

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Dawid Pytel

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

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

dr hab. inż. Justyna M. Bugaj, prof. UEK

Dąbrowa Górnicza 2025

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	4
3. Przebieg badań i struktura pracy	6
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	9
5. Wnioski z badań	13
6. Kierunki dalszych badań	15
7. Wartość dodana pracy	16
8. Plan pracy	17

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Wybór tematu rozprawy doktorskiej pt. „Model budowania odporności organizacyjnej jako strategia zarządzania siecią kin” wynikał z potrzeby pogłębionej refleksji nad kondycją i zdolnościami adaptacyjnymi instytucji kultury w warunkach dynamicznych zmian technologicznych, społecznych i rynkowych. W ostatnich latach sektor kinowy doświadczał głębokich przeobrażeń. Rozwój platform streamingowych, cyfryzacja treści, zmiana wzorców konsumpcji kultury oraz wpływ pandemii COVID-19 ujawniły zarówno jego podatność na zakłócenia, kryzysy jak również konieczność wdrażania nowoczesnych strategii zarządczych.

W rozprawie pojęcia odporność organizacyjna i rezyliencja organizacyjna są stosowane zamiennie, z pełną świadomością ich różnorodnych ujęć w literaturze przedmiotu. Termin „rezyliencja” pochodzi z tradycji anglosaskiej (resilience) i akcentuje zdolność do odzyskiwania równowagi, uczenia się oraz adaptacji w zmiennym otoczeniu. Z kolei „odporność organizacyjna” bywa interpretowana szerzej jako zdolność do utrzymania ciągłości działania mimo zakłóceń. W ramach rozprawy przyjęto, że rezyliencja jest specyficznym wymiarem odporności tzn. dynamicznym, adaptacyjnym i procesowym. Tym samym użycie obu pojęć oddaje zarówno zakorzenienie teoretyczne koncepcji, jak i jej praktyczne znaczenie w kontekście strategii zarządzania.

Kina funkcjonujące w strukturach sieciowych łączą misję kulturową z logiką rynkową. Pełnią równocześnie rolę instytucji rozrywkowych, edukacyjnych oraz społecznych. Taka specyfika czyni je szczególnym przypadkiem organizacji kultury, podatnym na zewnętrzne turbulencje, ale również zdolnym do wdrażania innowacyjnych praktyk zarządzania. Przemiany obserwowane w ostatnich latach wśród kin studyjnych, multipleksów i lokalnych partnerstw pokazują różnorodność podejść zarządczych oraz zróżnicowany poziom odporności organizacyjnej w tej branży.

W literaturze naukowej rośnie zainteresowanie koncepcją rezyliencji organizacyjnej, rozumianej jako zagregowana kompetencja obejmująca strategię, systemy oraz zdolność do odzyskiwania zasobów po kryzysie¹. Perspektywa ta akcentuje nie tylko reaktywność organizacji wobec zakłóceń, ale także jej zdolność do regeneracji, uczenia się i dostosowywania struktur do zmiennego otoczenia. W przypadku instytucji kultury, które działają często przy ograniczonych zasobach i wysokim poziomie niepewności, budowanie

¹ 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.

odporności wymaga podejścia zintegrowanego, strategicznego i opartego na współdziale interesariuszy.

W rozprawie sieci kin są definiowane jako złożone układy interesariuszy obejmujące studia filmowe, kina oraz odbiorców. Rozumiane są jako zbiór jednostek powiązanych relacjami własnościowymi, administracyjnymi lub operacyjnymi, który umożliwia realizację wspólnej strategii organizacyjnej². Tak rozumiane sieci kin odzwierciedlają specyfikę i dynamikę sektora audiowizualnego, integrując powiązania wewnętrzne między poszczególnymi kinami, relacje z dystrybutorami, dostawcami technologii, reklamodawcami oraz odbiorcami. W tym ujęciu pełnią nie tylko funkcję kanałów dystrybucji treści, lecz także stają się platformami wymiany wiedzy, innowacji technologicznych oraz strategii marketingowych, co ma znaczenie dla ich odporności i konkurencyjności.

Dotychczasowe badania nad rezyliencją koncentrowały się przede wszystkim na organizacjach przemysłowych, administracji publicznej oraz systemach infrastruktury krytycznej. Brakuje natomiast pogłębionych analiz odnoszących się do sektora kultury, zwłaszcza w ujęciu sieciowym. Rozprawa stanowi próbę wypełnienia tej luki poprzez połączenie refleksji teoretycznej z analizą empiryczną oraz opracowanie praktycznych rekomendacji dla liderów instytucji kultury. Model budowania odporności organizacyjnej zaproponowany w rozprawie nie funkcjonuje jako odrębna strategia zarządzania, lecz został pomyślany jako integralny element strategii organizacyjnej sieci kin. Wspiera on elastyczność działania oraz zdolność adaptacyjną w warunkach niepewności. Dodatkową przesłanką podjęcia omawianego tematu było osobiste zaangażowanie autora w badania nad sektorem audiowizualnym oraz doświadczenie we współpracy z praktykami zarządzania, co umożliwiło zaprojektowanie badań o charakterze zarówno poznawczym, jak i aplikacyjnym.

Podejmując tą problematykę świadomie nawiązuje się zarówno do współczesnych koncepcji rezyliencji, jak i klasycznych ujęć zarządzania strategicznego. Szczególnie inspirujące były ujęcia strategii jako wzorca działania, koncepcje organizacyjnego uczenia się oraz podejścia zasobowe, które w pracy zyskały rozwinięcie w kontekście instytucji kultury.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Głównym celem pracy było opracowanie modelu budowania odporności organizacyjnej jako elementu strategii zarządzania w sieciach kin funkcjonujących w Polsce. Cel ten od początku wyznaczał kierunek analiz teoretycznych i empirycznych, a w toku badań został

² D. Pytel, J.M. Bugaj, *Strategic management approaches in the evolution of cinema chains*, „Journal of Management and Financial Sciences” 2025, nr 52.

doprecyzowany, co znalazło odzwierciedlenie w części końcowej rozprawy. Efektem badań jest zarówno model koncepcyjny, jak i zestaw rekomendacji dla menedżerów instytucji kultury.

Cele szczegółowe obejmowały:

- CS1: *Przeanalizowanie koncepcji odporności organizacyjnej w kontekście zarządzania sieciami kin*
- CS2: *Określenie głównych determinant wpływających na strategię zarządzania sieciami kin w Polsce*
- CS3: *Ocenę wpływu nowoczesnych technologii, cyfryzacji i platform streamingowych na strategię zarządcze*
- CS4: *Zbadanie opinii widzów oraz praktyków zarządzania w odniesieniu do skuteczności działań wzmacniających odporność instytucjonalną*
- CS5: *Sformułowanie praktycznych rekomendacji dla menedżerów sieci kin w zakresie budowania rezyliencji organizacyjnej*

Przyjęta perspektywa badawcza łączyła ujęcie organizacyjne, strategiczne oraz percepcyjne, uwzględniając opinie decydentów, pracowników i odbiorców usług. Takie podejście umożliwiło uchwycenie złożoności badanego zjawiska i osadzenie go w realiach sektora kultury.

Dla osiągnięcia celów badawczych sformułowano hipotezę główną:

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

Hipotezę główną rozwinęto poprzez cztery 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*

Ze względu na złożoność hipotez pomocniczych, w badaniach dokonano ich uszczegółowienia poprzez ich powiązanie z konkretnymi wskaźnikami i pytaniami kwestionariuszowymi oraz blokami tematycznymi w scenariuszach wywiadów. Przykładowo, w przypadku HP1 i HP2 analizowano częstotliwość korzystania z technologii kinowych (IMAX, 4DX, VR), deklarowaną lojalność widzów oraz postawy wobec streamingu, natomiast HP3 i HP4 uwzględniały oceny strategii zarządzania i opinie na temat elastyczności organizacyjnej.

W toku badań empirycznych oraz analiz teoretycznych odniesiono się do istniejących modeli rezyliencji, w tym klasycznych ujęć McManus (2008) oraz Stephenson (2010), opracowanych w ramach projektu ResOrgs. Model KI-NO-WY stanowi rozwinięcie tych podejść poprzez ich adaptację do specyfiki sektora kultury i organizacji sieciowych, takich jak kina, które dotąd rzadko stanowiły przedmiot analiz rezyliencji.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Proces badawczy zaplanowany na potrzeby rozprawy doktorskiej miał charakter wieloetapowy i został przeprowadzony zgodnie z paradygmatem badań mieszanych (mixed methods design). Łączył podejście ilościowe oraz jakościowe. Takie ujęcie umożliwiło uchwycenie złożoności zjawiska odporności organizacyjnej w sieciach kin z różnych perspektyw, obejmujących zarówno poziom strategiczny, operacyjny, jak i odbiorczy. Na podstawie wyników badań pilotażowych wprowadzono korekty redakcyjne do treści pytań oraz skal odpowiedzi, co podniosło trafność i rzetelność narzędzi badawczych przed realizacją badań zasadniczych.

Badania empiryczne zrealizowano w dziewięciu etapach, obejmujących analizę literatury, projektowanie narzędzi badawczych, zbieranie i triangulację danych, a także konstrukcję modelu odporności. Uwzględniono cztery główne techniki badawcze:

- badanie ilościowe wśród widzów kin (n=424), skoncentrowane na postawach wobec technologii, lojalności, preferencjach związanych ze streamingiem oraz percepcji wartości oferty kinowej;
- badanie ilościowe wśród pracowników kin (n=201), ukierunkowane na ocenę strategii zarządzania, wdrażanych innowacji, postrzegania ryzyka i kompetencji kadry;
- wywiady pogłębione (n=5) z przedstawicielami kadry kierowniczej i ekspertami sektora audiowizualnego, pozwalające na pogłębienie rozumienia wdrażanych praktyk zarządczych;

- obserwacja uczestnicząca, prowadzona w wybranych obiektach kinowych, umożliwiającą analizę interakcji z klientem, praktyk operacyjnych oraz adaptacyjnych zachowań organizacyjnych.

Zebrane dane zostały poddane analizie statystycznej (testy chi-kwadrat, korelacje, analiza częstości) oraz jakościowej (kategoryzacja tematyczna, analiza treści, triangulacja źródeł danych). Dobór próby i narzędzi był podyktowany zarówno kryteriami merytorycznymi, jak i dostępnością danych, a całość procesu została udokumentowana w metodycznej strukturze rozprawy. Szczegółowy przebieg badań oraz ich sekwencja zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Sekwencja badań empirycznych

Etap badania	Opis etapu	Metody i techniki badawcze	Funkcja etapu badawczego	Respondenci / źródła danych
1. Analiza literatury	Przegląd teorii zarządzania, rezyliencji, 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 źródeł 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

Struktura rozprawy została podporządkowana logice procesu badawczego i obejmuje sześć rozdziałów. Ich układ odzwierciedla kolejne etapy analiz teoretycznych oraz empirycznych:

- **Rozdział 1. Ewolucja i uwarunkowania organizacyjnych sieci kin w kontekście teorii zarządzania** prezentuje ewolucję oraz uwarunkowania organizacyjne sieci kin w kontekście teorii zarządzania. Omawia rozwój sektora, wpływ czynników technologicznych i globalizacyjnych oraz modele zarządzania charakterystyczne dla struktur sieciowych.
- **Rozdział 2. Charakterystyka strategii zarządzania** systematyzuje zagadnienia związane ze strategiami zarządzania w sektorze kultury audiowizualnej. Zawiera przegląd klasycznych i współczesnych ujęć, ze szczególnym uwzględnieniem praktyk adaptacyjnych i innowacyjnych.
- **Rozdział 3. Determinanty odporności organizacyjnej w sieci kin** prezentuje definicje, mechanizmy oraz typologie rezyliencji organizacyjnej i ukazuje ich związki z adaptacyjnością, elastycznością oraz innowacyjnością organizacji.
- **Rozdział 4. Metodyka badań empirycznych** zawiera uzasadnienie podejścia badawczego, wyboru narzędzi, doboru próby i procedur analizy danych. Stanowi pomost pomiędzy częścią teoretyczną a analizą empiryczną.
- **Rozdział 5. Analiza wyników badań nad strategiami zarządzania budującymi odporność sieci kin** prezentuje wyniki badań, z uwzględnieniem trzech perspektyw: widzów, pracowników oraz menedżerów. Omawia postawy wobec technologii i streamingu, a także sposób postrzegania wdrażanych strategii i ich wpływu na lojalność oraz elastyczność organizacyjną.
- **Rozdział 6. Strategia odporności sieci kin – model, wymiary i rekomendacje** przedstawia autorski model odporności sieci kin KI-NO-WY, oparty na trzech wymiarach: kierunku innowacji (KI), napięciach organizacyjnych (NO) oraz wydolności adaptacyjnej (WY). Na podstawie wyników badań zaproponowano możliwe warianty strategii oraz sformułowano praktyczne rekomendacje.

Przyjęta konstrukcja rozprawy umożliwiła przeprowadzenie kompleksowej analizy odporności organizacyjnej sieci kin. Połączono w niej refleksję teoretyczną, analizę empiryczną oraz propozycję aplikacyjną w postaci modelu strategicznego. Tak zaprojektowana struktura zapewnia spójność pomiędzy częściami pracy i pozwala na pełne odzwierciedlenie logiki procesu badawczego.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych dokonano empirycznej weryfikacji hipotezy głównej oraz czterech hipotez pomocniczych. Zastosowanie triangulacji źródeł danych obejmującej ankiety wśród widzów i pracowników kin, wywiady pogłębione z menedżerami oraz obserwację uczestniczącą co pozwoliło uchwycić zarówno zbieżności, jak i rozbieżności w postrzeganiu czynników odporności organizacyjnej sieci kin.

- *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.*

Zarówno widzowie, jak i pracownicy wskazywali, że działania adaptacyjne, takie jak transformacja cyfrowa, modernizacja oferty czy dostosowanie komunikacji, odegrały kluczową rolę w utrzymaniu funkcjonowania instytucji w trudnym okresie postpandemicznym. Jeden z menedżerów ujął to następująco: *„Przyspieszenie transformacji cyfrowej było koniecznością, ale to spójność w działaniu i zdolność szybkiego dostosowania się decydowały o naszej odporności.*

- *HP1: Inwestycje w technologie kinowe (IMAX, VR, 4DX) wzmacniają lojalność widzów i częstotliwość uczestnictwa → Nie ma podstaw do odrzucenia.*

Analiza danych ankietowych wykazała istotne statystycznie zależności pomiędzy korzystaniem z nowoczesnych technologii kinowych a lojalnością i częstotliwością wizyt.

Test Manna-Whitneya wykazał różnicę w częstości odwiedzin ($U = 27983,5$; $p < 0,0000000001$), natomiast test chi-kwadrat potwierdził silny związek między korzystaniem z technologii a percepcją ich wpływu na wybór kina ($\chi^2 = 39,27$; $p < 0,000000003$).

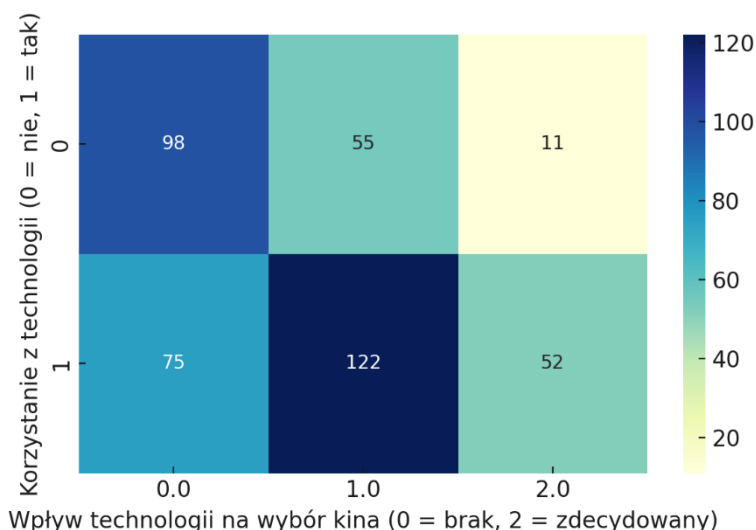
Respondenci korzystający z formatów takich jak IMAX czy 4DX częściej przypisywali technologii wysokie znaczenie decyzyjne, a analiza regresji logistycznej wykazała, że korzystanie z nowoczesnych formatów istotnie zwiększa prawdopodobieństwo częstych wizyt w kinie ($B = 2,19$; $p = 0,036$). Zależność ta została zaprezentowana w tabeli 2, ilustrującej rozkład ocen wpływu technologii na wybór kina oraz na wykresie 1, który obrazuje siłę związku pomiędzy korzystaniem z nowoczesnych rozwiązań technologicznych a postrzeganą jakością doświadczenia kinowego.

Tabela 2. 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 1. Zależność między korzystaniem z nowoczesnych technologii a oceną ich wpływu na wybór kina (n=426)



Źródło: opracowanie własne.

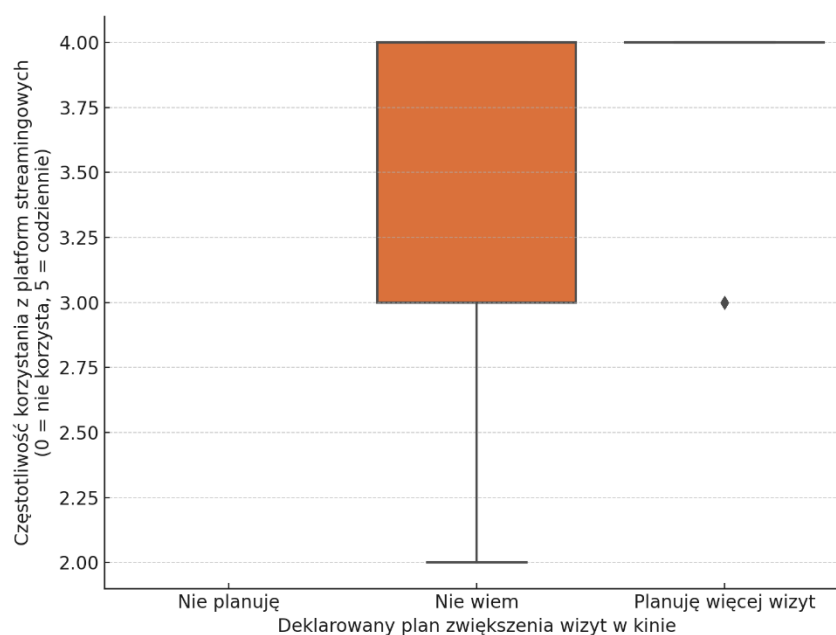
- HP2: *Wzrost korzystania z platform streamingowych osłabia przywiązanie widzów do tradycyjnych kin* → Nie ma podstaw do odrzucenia.

Wyniki analiz wskazują na istnienie konkurencyjnego charakteru między korzystaniem z platform streamingowych a uczestnictwem w seansach kinowych.

Korelacja Spearmana wykazała istotną statystycznie zależność ($\rho = -0,258$; $p < 0,000001$), wskazując, że im częściej respondenci korzystają z serwisów typu Netflix czy Disney+, tym rzadziej deklarują zwiększenie częstotliwości wizyt w kinie.

Jednocześnie model regresji logistycznej ($B = +0,60$; $p = 0,034$) ujawnił efekt dodatni tzn. osoby częściej korzystające ze streamingu częściej deklarowały również chęć powrotu do kina, co sugeruje współistnienie form konsumpcji treści audiowizualnych. Zależność tę przedstawiono na wykresie 2, który wizualizuje związek między częstotliwością korzystania z platform streamingowych a deklaracjami dotyczącymi planów zwiększenia liczby wizyt w kinie.

Wykres 2. Częstotliwość korzystania ze streamingu a plan zwiększenia wizyt w kinie (n=426)



Źródło: opracowanie własne.

- HP3: *Pracownicy pozytywnie oceniający strategię zarządzania częściej postrzegają swoją organizację jako odporną i elastyczną* → Nie ma podstaw do odrzucenia.

Wyniki ankiet oraz wywiadów pogłębionych wskazały, że pozytywna ocena strategii zarządczych, w szczególności komunikacji wewnętrznej, szybkości reakcji oraz stylu przywództwa, silnie koreluje z postrzeganą odpornością organizacyjną. Test chi-kwadrat niezależności dla zmiennych: planowane inwestycje technologiczne a ocena konkurencyjności wykazał zależność istotną statystycznie ($\chi^2 = 12,28$, $p = 0,015$).

W organizacjach, gdzie wprowadzano inwestycje technologiczne i umożliwiano większą autonomię decyzyjną, pracownicy częściej wskazywali na poczucie stabilności, elastyczności i zaufania.

- HP4: *Sieci inwestujące w cyfrowe narzędzia organizacyjne i komunikacyjne wykazują większą elastyczność i konkurencyjność* → Nie ma podstaw do odrzucenia.

Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 12,28$; $p = 0,015$) potwierdził zależność pomiędzy planowanymi inwestycjami w technologie a postrzeganą konkurencyjnością kin.

Analiza regresji logistycznej wykazała, że inwestycje technologiczne pozytywnie wpływają na ocenę konkurencyjności ($B = 2,41$; $p = 0,052$), natomiast sama cyfryzacja, będąc już standardem branżowym, nie jest utożsamiana z przewagą strategiczną ($B = -2,25$; $p = 0,0007$).

Wyniki te potwierdzają, że o przewadze decyduje nie tyle samo wdrożenie technologii, co sposób ich integracji z procesami zarządczymi i komunikacją wewnętrzną. Relację między planowanymi inwestycjami w technologie a postrzeganą konkurencyjnością przedstawiono w tabeli 3, która ukazuje zależność pomiędzy stopniem cyfryzacji a oceną pozycji rynkowej sieci kin.

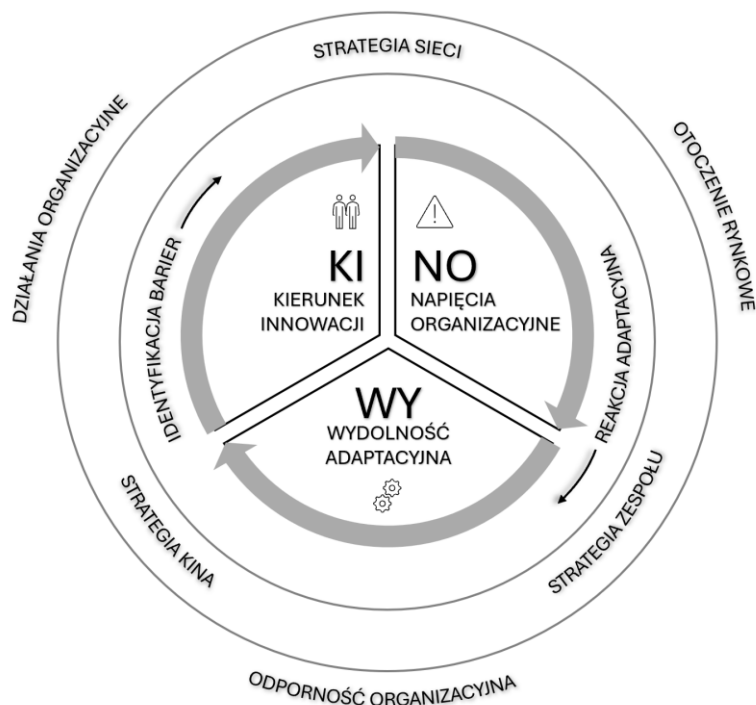
Tabela 3. Zależność między planowanymi inwestycjami w technologie a postrzeganą konkurencyjnością kin

Plan inwestycji	Nie (0)	Częściowo (1)	Tak (2)
Nie	4	19	6
Nie wiem	14	97	32
Tak	0	3	7

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań stanowiły podstawę do opracowania autorskiego modelu odporności organizacyjnej sieci kin **KI-NO-WY** który został zaprezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Model odporności organizacyjnej sieci kin: KI-NO-WY



Źródło: opracowanie własne.

Model ten integruje ustalenia teoretyczne oraz dane empiryczne, wyodrębniając trzy kluczowe wymiary odporności:

- **KI – kierunek innowacji**, odnoszący się do zdolności organizacji do wdrażania nowych technologii i rozwiązań operacyjnych,
- **NO – napięcia organizacyjne**, rozumiane jako mechanizmy zarządzania barierami, konfliktami i wyzwaniem strukturalnymi,
- **WY – wydolność adaptacyjna**, oznaczająca efektywność reagowania na zmiany i utrzymywania ciągłości działania.

Model **KI-NO-WY** został opracowany jako narzędzie aplikacyjne wspierające menedżerów sieci kin w diagnozowaniu oraz wzmacnianiu odporności organizacyjnej. Jego struktura opiera się na wynikach badań i stanowi odpowiedź na realne potrzeby sektora audiowizualnego.

W oparciu o przeprowadzone analizy empiryczne sformułowano również odpowiedzi na pytania badawcze, które stanowiły ramę koncepcyjną niniejszej rozprawy.

5. Wnioski z badań

Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły sformułowanie wniosków które pogłębiają rozumienie mechanizmów odporności organizacyjnej w sektorze kultury audiowizualnej i wskazują kierunki rozwoju zarządzania w sieciach kin.

- **Odporność organizacyjna jako proces, nie stan**

Badania potwierdziły, że odporność organizacyjna sieci kin nie stanowi trwałej cechy, lecz jest procesem dynamicznym i kontekstowym. Kluczowym źródłem przewagi nie jest samo posiadanie określonych zasobów (np. technologii), lecz zdolność ich integracji i wdrażania w ramach spójnej strategii organizacyjnej. Wynik ten potwierdza i rozwija ustalenia współczesnych teorii zarządzania strategicznego w odniesieniu do instytucji kultury.

- **Wkład do teorii rezyliencji - model KI-NO-WY**

Autorski model odporności organizacyjnej sieci kin (KI-NO-WY) wnosi nową perspektywę do teorii rezyliencji. Trzy wymiary modelu – kierunek innowacji (KI), napięcia organizacyjne (NO) oraz wydolność adaptacyjna (WY) – wskazują, że odporność organizacyjna jest efektem synergii działań innowacyjnych, zarządczych i adaptacyjnych.

- **Nowe spojrzenie na segmentację odbiorców kultury**

Badania ujawniły, że percepcja kin i platform streamingowych przez odbiorców różni się w zależności od cech demograficznych i społeczno-kulturowych. Zróżnicowane potrzeby odbiorców powinny być uwzględniane w strategiach programowych

i marketingowych, co stanowi istotne uzupełnienie wiedzy o zachowaniach konsumentów w sektorze kultury.

- **Inwestycje technologiczne jako element odporności, nie tylko innowacji**

Technologie takie jak IMAX, 4DX czy VR powinny być postrzegane nie tylko jako element przewagi produktowej, ale jako strategiczne narzędzie wzmacniania odporności wobec presji ze strony streamingu i zmieniających się oczekiwań odbiorców.

- **Wzmacnianie funkcji społecznej kina**

Mimo rosnącej popularności platform streamingowych, kino zachowuje unikatowy charakter doświadczenia wspólnotowego. Menedżerowie powinni projektować ofertę programową i komunikacyjną, która podkreśla społeczne i emocjonalne aspekty uczestnictwa w kulturze, a zarazem wzmacnia jakość doświadczenia odbiorcy: jego immersję, zaangażowanie i emocjonalne uczestnictwo w wydarzeniu kinowym.

- **Transparentność i partycypacja jako źródła odporności wewnętrznej**

Strategie zarządzania oparte na partycypacji, transparentności i elastyczności były silnie skorelowane z pozytywną percepcją organizacyjną pracowników. Wysokie zaangażowanie kadry jest kluczowym czynnikiem odporności w sytuacjach niepewności.

- **Cyfryzacja jako czynnik zwiększający gotowość na zakłócenia**

Rozwój narzędzi cyfrowych w zakresie sprzedaży, komunikacji i zarządzania usprawnia funkcjonowanie kin i zwiększa ich zdolność do szybkiej reakcji w warunkach kryzysowych. Rozwiązania te powinny być traktowane jako element strategii długofalowej.

- **Spójna strategia jako warunek synergii działań**

Z badań wynika, że odporność sieci kin budowana jest nie tylko poprzez wdrażanie pojedynczych rozwiązań, lecz poprzez ich integrację w ramach spójnej i elastycznej strategii organizacyjnej. Technologie pełnią rolę katalizatora, ale to sposób zarządzania zasobami i ludźmi decyduje o zdolności przetrwania i rozwoju.

Podsumowując, odporność współczesnych sieci kin nie jest prostą konsekwencją zasobności, lecz wynika z umiejętnego i elastycznego zarządzania w warunkach niepewności. Wnioski sformułowane w rozprawie mają znaczenie zarówno dla dalszego rozwoju teorii rezyliencji organizacyjnej, jak i dla praktyki menedżerskiej w instytucjach kultury, które muszą funkcjonować w realiach nieustannych zmian i zakłóceń.

6. Kierunki dalszych badań

Wyniki przeprowadzonych badań nie tylko umożliwiły weryfikację postawionych hipotez, lecz także ujawniły obszary wymagające dalszej eksploracji. Zaliczyć do nich można:

1. Analizy porównawcze w ujęciu międzynarodowym

Dotychczasowe badania koncentrowały się na rynku polskim. Uzupełnienie analiz o doświadczenia sieci kin w innych krajach mogłoby pozwolić na identyfikację różnic kulturowych, instytucjonalnych i organizacyjnych w kształtowaniu odporności. Istotne byłoby także sprawdzenie, na ile model KI-NO-WY zachowuje użyteczność analityczną w kontekście międzynarodowym i w różnych systemach zarządzania kulturą.

2. Długofalowe skutki cyfryzacji i wdrażania nowych technologii

Transformacja technologiczna w sektorze kinowym ma charakter procesualny. Warto zatem prowadzić badania śledzące wpływ kolejnych innowacji m.in. narzędzi sztucznej inteligencji, rozwiązań opartych na big data czy personalizacji oferty na strategię zarządcze i relacje z widzami.

3. Relacje konkurencyjno-kooperacyjne z platformami streamingowymi

Zidentyfikowana w badaniach ambiwalencja, równoczesne współistnienie cech konkurencyjnych i komplementarnych wskazuje na konieczność dalszych analiz. W szczególności warto rozważyć możliwe modele współpracy, wymiany danych i wspólnych projektów pomiędzy kinami a podmiotami cyfrowymi.

4. Rola kultury organizacyjnej, kompetencji i partycypacji pracowniczej

Rezultaty badań wskazują, że odporność organizacyjna nie zależy wyłącznie od strategii zarządczych, lecz w dużej mierze od jakości relacji wewnętrznych. Pogłębione analizy wpływu przywództwa, partycypacji i kultury organizacyjnej mogłyby poszerzyć rozumienie wymiaru „NO” (napięć organizacyjnych) modelu KI-NO-WY i jego zastosowań w praktyce. W dalszych badaniach zasadne byłoby również pogłębienie konceptualizacji wymiaru „NO”. Wstępne wyniki wskazują, że obejmuje on zarówno bariery strukturalne, konflikty interpersonalne jak i napięcia wynikające z rozbieżnych oczekiwań interesariuszy. Dalsza precyzja definicyjna może zwiększyć jego użyteczność jako wskaźnika diagnostycznego.

5. Nowe modele funkcjonowania kin - perspektywa hybrydowa

Coraz więcej instytucji łączy działalność kulturalną, edukacyjną i komercyjną. Analiza takich hybrydowych modeli biznesowych może dostarczyć wiedzy o formach

zwiększających odporność oraz umożliwić praktyczne rozwinięcie wymiarów „KI” (kierunek innowacji) i „WY” (wydolność adaptacyjna) modelu.

6. Zróżnicowanie odporności w dłuższym horyzoncie czasowym

Warto prowadzić badania longitudinalne, pozwalające na obserwację procesów adaptacyjnych i odpornościowych w czasie. Uzupełnieniem mogą być porównania między różnymi segmentami rynku (np. multipleksy vs. kina studyjne), co pozwoli lepiej zrozumieć trajektorie budowania odporności sieci kin w zależności od modelu funkcjonowania.

Podsumowując, dalsze badania powinny rozwijać podejście porównawcze i długofalowe oraz pogłębiać rozumienie czynników organizacyjnych, technologicznych i społecznych. Jednocześnie stanowią one szansę na dalszą walidację oraz doskonalenie modelu KI-NO-WY jako narzędzia analizy i projektowania strategii odporności w sektorze kultury.

7. Wartość dodana pracy

Rozprawa wnosi wkład zarówno do dorobku nauk o zarządzaniu, jak i do praktyki funkcjonowania współczesnych instytucji kultury, w szczególności sieci kin.

Wkład do teorii nauk o zarządzaniu i jakości przejawia się w:

- opracowaniu i empirycznej weryfikacji autorskiego modelu odporności organizacyjnej sieci kin (KI-NO-WY), osadzonego w teoriach zarządzania strategicznego i koncepcjach rezyliencji,
- wypełnieniu luki badawczej - koncepcja odporności organizacyjnej była dotychczas rzadko aplikowana do sektora kultury, a tym bardziej w ujęciu sieciowym,
- zaproponowaniu nowego podejścia do badania adaptacyjnego zarządzania w kontekście zakłóceń technologicznych i społecznych, takich jak cyfryzacja, zmiana wzorców konsumpcji kultury czy presja platform streamingowych,
- pogłębieniu wiedzy o znaczeniu kultury organizacyjnej, stylu przywództwa i kompetencji pracowników w procesie budowania odporności,
- wskazaniu, że odporność organizacyjna nie jest jedynie zdolnością do przetrwania kryzysu, lecz procesem dynamicznej adaptacji, którego kluczowymi elementami są: integracja innowacji technologicznych, elastyczność strategii zarządzania i utrzymywanie relacji z odbiorcami.

Model KI-NO-WY ma potencjał aplikacyjny również poza kontekstem polskim, struktura oparta na trzech wymiarach odporności może być użyteczna w międzynarodowych analizach porównawczych instytucji kultury w krajach europejskich. Wartość tego podejścia

potwierdza jego elastyczność i możliwość adaptacji do zróżnicowanych warunków kulturowych i organizacyjnych.

Wkład do praktyki zarządzania polega na:

- wskazaniu strategii adaptacyjnych zamiast kryzysowych – odporność organizacyjna kin wymaga odejścia od sztywnych planów na rzecz dynamicznych strategii opartych na analizie trendów, testowaniu rozwiązań i szybkim reagowaniu,
- podkreśleniu znaczenia relacji i współtworzenia z widzami – dialog, personalizacja doświadczeń i współudział odbiorców wzmacniają lojalność, zaufanie oraz poczucie wspólnoty wokół kina,
- zidentyfikowaniu roli partycypacyjnego przywództwa i zaufania – włączanie pracowników w proces adaptacji zwiększa elastyczność, stabilność oraz zaangażowanie zespołu,
- ukazaniu technologii jako narzędzia, a nie celu – inwestycje technologiczne powinny wspierać doświadczenie kinowe, efektywność i relacje z odbiorcami, a nie stanowić wyłącznie element prestiżowy,
- wskazaniu znaczenia lokalnego zakorzenienia i modeli hybrydowych – łączenie działalności stacjonarnej z cyfrową oraz współpraca z partnerami lokalnymi zwiększają odporność i konkurencyjność instytucji.

Podsumowując, wartość dodana pracy polega na połączeniu refleksji teoretycznej z analizą empiryczną oraz na opracowaniu rekomendacji, które mogą być zastosowane zarówno przez badaczy, jak i przez decydentów i menedżerów w sektorze kultury i przemysłach kreatywnych.

8. Plan pracy

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 strategie 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