.
218. Woźny A., Dobosz M., Saja P., *Budowanie strategii zarządzania BHP w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement” 2018.
219. Yaakub S., Mustafa H.K., *Supply Chain Risk Management for the SME’s*, „Academic Journal of Interdisciplinary Studies” 2015.

220. Yang Y., *a Reappearance of Yesterday- Analysis of Storytelling Strategy in Nostalgic Cinema*, „Communications in Humanities Research” 2024, t. 28, nr 1.
221. Yu J. [i in.], *a Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience*, „Behavioral Sciences” 2022, t. 12, nr 12.
222. Yüksel I., *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis*, „International Journal of Business and Management” 2012, t. 7, nr 24.
223. Zabłocka-Kluczka A., Sałamacha A., *Moderating role of corporate reputation in the influence of external support on organisational resilience and performance*, „Engineering Management in Production and Services” 2020, t. 12, nr 3.
224. Zedan S., Miller W., *Using social network analysis to identify stakeholders' influence on energy efficiency of housing*, „International Journal of Engineering Business Management” 2017, t. 9.
225. Zhang J., *Netflix Evolution and Strategy for Future Development*, „Lecture Notes in Education Psychology and Public Media” 2024, t. 51, nr 1.
226. Zhou K., Wang R., Wen L., *Evaluation Of China's Green Commercial Building Industry Based On Anp-Swot Model*, „Energy Proceedings” 2019, t. 7.
227. Zimon D., *Impact of the implementation of quality management system on operating cost for small and medium-sized business organizations affiliated to a purchasing group*, „International Journal for Quality Research” 2015, t. 9, nr 4.

Netografia

1. <https://chiefexecutive.net/how-amc-entertainment-survived-the-pandemic/> [dostęp: 12.11.2023].
2. <https://cinapolis.com/> [dostęp: 30.05.2024].
3. <https://databrowser.uis.unesco.org/> [dostęp: 30.05.2024].
4. <https://drafhhouse.com/news/introducing-virtual-cinema-at-alamo-drafhhouse> [dostęp: 12.12.2024].
5. <https://gower.st/articles/gower-street-revises-2025-global-box-office-estimate-cinemacon/> [dostęp: 31.03.2025].
6. <https://helios.pl/> [dostęp: 18.12.2024].
7. <https://multikino.pl/o-nas/o-nas> [dostęp: 18.12.2024].
8. <https://newsroom.cj.net/the-evolution-of-the-movie-theater-diversifying-content-and-business-models/> [dostęp: 12.11.2023].
9. <https://noizz.pl/design/to-koniec-pierwszego-polskiego-multipleksu-w-jego-miejsce-powstanie-osiedle/dcgdrdt>, [dostęp: 21.03.2025].
10. <https://pisf.pl/aktualnosci/wsparcie-dla-kin-studyjnych-producentow-i-dystrybutorow/> [dostęp: 12.12.2024].
11. <https://pisf.pl/dotacje-programy-operacyjne-2/> [dostęp: 21.03.2025].
12. https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/22/5/1/kinematografia_w_2023_r..pdf [dostęp: 21.03.2025].
13. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kinematografia-w-2023-roku,22,5.html> [dostęp: 18.12.2024].
14. <https://stowarzyszeniekin.pl/ewolucja-kin-studyjnych-od-malych-sal-do-filmowych-swiatyn-kultury/> [dostęp: 20.03.2025].
15. <https://stowarzyszeniekinstudyjnych.pl/siec-kin/> [dostęp: 30.05.2024].
16. <https://stowarzyszeniekinstudyjnych.pl/wymieniamy-doswiadczenia-z-przedstawicielami-kin-studyjnych-z-calego-swiata/> [dostęp: 20.03.2025].
17. <https://variety.com/2020/film/news/cinemark-universal-theatrical-window-shortened-pvod-1234833162/> [dostęp: 12.11.2022].
18. <https://vue-international.com/> [dostęp: 30.05.2024].
19. <https://woottoncommonsense.com/8097/news/amc-theatres-adapt-to-pandemic/> [dostęp: 12.12.2024].
20. <https://www.amctheatres.com/> [dostęp: 30.05.2024].
21. <https://www.boxofficepro.com/cinemacon-2024-global-achievement-in-exhibition-award-cj-cgv/> [dostęp: 20.05.2024 r.].
22. <https://www.businesswire.com/news/home/20221006005969/en/AMC-Theatres-Reaches-First-Ever-Agreement-With-Netflix-and-Will-Play-GLASS-ONION-A-KNIVES-OUT-MYSTERY-in-More-Than-200-U.S.-AMC-Locations-During-the-Thanksgiving-Holiday> [dostęp: 12.11.2022].
23. <https://www.cinema-city.pl/#/> [dostęp: 30.05.2024].
24. <https://www.cinema-city.pl/static/pl/pl/o-nas> [dostęp: 18.12.2024].
25. <https://www.cineworldplc.com/en/about-us> [dostęp: 30.05.2024].
26. <https://www.europa-cinemas.org/en/Presentation> [dostęp: 21.03.2025].
27. <https://www.eventcinemas.com.au/> [dostęp: 30.05.2024].
28. https://www.ey.com/en_gl/media-entertainment/future-of-media-and-entertainment, [dostęp: 06.04.2025].
29. <https://www.kinonh.pl/art.s?id=1807> [dostęp: 10.03.2025].
30. <https://www.kreatywnapolska.pl/dofinansowanie-pisf-dla-stacjonarnych-kin> [dostęp: 12.12.2024].
31. <https://www.propertynews.pl/centra-handlowe/cinema-city-w-polsce-stawia-na-rozwoj-i-inwestycje,108998.html?mp=promo> [dostęp: 20.12.2024].
32. https://www.sfp.org.pl/baza_wiedzy,291,35369,1,1,Wywiad-z-prezesem-Helios-S-A-Nie-technika-a-historia-i-widz.html [dostęp: 18.12.2024].
33. https://www.sfp.org.pl/baza_wiedzy,291,35893,1,1,Polski-Box-Office-2023-podsumowanie.html [dostęp: 18.12.2024].
34. <https://www.statista.com/statistics/285783/cinema-ticket-prices-average-annual-price-in-the-united-kingdom-uk/> [dostęp: 18.12.2024].
35. <https://www.statista.com/statistics/441827/average-cinema-ticket-price-in-poland/> [dostęp: 18.12.2024].
36. <https://www.unic-cinemas.org/> [dostęp: 19.03.2025].

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Teoretyczne podstawy sieci w zarządzaniu	22
Tabela 2. Typologia sieci kin według wybranych kryteriów	24
Tabela 3. Porównanie modeli zarządzania sieciami kinowymi – Polska vs zagranica ...	32
Tabela 4. Charakterystyka wybranych modeli sieciowych stosowanych w zarządzaniu kinami.....	34
Tabela 5. Elementy zastosowania modeli sieciowych w zarządzaniu operacyjnym kin.	36
Tabela 6. Elementy systemowego zarządzania operacyjnego w sieciach kin i ich wpływ na odporność organizacyjną	43
Tabela 7. Kluczowe czynniki wewnętrzne determinujące współpracę sieciową w branży kinowej.....	49
Tabela 8. Mechanizmy koordynacji i zarządzania relacjami w sieciach kinowych	52
Tabela 9. Funkcje współpracy sieci kin w kontekście budowania odporności organizacyjnej	54
Tabela 10. Kluczowe nurty strategii zarządzania i ich znaczenie w funkcjonowaniu sieci kin.....	66
Tabela 11. Matryca TOWS dla przykładowej sieci kin.....	77
Tabela 12. Przykładowa analiza PESTEL dla sektora sieci kin	80
Tabela 13. Przegląd wybranych podejść i narzędzi analizy strategicznej stosowanych w zarządzaniu sieciami kin	84
Tabela 14. Etapy procesu budowania strategii zarządzania w sieciach kin	85
Tabela 15. Etapy procesu budowania strategii zarządzania w sieciach kin	86
Tabela 16. Przykładowe relacje strategii operacyjnej z celami strategicznymi w sieciach kin.....	88
Tabela 17. Przykładowe formy zaangażowania interesariuszy w sieciach kin	91
Tabela 18. Strategiczne praktyki zarządzania w wybranych międzynarodowych sieciach kin.....	96
Tabela 19. Przegląd wybranych definicji odporności organizacyjnej w literaturze	107
Tabela 20. Tabela porównawcza metod badania odporności	117
Tabela 21. Artykuły analizowane na etapie końcowym przeglądu literatury	139
Tabela 22. Sekwencja badań empirycznych.....	146
Tabela 23. Podstawowe charakterystyki respondentów – widzowie	149
Tabela 24. Podstawowe charakterystyki respondentów – pracownicy kin	150
Tabela 25. Rozkład częstotliwości wizyt w kinie według wieku	155
Tabela 26. Rozkład częstotliwości wizyt w kinie według miejsca zamieszkania	156
Tabela 27. Czynniki wpływające na wybór kina.....	157
Tabela 28. Czynniki wpływające na wybór kina w podziale na grupy wiekowe.....	159
Tabela 29. Znajomość nowoczesnych technologii kinowych	161
Tabela 30. Częstotliwość wizyt w kinie a postrzeganie technologii	161
Tabela 31. Częstotliwość korzystania z platform streamingowych vs częstotliwość wizyt w kinie	163
Tabela 32. Jakie czynniki mają największy wpływ na Twój wybór kina?	164
Tabela 33. Co jest dla Ciebie najważniejsze podczas wizyty w kinie?	165
Tabela 34. Czy przed ostatnią wizytą w kinie szukałeś(-aś) informacji w internecie? ..	166
Tabela 35. Czy planujesz zwiększyć liczbę wizyt w kinie w najbliższym roku?	166
Tabela 36. Co skłania Cię do wizyty w kinie?” względem zmian oczekiwań od czasu pandemii	167
Tabela 37. Czy Twoje oczekiwania wobec kina zmieniły się od czasu pandemii COVID-19?	169

Tabela 38. Jakie technologie uważasz za kluczowe dla przyszłości kin vs częstotliwość odwiedzin w kinie	171
Tabela 39. Jaką kwotę zazwyczaj wydajesz na bilety i produkty barowe podczas wizyty w kinie vs częstotliwość odwiedzin w kinie	172
Tabela 40. Jakie zmiany wprowadzono w Twoim kinie w wyniku pandemii?	174
Tabela 41. Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na codzienne zarządzanie w Twoim kinie?.....	175
Tabela 42. Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na codzienne zarządzanie w Twoim kinie?.....	176
Tabela 43. Jakie zmiany w ofertach promocyjnych wprowadziło Twoje kino w wyniku pandemii? – odpowiedzi ogólne	177
Tabela 44. Jakie zmiany w ofertach promocyjnych wprowadziło Twoje kino w wyniku pandemii? - podział wg typu kina.....	177
Tabela 45. Czy Twoje kino planuje nowe usługi związane z technologią – podział wg typu kina	178
Tabela 46. Czy zauważyłeś/aś zmniejszenie liczby widzów w związku z rozwojem streamingu – podział wg typu kina	179
Tabela 47. Jakie działania podejmuje Twoje kino, aby konkurować z platformami streamingowymi? – podział wg typu kina	180
Tabela 48. Czy kino powinno współpracować z platformami streamingowymi – podział wg stażu pracy	181
Tabela 49. Jak oceniasz przyszłość kina – podział wg oceny wpływu pandemii na zarządzanie.....	182
Tabela 50. Czynniki wpływające na wybór kina – podział wg percepcji przyszłości kina	184
Tabela 51. Charakterystyka respondentów jakościowych	188
Tabela 52. Zależność między korzystaniem z technologii a wpływem jakości na wybór kina.....	200
Tabela 53. Analiza regresji logistycznej dla HP1	201
Tabela 54. Analiza regresji logistycznej dla HP2	203
Tabela 55. Zależność między planowanymi inwestycjami w technologie a postrzeganą konkurencyjnością kin	204
Tabela 56. Analiza regresji logistycznej dla HP4	206
Tabela 57. Przyporządkowanie hipotez do wymiarów modelu KI-NO-WY	218
Tabela 58. Kluczowe komponenty odporności organizacyjnej sieci kin	219
Tabela 59. Typologia strategii odpornościowej – porównanie podejść (na podstawie KI-NO-WY)	222

WYKAZ WYKRESÓW

Wykres 1. Trend liczby publikacji naukowych na temat zarządzania strategicznego (1992–2022) w bazie SCOPUS.....	138
Wykres 2. Bibliometryczna analiza abstraktów artykułów na temat zarządzania strategicznego w sieciach kin.....	140
Wykres 3. Rozkład ogólny częstotliwości wizyt w kinie (n=426).....	154
Wykres 4. Częstotliwość wizyt w kinie a korzystanie z technologii (n=426).....	199
Wykres 5. Zależność między korzystaniem z nowoczesnych technologii a oceną ich wpływu na wybór kina (n=426).....	200
Wykres 6. Częstotliwość korzystania ze streamingu a plan zwiększenia wizyt w kinie (n=426).....	202

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1. Typologia sieci kin wg struktury relacyjnej	21
Rysunek 2. Warstwowy model zarządzania siecią kin.....	22
Rysunek 3. Elementy zarządzania strategicznego w sieciach kin	25
Rysunek 4. Model odporności organizacyjnej wg S. Duchek	112
Rysunek 5. Innowacje technologiczne wzmacniające odporność organizacyjną w sieciach kin.....	124
Rysunek 6. Model integracji interesariuszy w budowaniu odporności	126
Rysunek 7. Model odporności organizacyjnej sieci kin: KI-NO-WY	217

ZAŁĄCZNIKI

Ankieta dla pracowników kin

Ankieta: Zarządzanie kinami - wykorzystywanie nowoczesnych technologii oraz strategii przyjmowanych wobec platform streamingowych.

Celem ankiety jest zbadanie opinii pracowników kin na temat wykorzystywania nowoczesnych technologii oraz strategii przyjmowanych wobec konkurencji ze strony platform streamingowych.

Ankieta jest anonimowa, a zebrane dane zostaną wykorzystane do przygotowania pracy pod tytułem „Model odporności (rezyliencji) sieci kin jako strategia zarządzania”

1. **Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na codzienne zarządzanie w Twoim kinie?**
 - ☐ Zdecydowanie negatywnie
 - ☐ Raczej negatywnie
 - ☐ Nie miała wpływu
 - ☐ Raczej pozytywnie
 - ☐ Zdecydowanie pozytywnie
2. **Jakie zmiany wprowadzono w Twoim kinie w wyniku pandemii? (Zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi)**
 - ☐ Zwiększona automatyzacja procesów (np. kioski biletowe, aplikacje mobilne)
 - ☐ Rozbudowa programów lojalnościowych
 - ☐ Większy nacisk na wydarzenia specjalne, jak premiery filmowe i pokazy specjalne
 - ☐ Zwiększenie promocji i zniżek
 - ☐ Inne (proszę podać): _____
3. **Czy Twoje kino korzysta z nowoczesnych technologii?**

	Tak	Nie	Nie wiem
IMAX			
4DX			
Dolby Atmos			
ScreenX			
VR/AR			
Inne (proszę podać):			

4. **Czy Twoje kino zainwestowało w technologie pozwalające na bezkontaktowe zakupy (np. aplikacje mobilne, kioski samoobsługowe)?**
 - ☐ Tak, w pełni wdrożono
 - ☐ Tak, częściowo
 - ☐ Nie, ale planowane
5. **Jakie zmiany w strategii marketingowej wprowadziło Twoje kino w wyniku pandemii? (Zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi)**
 - ☐ Większy nacisk na promocje i zniżki
 - ☐ Zwiększona obecność w mediach społecznościowych
 - ☐ Wydarzenia specjalne online (np. premiery)
 - ☐ Partnerstwa z platformami streamingowymi
 - ☐ Inne (proszę podać): _____
 - ☐ Brak zmian
6. **Czy Twoje kino planuje wprowadzić nowe usługi związane z technologią (np. transmisje na żywo, koncerty, VR)?**
 - ☐ Tak
 - ☐ Nie
 - ☐ Nie wiem
7. **Czy zauważyłeś(-aś) zmniejszenie liczby widzów w kinie w związku z rozwojem platform streamingowych?**
 - ☐ Tak, zdecydowanie
 - ☐ Tak, w pewnym stopniu
 - ☐ Nie, brak znaczącej zmiany
 - ☐ Nie, liczba widzów rośnie
 - ☐ Nie wiem
8. **Jakie działania podejmuje Twoje kino, aby konkurować z platformami streamingowymi? (Zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi)**

- Specjalne formaty kinowe (IMAX, 4DX, Dolby Atmos)
 - Komfortowe fotele/sale (np. VIP, Dream itp.)
 - Niższe ceny biletów
 - Wydarzenia specjalne (np. pokazy przedpremierowe)
 - Rozszerzona oferta przekąsek i napojów (np. Wyższa jakość, większy wybór)
 - Brak szczególnych działań
 - Nie wiem
9. **Czy uważasz, że kino powinno zacieśniać współpracę z platformami streamingowymi?**
- Tak, to przyszłość kina
 - Może, zależy od formy współpracy
 - Nie, to zagrożenie dla tradycyjnego kina
 - Nie wiem
10. **Czy nowoczesne technologie używane w kinie w którym pracujesz (np. IMAX, 4DX, Dolby Atmos) przyciągają większą liczbę widzów do Twojego kina?**
- Tak, zdecydowanie
 - Tak, w pewnym stopniu
 - Nie, brak znaczącej różnicy
 - Nie, mniej klientów odwiedza kino
 - Nie dotyczy mojego kina
 - Nie wiem
11. **Czy zauważyłeś(-aś) większe zainteresowanie klientów specjalnymi usługami (np. fotele VIP, sale Dream, programy lojalnościowe)?**
- Tak, zdecydowanie
 - Tak, w pewnym stopniu
 - Nie, brak znaczącej zmiany
 - Nie, zainteresowanie spada
 - Nie dotyczy mojego kina
 - Nie wiem
12. **Jak oceniasz przyszłość kina w obliczu konkurencji platform streamingowych?**
- Kino ma dużą przyszłość, o ile będzie się rozwijać w innowacyjny sposób
 - Kino ma przyszłość, ale tylko w niszowych formatach
 - Kino będzie miało trudności w przyszłości
 - Kino stopniowo straci znaczenie
 - Nie wiem
13. **Jakie Twoim zdaniem czynniki mają największy wpływ na wybór kina przez klientów? (Wskaż maksymalnie 3 opcje)**
- Aktualne promocje i zniżki
 - Ceny biletów
 - Ceny jedzenia i napojów
 - Czystość sal kinowych
 - Dobry stosunek jakości do ceny
 - Dostępność preferowanej wersji językowej
 - Dostępność sal z odpowiednimi formatami (np. IMAX, 4DX)
 - Dostępność parkingu
 - Komfort sal kinowych (np. klimatyzacja, oświetlenie)
 - Łatwość dojazdu do kina
 - Łatwość zakupu biletów online
 - Pasujące godziny seansów
 - Poprzednie doświadczenia (np. obsługa, komfort, kolejki)
 - Programy lojalnościowe
 - Rekomendacje znajomych i rodziny
 - Oferta barowa z przekąskami i napojami
 - Wygodne fotele
 - Wyświetlanie filmu, który chcę zobaczyć
 - Gratisy (np. przekąski)
 - Jakość dźwięku, obrazu i wielkość ekranu
14. **Co jest Twoim zdaniem najważniejsze dla klienta podczas wizyty w kinie? (Wskaż wszystkie opcje, które są według Ciebie istotne)**
- Bliskość kina do miejsca zamieszkania
 - Ceny biletów

- Ceny jedzenia i napojów
- Czystość kina oraz toalet
- Długość reklam przed seansem
- Dobre zachowanie innych widzów
- Gratisy (np. przekąski)
- Jakość dźwięku
- Jakość obrazu
- Krótkie kolejki
- Komfort foteli i warunki na sali
- Oferta w barze lub kawiarni
- Oferta abonamentowa lub promocyjna
- Pasujące godziny seansów
- Preferowana wersja językowa filmu
- Wysoka jakość obsługi
- Wielkość ekranu lub sali kinowej
- Ciekawe zapowiedzi filmów
- Poczucie bezpieczeństwa

15. **Czy kino powinno oferować więcej wydarzeń specjalnych w kinach?**

	Tak	Nie	Nie wiem
Koncerty na żywo			
Transmisje sportowe			
Pokazy przedpremierowe			
Maratony filmowe			
Seanse interaktywne (np. Z udziałem publiczności, głosowania)			
Pokazy filmów dokumentalnych			
Spotkania z twórcami filmów (Q&A)			
Wydarzenia tematyczne (np. Wieczory filmowe z jednym gatunkiem filmowym)			
Seanse dla rodzin z dziećmi			
Specjalne pokazy filmów archiwalnych			
Inne (proszę podać):			

16. **Jakie technologie uważasz za kluczowe dla przyszłości kin?**

(Zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi):

- IMAX
- 4DX
- Dolby Atmos
- ScreenX
- VR/AR
- Inne (proszę podać): _____

17. **Czy uważasz, że klienci byliby skłonni zapłacić więcej za komfortowe fotele VIP?**

(Wybierz jedną opcję):

- Tak
- Może, zależy od ceny
- Nie

18. **Czy Twoje kino planuje inwestycje w nowe technologie w najbliższych 3 latach?**

- Tak
- Nie
- Nie wiem

19. **Czy Twoim zdaniem nowoczesne technologie pozwalają kinom skutecznie konkurować z platformami streamingowymi?**

- Tak
- Tak, ale tylko w niektórych przypadkach
- Nie, platformy streamingowe mają większą przewagę

20. **Jakie zmiany chciałbyś(-abyś) zobaczyć w kinach w przyszłości? (Otwarta odpowiedź)**

METRYCZKA:

- Płeć
 - Kobieta
 - Mężczyzna
 - Odmawiam odpowiedzi
- Jak długo jesteś w organizacji?
 - Mniej niż 1 rok
 - 1-2 lata
 - 2-3 lata
 - 3-4 lata
 - 4-5 lat
 - Więcej niż 5 lat
- Jaka jest Twoja grupa wiekowa?
 - Poniżej 19
 - 19-26
 - Powyżej 26
- Typ kina, w którym pracujesz
 - Sieciowe kina multipleksowe (Cinema City / Helios / Multikino)
 - Sieciowe kina studyjne (Sieć Kin Studyjnych)
 - Kina niezależne
 - Inne, jakie? _____

Zakończenie

Dziękujemy za wypełnienie ankiety. Twoje odpowiedzi są bardzo cenne i pomogą w dalszym rozwoju usług kinowych.

Ankieta dla klientów kin

Ankieta: *Badanie percepcji nowoczesnych technologii kinowych i wpływu platform streamingowych na decyzje konsumenckie*

Badanie ma na celu zebranie opinii klientów kin na temat zarządzania kinami, wykorzystywania nowoczesnych technologii oraz strategii przyjmowanych wobec platform streamingowych.

Ankieta jest anonimowa, a zebrane dane zostaną wykorzystane do przygotowania pracy pod tytułem „Model odporności (rezyliencji) sieci kin jako strategia zarządzania”

1. Jak często chodzisz do kina?

- ☐ Codziennie
- ☐ Kilka razy w tygodniu
- ☐ Raz w tygodniu
- ☐ Kilka razy w miesiącu
- ☐ Raz w miesiącu
- ☐ Raz na 3 miesiące
- ☐ Raz na pół roku
- ☐ Rzadziej niż raz na pół roku

2. Czy oglądasz treści wideo za pośrednictwem platform streamingowych (np. Netflix, Disney+, Max itp.)?

- ☐ Tak – *Jeżeli Tak to kolejne pytanie*
- ☐ Nie – *Jeżeli Nie to pytanie „Jakie kina w ostatnim czasie odwiedzałeś/aś”*

3. Z których platform streamingowych korzystasz? (Zaznacz wszystkie, które pasują)

- ☐ Netflix
- ☐ Disney+
- ☐ Max (dawniej HBO Max, HBO GO)
- ☐ Amazon Prime Video
- ☐ Player
- ☐ CDA
- ☐ Canal+ online
- ☐ SkyShowtime
- ☐ Polsat Box Go
- ☐ TVP VOD
- ☐ VOD.pl
- ☐ Apple TV+
- ☐ Chomikuj
- ☐ Inne platformy, jakie? _____

4. Z której platformy streamingowej korzystasz obecnie najczęściej?

- ☐ Netflix
- ☐ Max (dawniej HBO Max, HBO GO)
- ☐ Disney+
- ☐ Amazon Prime Video
- ☐ Canal+ online
- ☐ Player
- ☐ CDA
- ☐ Polsat Box Go
- ☐ SkyShowtime
- ☐ Apple TV+
- ☐ VOD.pl
- ☐ TVP VOD

5. Jak często korzystasz z platform streamingowych?

- ☐ Co najmniej raz w tygodniu
- ☐ Kilka razy w miesiącu
- ☐ Raz w miesiącu
- ☐ Raz na 2-3 miesiące
- ☐ Raz na pół roku
- ☐ Raz w roku
- ☐ Rzadziej

6. Jakie treści najczęściej oglądasz na platformach streamingowych? (Wybierz wszystkie, które pasują)

- ☐ Filmy (fabularne i krótkometrażowe)

- Seriale
 - Bajki
 - Programy telewizyjne i produkcje oryginalne
 - Sport
- 7. Jakie kina w ostatnim czasie odwiedzałeś/aś?**
- Cinema City
 - Helios
 - Multikino
 - Kina studyjne / jednosalowe / lokalne
 - Nie chodzę do kina / nie pamiętam – *Jeżeli Nie to pytanie pt. „Dlaczego nie chodzisz do kina”*
- 8. W jaki sposób kupiłeś/aś bilety?**
- Kupując online
 - W kasie kina
 - W aplikacji mobilnej
 - W automatycznym kiosku na terenie kina
 - Inne, jakie? _____
- 9. Jakie czynniki mają największy wpływ na Twój wybór kina? (Wskaż maksymalnie 3 opcje)**
- Aktualne promocje i zniżki
 - Ceny biletów
 - Ceny jedzenia i napojów
 - Czystość sal kinowych
 - Dobry stosunek jakości do ceny
 - Dostępność preferowanej wersji językowej
 - Dostępność sal z odpowiednimi formatami (np. IMAX, 4DX)
 - Dostępność parkingu
 - Komfort sal kinowych (np. klimatyzacja, oświetlenie)
 - Łatwość dojazdu do kina
 - Łatwość zakupu biletów online
 - Pasujące godziny seansów
 - Poprzednie doświadczenia (np. obsługa, komfort, kolejki)
 - Programy lojalnościowe
 - Rekomendacje znajomych i rodziny
 - Oferta barowa z przekąskami i napojami
 - Wygodne fotele
 - Wyświetlanie filmu, który chcę zobaczyć
 - Gratisy (np. przekąski)
 - Jakość dźwięku, obrazu i wielkość ekranu
- 10. Czym kierujesz się, wybierając film do obejrzenia? (Wskaż maksymalnie 3 czynniki)**
- Czas trwania filmu
 - Gatunek filmu
 - Język filmu (oryginalny z napisami, dubbing)
 - Materiały promocyjne filmu (zwiastuny, reklamy itp.)
 - Nazwiska reżyserów
 - Nazwiska scenarzystów
 - Nagradzany film
 - Obsada aktorska
 - Opinia znajomych, przyjaciół lub rodziny
 - Opinie krytyków i recenzje
 - Opinie widzów (komentarze, wpisy na blogach)
 - Inna kwestia, jaka? _____
- 11. Jaką kwotę zazwyczaj wydajesz na bilety i produkty barowe podczas wizyty w kinie?**
- 21–50 zł
 - 51–100 zł
 - Poniżej 20 zł
 - Powyżej 100 zł
 - Nie wiem / trudno powiedzieć
- 12. Jak często korzystasz z oferty barowej w kinie (np. przekąski, napoje, kawa)?**
- Korzystam przy każdej wizycie w kinie
 - Korzystam sporadycznie

- Korzystam tylko przy niektórych wizytach w kinie
 - Nie korzystam – *Jeżeli Nie korzystam to pytanie „Dlaczego nie korzystasz...”*
- 13. Dlaczego nie korzystasz z oferty barowej kina? (Wskaż wszystkie odpowiedzi, które pasują)**
- Ceny są zbyt wysokie
 - Nie lubię oferowanych produktów
 - Nie jadam tego typu produktów (np. Z powodu diety)
 - Produkty są niskiej jakości
 - W moim kinie nie ma takiej oferty
- 14. Z kim najczęściej wybierasz się do kina? (Wskaż wszystkie opcje, które pasują)**
- Chodzę sam(a)
 - Z dzieckiem/dziećmi
 - Z partnerem/partnerką
 - Z rodziną
 - Ze znajomymi/przyjaciółmi
 - Wyjścia zorganizowane (ze szkoły, pracy)
- 15. Jak zazwyczaj spędzasz swój wolny czas? (Wskaż wszystkie odpowiedzi, które Cię dotyczą)**
- Chodząc do kawiarni, restauracji, dyskotek itp.
 - Chodząc na imprezy/przyjęcia
 - Chodząc po sklepach, galerii handlowej
 - Grając w gry komputerowe/na konsole/wideo
 - Grając w gry planszowe
 - Oglądając seriale/filmy na platformach streamingowych
 - Oglądając telewizję
 - Przy komputerze, nie grając
 - Słuchając audiobooków
 - Słuchając muzyki
 - Słuchając podcastów
 - Spotykając się ze znajomymi lub rodziną
 - Uprawiając sport
- 16. Skąd zazwyczaj czerpiesz informacje o filmach i ich premierach? (Wskaż wszystkie opcje, które pasują)**
- Internetowe serwisy informacyjne
 - Media społecznościowe (Facebook, Instagram, inne)
 - Newslettery kinowe
 - Od znajomych lub rodziny
 - Prasa
 - Radio
 - Strony kin
 - Telewizja
 - YouTube
 - Filmweb
- 17. Czy przed ostatnią wizytą w kinie szukałeś(-aś) informacji w internecie?**
- Nie
 - Nie wiem, nie pamiętam
 - Tak -> *Jeżeli Tak to kolejne pytanie:*
- 18. Jakie informacje wyszukiwałeś(-aś) przed wizytą w kinie? (Wskaż wszystkie opcje, które pasują)**
- Aktualnych promocji
 - Cennika barowego
 - Cennika biletów
 - Godzin seansów
 - Opisów filmów
 - Repertuaru
 - Recenzji filmów
- 19. Co skłania Cię do wizyty w kinie? (Wskaż wszystkie powody, które Cię dotyczą)**
- Chcę zobaczyć najnowsze premiery filmowe
 - Lubię atmosferę kina
 - Łączę zakupy z wyjściem do kina
 - Mogę zobaczyć film w najlepszej jakości obrazu i dźwięku

- Spędzam czas z rodziną
 - Spotykam się ze znajomymi
 - Wolę obejrzeć film w kinie niż w domu
 - Wychodzę na randkę
 - Zabieram dzieci na seans dla najmłodszych
- 20. Jak dostępność filmów i seriali online wpływa na częstotliwość Twoich wizyt w kinie?**
- Chodzę do kina rzadziej niż kiedyś
 - Mimo wszystko wolę chodzić do kina
 - Nie ma to żadnego wpływu
 - Teraz w ogóle nie chodzę do kina
- 21. Jak dużą rolę odgrywają dla Ciebie aktualne promocje?**
- Korzystam z promocji, jeśli się pojawiają
 - Zwykle nie korzystam z promocji podczas wizyt w kinie
 - Mam kartę lojalnościową, z której regularnie korzystam
 - Chodzę do kina tylko wtedy, gdy mogę skorzystać z promocji
- 22. Co jest dla Ciebie najważniejsze podczas wizyty w kinie? (Wskaż wszystkie opcje, które są dla Ciebie istotne)**
- Bliskość kina do miejsca zamieszkania
 - Ceny biletów
 - Ceny jedzenia i napojów
 - Czystość kina oraz toalet
 - Długość reklam przed seansem
 - Dobre zachowanie innych widzów
 - Gratisy (np. przekąski)
 - Jakość dźwięku
 - Jakość obrazu
 - Krótkie kolejki
 - Komfort foteli i warunki na sali
 - Oferta w barze lub kawiarni
 - Oferta abonamentowa lub promocyjna
 - Pasujące godziny seansów
 - Preferowana wersja językowa filmu
 - Wysoka jakość obsługi
 - Wielkość ekranu lub sali kinowej
 - Ciekawe zapowiedzi filmów
 - Poczucie bezpieczeństwa
- 23. Które z poniższych technologii kinowych są Ci znane? (Zaznacz wszystkie, które pasują)**
- 2D
 - 3D
 - IMAX
 - 4DX
 - ScreenX
 - Dolby ATMOS
 - Inne, jakie? _____
- 24. Z których z poniższych formatów kinowych skorzystałeś(-aś) co najmniej raz w ciągu ostatnich 12 miesięcy? 2D**
- 2D
 - 3D
 - IMAX
 - 4DX
 - ScreenX
 - Dolby ATMOS
 - Inne, jakie? _____
- 25. Czy wyższa jakość dźwięku i obrazu (np. Dolby Atmos, IMAX) ma wpływ na Twoje decyzje dotyczące wyboru kina?**
- (Wybierz jedną opcję):
- Tak, zawsze wybieram kino z lepszą jakością dźwięku i obrazu
 - Tak, ale nie jest to decydujący czynnik
 - Nie, nie zwracam na to uwagi
- 26. Dlaczego nie chodzisz do kina? (Wybierz wszystkie, które pasują)**

- ☐ Wolę oglądać filmy w domu
- ☐ Wolę spędzać czas w inny sposób
- ☐ Ceny biletów są zbyt wysokie
- ☐ Nie interesują mnie filmy
- ☐ Nie mam z kim pójść
- ☐ W kinach nie grają filmów, które mnie interesują
- ☐ Nie lubię oglądać filmów w tłumie
- ☐ Brak kina w mojej okolicy
- ☐ Nie przepadam za chodzeniem do kina
- ☐ Nie stać mnie na takie rozrywki
- ☐ Mam niepełnosprawność, a kina nie są odpowiednio dostosowane do moich potrzeb
- ☐ Uważam, że kina nie zapewniają wystarczających środków bezpieczeństwa

27. Ile maksymalnie był(a)byś skłonny(-a) zapłacić za bilet do kina?

- ☐ Do 10 zł
- ☐ Do 15 zł
- ☐ Do 20 zł
- ☐ Do 25 zł
- ☐ Do 30 zł

28. Jakie technologie uważasz za kluczowe dla przyszłości kin?

(Zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi):

- ☐ IMAX
- ☐ 4DX
- ☐ Dolby Atmos
- ☐ ScreenX
- ☐ VR/AR
- ☐ Inne (proszę podać): _____

29. Czy byłbyś(-abyś) skłonny(-na) zapłacić więcej za komfortowe fotele VIP?

(Wybierz jedną opcję):

- ☐ Tak, jestem skłonny(-na) zapłacić więcej
- ☐ Może, zależy od ceny
- ☐ Nie, nie zapłaciłbym(-abym) więcej

30. Czy chciałbyś(-abyś) zobaczyć nowe funkcjonalności / więcej wydarzeń specjalnych w kinach:

	Tak	Nie	Nie wiem
Koncerty na żywo			
Transmisje sportowe			
Pokazy przedpremierowe			
Maratony filmowe			
Seanse interaktywne (np. Z udziałem publiczności, głosowania)			
Pokazy filmów dokumentalnych			
Spotkania z twórcami filmów (Q&A)			
Wydarzenia tematyczne (np. Wieczory filmowe z jednym gatunkiem filmowym)			
Seanse dla rodzin z dziećmi			
Specjalne pokazy filmów archiwalnych			
Inne (proszę podać): _____			

23. Czy planujesz zwiększyć liczbę wizyt w kinie w najbliższym roku?

(Wybierz jedną opcję):

- ☐ Tak, planuję chodzić częściej
- ☐ Nie, raczej nie
- ☐ Moje nawyki się nie zmieniają

24. Czy Twoje oczekiwania wobec kina zmieniły się od czasu pandemii COVID-19?

(Wybierz jedną opcję):

- ☐ Tak, oczekuję większego komfortu i udogodnień
- ☐ Tak, oczekuję wyższej jakości dźwięku i obrazu
- ☐ Nie, moje oczekiwania się nie zmieniły

○ Inne (proszę podać): _____

25. **Jakie zmiany chciałbyś(-abyś) zobaczyć w kinach w przyszłości?** (Otwarta odpowiedź)

METRYCZKA:

- Płeć
 - Kobieta
 - Mężczyzna
 - Odmawiam odpowiedzi
- Wiek
 - poniżej 18 lat
 - 18–26 lat
 - 27–35 lat
 - 36–45 lat
 - powyżej 45 lat
 - Odmawiam odpowiedzi
- Wykształcenie
 - Podstawowe
 - Zawodowe
 - Średnie
 - Wyższe
 - Odmawiam odpowiedzi

Zakończenie

Dziękujemy za wypełnienie ankiety. Twoje odpowiedzi są bardzo cenne i pomogą w dalszym rozwoju usług kinowych.

Ankieta dla klientów kin – odpowiedzi otwarte

Jakie zmiany chciałbyś(-abyś) zobaczyć w kinach w przyszłości?

L. p.	Odpowiedzi
1.	Brak odpowiedzi
2.	1. Chętnie wybrałbym się na seans, na którym nie wolno wносить na salę jedzenia... chętnie zapłacić za bilet na taki seans. 2. Chętnie zapłacić więcej za seans bez reklam.
3.	Aby ceny były niższe za przekąski oraz za bilety i krótsze reklamy przed filmem bo to zniechęca bardzo iść tam.
4.	AI jako wybór filmu pod osobę
5.	Ambitniejsze filmy w multiplexach
6.	bardziej zaawansowane technologicznie efekty wizualne
7.	Bez reklam.
8.	Boksy żeby nie musieć siedzieć obok obcych ludzi
9.	Brak
10.	Brak Izraelitów w Cinema City.
11.	Brak kolejek do baru i skanowania biletu Czystość na sali - wyprane fotele bo są sale w których jest masakrycznie Oferta dla stałych klientów bez umowy- nie unlimited
12.	Brak kolejek, krótsze bloki
13.	Brak reklam
14.	cenniki w internecie
15.	Chciałabym więcej starych, dobrych, kultowych filmów w kinie.
16.	Chciałabym, aby obsługa kina była jak za dawnych czasów, na wysokim poziomie, która nie wygląda na zmęczoną, szczerze się uśmiecha i jest na bieżąco z promocjami i ofertami kina
17.	Ciekawsze filmy
18.	Ciekawsze filmy zdecydowanie mniej reklam
19.	Ciszej ustawiony dźwięk.
20.	Ciszę
21.	Cos coraz bardziej realistycznego Więcej wrażeń
22.	Dostępność repertuarów, bardziej opłacalne abonamenty
23.	Dostosowanie oferty cenowej do tego co daje nam obecnie korzystanie z platform VOD, gdzie nowości filmowe za chwilę można obejrzeć za kwoty od 10 zł do maksymalnie 50 zł, a skorzystać z tego może cała rodzina. Tymczasem sens w kinie to wydatek rzędu ponad 200 zł dla 4-osobowej rodziny + koszt dojazdu, czas związany z całą eskapadą oraz reklamy (30 minut) - a my jeszcze płacimy za to, że je oglądamy i to się nie zmienia... Trochę szok.
24.	Film a nie produkcja filmowa
25.	filmy
26.	Generalnie to chciałbym, aby w kinach ulepszano technologię oraz wprowadzano nowe, żeby doznania podczas oglądania filmów były większe, oraz aby zwiększana była wygoda.
27.	Jakość sensów
28.	Klimat kin z lat ubiegłych, kameralne,ciemne, pachnące atmosferą. To co dzisiaj oferujecie to jest kicz i tandeta.

29.	Komfortowe fotele
30.	Kulturę ludzi :)
31.	Lepsza jakość dźwięku, dolny atmos jako standard
32.	Lepsza jakość obrazu i dźwięku. Więcej filmów 4dx
33.	Lepsza jakość wyświetlanego obrazu, głębszy dźwięk
34.	lepsze efeky dzwiekowe
35.	Lepsze funkcjonalności stron internetowych kin, rzadko się zmieniają . Aplikacje z możliwością zbierania punktów i np gratis kawa dla co trzeciego seansu w kinie itp
36.	Lepszy dźwięk i obraz. Niższe ceny biletów
37.	Lepszy repertuar, wygodniejsze fotel,e mniejsze sale
38.	Lepszy repertuar.
39.	milszą obsługę, niższe ceny popcornu. Chciałbym również aby kina lepiej dbały o komfort klimatyzacji na salach
40.	mniej reklam
41.	Mniej reklam
42.	Mniej reklam ! Płace za bilet na film , nie chce reklam nie związanych z innymi filmami
43.	Mniej reklam przed seansem.
44.	Mniej reklam, jest trochę za glosno
45.	Mniej reklam, nieco ciszej, mniejsze zestawy przekąsek i zdecydowanie niższe ich ceny.
46.	Mniejsza ilość reklam oraz wyższy poziom tych które są już obecne w kinach.
47.	Możliwość sensów dla ludzi z nadwrażliwością słuchu lub innymi nadwrażliwościami audiowizualnymi- moja Mama nie chodzi do kina ze względu na zbyt głośny dźwięk a chętnie bym spędziła z nią czas w kinie.
48.	Nic konkretnego w tym momencie nie przychodzi mi do głowy
49.	Nie wiem. Wiem, że denerwują mnie widzowie hałasujący jedzeniem i siorbiący picie.
50.	Nie mam konkretnych oczekiwań
51.	Nie mam szczególnych oczekiwań
52.	Nie mam wymagan
53.	Nie mam zdania
54.	Nie mam zdania.
55.	nie myślę o tym
56.	Nie przepadam za kinem. Ostatnio byłam, bo zostałam zaproszona i dostałam bilet. Nie lubię zapachu popcornu, w obecnym momencie życia bardziej cenię sobie oglądanie filmu w piżamie i pod kocem na sofie, z kieliszkiem wina, w domu, gdy dzieci już śpią.
57.	nie wiem
58.	Nie wiem
59.	Nie wiem Może więcej itymnosci
60.	Nie wiem nie mam pomysłu
61.	nie zastanawiałam się
62.	Nie zastanawiam się nad tym
63.	Niewygórowane ceny biletów
64.	Niższe ceny przekąsek i biletów
65.	Nowe projektory wyświetlające porównywalną jakość obrazu do nowoczesnych telewizorów

66.	Nowoczesne sale kinowe
67.	Obniżenie cen za przekąski, obniżenie głośności muzyki w filmach!
68.	Oferta, której nie można dostać w domu w serwisie streamingowym.
69.	Pokazywanie nagrań archiwalnych, starych filmów w większej ilości
70.	Pomijając, czy jest to realne czy nie, to obniżyłbym ceny jedzenia w barze i dopracował wygodę foteli. Długość reklam nie do końca jest problemem, bo po prostu przychodzę 10/15 min później.
71.	poszerzenie oferty barowej
72.	Póki co wszystko rozwija się świetnie, osobiście uważam, pomimo tego, że pracuje w kinie, to kina nie oddają w pełni pola serwisom streamingowym i pokazują swoją siłę. Premiery wielkich hitów zawsze przyciągają tłumy do kin
73.	Prywatne łóżko rodzinne
74.	Rozszerzona rzeczywistość
75.	Rozwój self-service
76.	Rzadko chodzę do kina, nie mam żadnych oczekiwań
77.	Rzadko chodzę bo wolę. Obejrzeć w domu
78.	Sale dla jedzących i niejedzących. To strasznie denerwuje.
79.	Sądzę, że kina mają jedynie pośredni wpływ na ilość widzów. Oferują praktycznie maksimum udogodnień potrzebnych do komfortowego oglądania. Jakość usług i serwisu również jest bardzo wysoka. Sednem pozostają produkcje filmowe, których jakość drastycznie spadła na przestrzeni ostatnich lat. Również w skutek coraz niższych oczekiwań widzów. Po COVID19, gdzie w zastanawiający restrykcyjny sposób potraktowano kina, ludzie docenili komfort oglądania filmów w domach. Ponad to swój renesans przeżywają seriale. Nierzadko pojedyncze epizody są bardziej złożone i atrakcyjne niż całe produkcje kinowe. Powyższe czynniki w połączeniu z polityką cenową kin prowadzą raczej do dalszego rozwoju planderm streamingowych. W przeszłości wizyty w kinach często łączone były z zakupami w CH- dziś znaczna część handlu odbywa się za pośrednictwem internetu. Jako były wieloletni pracownik warszawskich kin "usmiechnalbym się" do wiernych klientów, koneserów kina. Repertuar kin jest na tyle pojemny, że przy kinach posiadających kilkanaście sal można prowadzić testy zainteresowania- filmami dokumentalnymi, tytułami z przed lat, wydarzeniami sportowymi. Moje ogólne wrażenie jest takie, że kina dalej będą tracić udział w rynku i jest to naturalny proces. Na koniec pozdrawiam Grzegorza Lorka, wciąż czekam na fajne referencje;) życzę powodzenia w badaniach oraz odwrócenia trendów. Pzdr, M
80.	Seanse bez możliwości spożywania jedzenia, dla grupy wiekowej 30 +, głośność dźwięku do ściszenia
81.	stała poprawa jakości dźwięku i obrazu
82.	Systematyczne remontowanie sal kinowych i dostosowanie do najwyższych standardów. Wprowadzanie technologii Dolby atmos i Dolby vision.
83.	Tak mało korzystam, że nie mam wymagań
84.	Tańsze bilety
85.	Tańsze przekąski, bo niejednokrotnie są one droższe od biletów.
86.	Tańsze przekąski, szczególnie popcorn, gdyż kina mają zdecydowanie za duże marże na popcornie
87.	Tańszy bar
88.	Technologie VR, AR.
89.	Trudno powiedzieć, jakość dźwięku i obrazu są już na bardzo wysokim poziomie... Technologia 3D jest ciekawostką, ale wg mnie nie kierunkiem rozwoju... Najwięcej zależy od jakości samych filmów, treści.
90.	Trudno powiedzieć, mam ograniczoną wyobraźnię
91.	VR
92.	w kinach powinny być zniwelowane bariery architektoniczne dla ON
93.	W tym zakresie zdaję się na rozwój technologii
94.	Wiecej filmow dokumentalnych, archiwalnych, niszowych

95.	Wiecej maratonów o innych gatunkach niż horror, lepszy marketing
96.	wiecej starszych filmów z klasyków są niestety dostępne tylko w małych sieciach lokalnych kin a tam jest fatalna jakość obrazu dźwięku i komfortu
97.	Więcej ciekawych premier, ale kino nie ma na to wpływu
98.	więcej dobrych tytułów w repertuarze, dłużej wyświetlane kinowe hity
99.	Więcej kin IMAX i Atmos
100.	więcej kin z rozkładanymi fotelami i strefami VIP
101.	Więcej małych kin, miniplexy a nie Żabka
102.	Więcej miejsca na nogi
103.	Więcej niszowych filmów w repertuarze, prawdziwe kino IMAX w Krakowie
104.	Więcej oferty dla dzieci
105.	Więcej plakatów i gadżetów związanych z seansami bajek
106.	Więcej podwójnych foteli.
107.	Więcej sal z rozkładanymi fotelami, nowoczesne wnętrza lobby, nowoczesne sale, kawiarnie z przekąskami, zamawianie oferty baru popcorn na POSach lub aplikacji
108.	Więcej starych filmów, klasyków
109.	Więcej tzw. "klasyków filmowych"
110.	Większa interaktywność z widzami.
111.	Większa powszechność i tańsze bilety na seanse 4Dx, IMAX itd
112.	Większy wybór filmów, animacji. Mniejsza ilość reklam. Więcej swobody.
113.	Wszystko taniej
114.	Wszystko mi pasuje aktualnie :)
115.	Wycofanie reklam przed seansem
116.	Wygoda i komfort
117.	Wygodne fotele
118.	Wygodniejsze fotele
119.	Wygodniejsze fotele, zdrowsze posiłki które można zabrać na seans
120.	wygodniejsze fotele, bądź dostępność oddzielnych stref dla np. par
121.	Wygodniejsze fotele, niższe ceny w bufecie.
122.	Wygodniejsze fotele, więcej nowości
123.	Wyrzucić jedzenie i picie (ale wiem wiem, marza na gastro jest piękna i to się nie wydarzy). Zakaz używania telefonów na sali kinowej. Wstęp tylko dla ludzi potrafiących trzymać głowę na kłódce i potrafiących NIC NIE JESĆ i PIC przez 2h.
124.	Zakaz jedzenia podczas seansu. Wybieram kina studyjne bo tam nie ma popcornu
125.	Zakaz jedzenia w trakcie seansu
126.	Zakaz spożywania jedzenia i picia na sali kinowej. Jasne, dobrze oświetlone korytarze. Obecnie to wygląda jakby się wchodziło do domu publicznego lub agencji towarzyskiej
127.	Zamówienia na barze jak w McDonalddie z numerkami i zamówieniami przez ATMy
128.	Zbyt rzadkie są spotkania z twórcami, aktorami, ludźmi kina (bo to również m.in. przedstawiciele studiów producenckich, którzy mogą podzielić się ciekawymi opowieściami). Chętnie obejrzałbym w kinie legendarne tytuły filmowe, które można było kiedyś obejrzeć wyłącznie w kinie i edukowałbym kolejne pokolenia pokazując te najbardziej wybitne dzieła.
129.	zmiany zaproponowane w pyt. 27 są ciekawe i zachęcające

130.	Zmniejszenie cen biletów
131.	Zwiększenie ilości seansów w ciągu dnia zwłaszcza przed południem
132.	Żadne
133.	Żeby reklamy i film były ciszej .Dużo ludzi wychodzi z bólem głowy .

Wywiady pogłębione

Wstęp:

Dziękujemy za poświęcenie czasu na udział w naszym badaniu. Wywiad ma na celu analizę i ocenę strategii zarządzania siecią kin oraz zrozumienie, w jaki sposób nowoczesne technologie, zarządzanie kryzysowe i konkurencja ze strony platform streamingowych wpływają na codzienne operacje kinowe. Państwa odpowiedzi będą kluczowe dla lepszego zrozumienia bieżących wyzwań branży kinowej i opracowania prognoz dotyczących jej przyszłości. Wszystkie informacje zostaną zanonimizowane.

1. Jak Pan/Pani ocenia swoją rolę w organizacji i jak ocenia Pan/Pani wpływ tej roli na zarządzanie siecią kin?

(Pytanie wprowadzające, mające na celu zbadanie osobistej percepcji w kontekście roli w organizacji i wpływu na zarządzanie).

2. Jak ocenia Pan/Pani obecną strategię zarządzania w Państwa sieci kin?

(Pytanie ma na celu diagnozę aktualnych procesów zarządzania oraz zebranie opinii na temat tego, co działa dobrze, a co wymaga poprawy).

3. Czy Pana/Pani zdaniem konieczne jest wprowadzenie zmian w zarządzaniu, aby kino lepiej konkurowało z platformami streamingowymi?

(Pytanie odnoszące się do konkurencji z platformami streamingowymi)

4. Jakie wyzwania widzi Pan/Pani dla sieci kin w najbliższych latach w kontekście rozwoju technologii i zmian rynkowych?

(Pytanie o przyszłość kina, mające na celu zebranie opinii na temat przyszłych wyzwań związanych z nowoczesnymi technologiami i adaptacją do zmian na rynku).

5. Jakie zmiany uważa Pan/Pani za konieczne, aby kino było bardziej odporne na zmiany rynkowe?

(Pytanie nawiązujące do koncepcji rezyliencji, które pomoże zrozumieć, jakie aspekty zarządzania i relacji pracowniczych mogą zwiększyć odporność kina na zmiany)

Zakończenie:

Dziękujemy za udzielenie odpowiedzi na nasze pytania.

Wywiady pogłębione – formularz zgody

Zgoda respondenta na zbieranie i wykorzystanie danych badawczych

Tytuł projektu badawczego: „*Model odporności (rezyliencji) sieci kin jako strategia zarządzania*”

Data i miejsce badań:

Imię i nazwisko respondenta (badanego):

Zwięzły opis celu i metod badań: **Wywiad pogłębiony ma na celu analizę i ocenę strategii zarządzania siecią kin oraz zrozumienie, w jaki sposób nowoczesne technologie, zarządzanie kryzysowe i konkurencja ze strony platform streamingowych wpływają na codzienne operacje kinowe.**

Podpisując ten dokument, przyjmuję do wiadomości i akceptuję poniższe twierdzenia:

1. Potwierdzam, że **Dawid Pytel**:

- zbiera dane badawcze w formie nagrań wywiadu, notatek z wywiadu, kwestionariusza wywiadu etc.
- w celu wykorzystania w ramach badań do pracy doktorskiej prowadzonych w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

2. Wyrażam zgodę na nagrywanie moich słów / obrazu i słów w ścisłym związku z opisanym wyżej projektem

TAK

NIE

3. Moja zgoda oznacza przestrzeganie następujących zasad:

- Zostanę poinformowany o początku i końcu nagrywania.
- Będę mieć prawo do zażądania od badacza skasowania całego nagrania.
- Na życzenie otrzymam kopię nagrania.
- Wszystkie informacje umożliwiające moją identyfikację w nagraniu / zapisie rozmowy zostaną anonimowe – chyba że wyrażę zgodę na zniesienie anonimowości. Wykorzystanie każdego cytatu z nazwiskiem również wymaga mojej zgody.
- Zebrane dane będą przechowywane w bezpiecznym miejscu przez okres jednego roku licząc od skończenia projektu / złożenia pracy doktorskiej.
- Wyrażam zgodę na wykorzystanie danych badawczych do celów przyszłych publikacji naukowych i badań akademickich

TAK

NIE

Podpis respondenta: _____ Data: _____

Imię, nazwisko i adres maila badacza: **mgr Dawid Pytel, dawid.pytel@student.wsb.edu.pl**

Imię i nazwisko promotora / opiekuna naukowego: **dr hab. inż. Justyna Bugaj, prof. UEK**

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM

Sektor kinowy w Polsce jako ważny element infrastruktury kulturowej i przestrzeni społecznych interakcji, w ostatnich latach doświadcza głębokich przekształceń technologicznych, organizacyjnych i rynkowych. Dynamiczny rozwój platform streamingowych, zmiana preferencji widzów oraz skutki pandemii COVID-19 postawiły przed sieciami kin wyzwania związane z utrzymaniem ciągłości działania, konkurencyjności i relacji z odbiorcami. W tym kontekście kluczowego znaczenia nabiera zdolność instytucji do adaptacji i wzmacniania odporności organizacyjnej rozumianej jako umiejętność reagowania na zakłócenia i uczenia się w warunkach niepewności. Mimo rosnącego zainteresowania koncepcją rezyliencji, dotychczasowe badania rzadko odnosiły się do sieci kin jako specyficznych struktur relacyjnych funkcjonujących na styku misji społeczno-kulturowej i logiki rynkowej. Niniejsza rozprawa stanowi próbę wypełnienia tej luki poprzez identyfikację strategii zarządzania sprzyjających budowaniu odporności sieci kin w Polsce.

Celem głównym pracy była identyfikacja i analiza strategii zarządzania, które wspierają odporność organizacyjną sieci kin w warunkach dynamicznych zmian technologicznych, społecznych i rynkowych. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jakie mechanizmy zarządcze pozwalają kinom przetrwać, utrzymywać relacje z odbiorcami i tworzyć wartość w zmiennym otoczeniu. Cele szczegółowe obejmowały analizę koncepcji rezyliencji, określenie determinant strategii, ocenę wpływu technologii i cyfryzacji oraz poznanie opinii interesariuszy na temat działań adaptacyjnych. Sformułowano hipotezę główną, zgodnie z którą nowoczesne technologie i rozwój platform streamingowych wymuszają adaptację strategii zarządzania, co sprzyja budowaniu odporności organizacyjnej. Postawiono także cztery hipotezy pomocnicze odnoszące się do wpływu technologii, streamingu, percepcji strategii i inwestycji cyfrowych na lojalność, elastyczność i konkurencyjność kin.

Struktura rozprawy obejmuje sześć rozdziałów. Pierwszy rozdział prezentuje ewolucję i uwarunkowania funkcjonowania sieci kin, drugi – charakterystykę strategii zarządzania, trzeci – determinanty odporności organizacyjnej, a czwarty – metodykę badań empirycznych. W rozdziale piątym omówiono wyniki badań ilościowych i jakościowych, a rozdział szósty zawiera model odporności, warianty strategii oraz rekomendacje zarządcze. Łącznie praca stanowi propozycję całościowego ujęcia problematyki budowania odporności organizacyjnej sieci kin w warunkach zmienności otoczenia

W celu weryfikacji założeń badawczych zastosowano podejście mieszane, łączące metody ilościowe i jakościowe. Badanie empiryczne objęło ankiety przeprowadzone wśród 426 widzów oraz 201 pracowników kin, a także pięć wywiadów pogłębionych z przedstawicielami kadry zarządzającej. W badaniach uwzględniono również obserwację uczestniczącą w wybranych sieciach kin. Analiza danych ilościowych została przeprowadzona z wykorzystaniem testów istotności statystycznej i analizy korelacji, natomiast dane jakościowe poddano analizie treści z zastosowaniem kodowania tematycznego. Triangulacja metod i źródeł informacji pozwoliła uchwycić zarówno

„twarde” wskaźniki adaptacyjności organizacji, jak i „miękkie” aspekty kultury organizacyjnej oraz relacji z odbiorcami.

Wyniki badań ilościowych i jakościowych wykazały, że wdrażanie nowoczesnych technologii – takich jak IMAX, VR czy 4DX – pozytywnie wpływa na lojalność klientów i sprzyja zwiększeniu ich uczestnictwa w seansach. Jednocześnie zaobserwowano częściowe potwierdzenie hipotezy o negatywnym wpływie platform streamingowych na lojalność widzów – zależność ta była szczególnie widoczna wśród młodszych użytkowników i mieszkańców dużych miast, natomiast w innych grupach kino zachowało funkcję wydarzenia społecznego. Badania potwierdziły także znaczenie percepcji strategii zarządzania przez pracowników – tam, gdzie strategie były oceniane jako elastyczne i wspierające innowacyjność, deklarowano wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa i zaangażowania. Zidentyfikowano cztery główne typy strategii odpornościowych: relacyjną, koncentrującą się na budowaniu więzi z widzami i partnerami; technologiczną, skupioną na inwestycjach w innowacje; operacyjną, wzmacniającą efektywność zarządzania; oraz hybrydową, łączącą cechy wszystkich powyższych podejść. W rezultacie opracowano model odporności organizacyjnej sieci kin, określony mianem „KI-NO-WY”, integrujący trzy wymiary: strukturalny, relacyjny i strategiczny, co pozwala na kompleksowe ujmowanie procesów adaptacji i budowania rezyliencji.

Wartość naukowa pracy polega na przeniesieniu koncepcji odporności organizacyjnej do analizy instytucji kultury, co dotąd nie było przedmiotem pogłębionych badań w kontekście sieci kinowych w Polsce. Proponowany model stanowi ramę analityczną, którą można rozwijać w kolejnych projektach badawczych obejmujących inne segmenty sektora kultury, takie jak teatry, muzea czy centra sztuki. W wymiarze aplikacyjnym praca dostarcza praktycznych rekomendacji dla menedżerów sieci kin, wskazując na konieczność elastycznego podejścia do strategii, budowania silnej kultury organizacyjnej, rozwijania relacji z widzami oraz świadomego wdrażania technologii jako narzędzi wspierających doświadczenie kinowe, a nie cel sam w sobie.

Słowa kluczowe: odporność organizacyjna, rezyliencja, zarządzanie strategiczne, sieci kin, innowacje technologiczne.

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM

The cinema sector in Poland, as an important part of cultural infrastructure and a space of social interaction, has in recent years undergone profound technological, organizational, and market transformations. The dynamic growth of streaming platforms, changing audience preferences, and the impact of the COVID-19 pandemic have posed challenges for cinema chains in maintaining operational continuity, competitiveness, and audience relationships. In this context, the ability to adapt and strengthen organizational resilience—understood as the capacity to respond to disruptions and learn in uncertainty—has become crucial. Despite growing interest in resilience, existing research has rarely examined cinema chains as relational structures at the intersection of socio-cultural missions and market logic. This dissertation seeks to fill this gap by identifying management strategies that support resilience development in Polish cinema chains.

The main objective of the study was to identify and analyze management strategies that strengthen the organizational resilience of cinema chains amid dynamic technological, social, and market changes. The research aimed to determine which management mechanisms enable cinemas not only to survive but also to maintain audience relationships and create value in a changing environment. Specific objectives included analyzing the concept of resilience, identifying the determinants of management strategies, assessing the impact of technology and digitalization, and exploring stakeholder perceptions of adaptive practices. A main hypothesis stated that modern technologies and the expansion of streaming platforms force the adaptation of management strategies, thereby supporting organizational resilience. Additionally, four auxiliary hypotheses were formulated regarding the influence of technology, streaming, perceptions of strategies, and digital investments on loyalty, flexibility, and competitiveness.

The structure of the dissertation comprises six chapters. The first chapter presents the evolution and conditions of cinema chains operations, the second discusses the characteristics of management strategies, and the third examines the determinants of organizational resilience. The fourth chapter outlines the methodology of empirical research. Chapter five presents the results of quantitative and qualitative studies, while chapter six contains the resilience model, strategy variants, and management recommendations. Overall, the dissertation offers a comprehensive approach to the issue of building organizational resilience in cinema chains under conditions of environmental volatility.

To verify the research assumptions, a mixed-methods approach combining quantitative and qualitative techniques was applied. The empirical research included surveys conducted among 426 cinema viewers and 201 employees, as well as five in-depth interviews with representatives of management. Participant observation was also incorporated in selected cinema chains. Quantitative data were analyzed using statistical significance tests and correlation analysis, while qualitative data were subjected to content analysis employing thematic coding. The triangulation of methods and data sources made it possible to capture both the “hard” indicators of organizational adaptability and the “soft” aspects of organizational culture and relationships with audiences.

The findings of the quantitative and qualitative studies demonstrate that implementing modern technologies—such as IMAX, VR, and 4DX—positively influences customer loyalty and increases participation in cinema screenings. At the same time, partial confirmation was found for the hypothesis regarding the negative impact of streaming platforms on viewer loyalty relationships especially evident among younger users and residents of large cities, whereas in other groups cinema retained its function as a social event. The research also confirmed the significance of employees' perceptions of management strategies: in organizations where strategies were viewed as flexible and supportive of innovation, higher levels of perceived security and engagement were reported. Four main types of resilience strategies were identified: relational (focused on strengthening ties with audiences and partners), technological (oriented towards innovation), operational (enhancing managerial efficiency), and hybrid (combining the features of the previous approaches). As a result, an organizational resilience model for cinema chains was developed—referred to as “KI-NO-WY”—which integrates three dimensions: structural, relational, and strategic, enabling a comprehensive perspective on adaptation and resilience processes.

The scientific value of this work lies in applying the concept of organizational resilience to the analysis of cultural institutions, which until now has not been the subject of in-depth studies in the context of cinema chains in Poland. The proposed model provides an analytical framework that can be expanded in future research projects covering other cultural sectors such as theaters, museums, or cultural centers. In practical terms, the dissertation offers recommendations for cinema managers, emphasizing the importance of flexible strategic approaches, building a strong organizational culture, developing audience relationships, and consciously implementing technologies as tools supporting the cinema experience rather than as goals in themselves.

Keywords: organizational resilience, resilience, strategic management, cinema chains, technological innovations.