

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Marty Materskiej-Samek
Strategiczne aspekty zarządzania procesem cyfryzacji kin. Studium przypadku – Polska,
napisanej pod kierunkiem prof. dra hab. Bogusława Nierenberga

Tematyka i problem badawczy

Podjęta przez Doktorantkę tematyka bez wątpienia mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, w dziedzinie nauk humanistycznych. Jak słusznie zauważa Autorka we wstępie do swojej pracy: „Kino od ponad stu lat jest nieodłącznym elementem kultury”. Poświęcenie uwagi procesowi cyfryzacji kina, kolejnej (po udźwiękowieniu oraz wprowadzeniu koloru) technologicznej rewolucji odmieniającej to medium, uznać należy za bardzo interesujące, dobrze wpisujące się w kanon tematów zaliczanych do szeroko pojmowanego zarządzania kulturą.

Za pewną słabość recenzowanej rozprawy uznać natomiast należy fakt, że Autorka nie do końca czytelnie przedstawiła zdefiniowane problemy badawcze, wymagając w tym względzie szczególnej uwagi od czytelnika. Na 6 stronie dysertacji pisze następująco: „[...] ważnym problemem badawczym poruszonym w niniejszej rozprawie są społeczne konsekwencje struktury rynku kinowego w Polsce. Finansowanie procesu cyfryzacji oraz modele zarządzania cyfryzacją to dwa kolejne zagadnienia bardzo istotne z punktu widzenia przyszłości kin cyfrowych. Ostatni, bardzo ważny wątek to zarządzanie zmianą w cyfryzowanych kinach”. Powyższy akapit nie wyczerpuje jednak problemów badawczych zdefiniowanych dla omawianej rozprawy, gdyż na stronie 8 czytamy, co następuje: „Hipoteza główna pracy zatem brzmi: »Kino jako medium w wyniku cyfryzacji traci wskazywany przez McLuhana specjalistyczny i indywidualny charakter i staje się jedną z wielu platform komunikacyjnych«”.

To rozproszenie opisu celów, które mają zostać zrealizowane w ramach omawianej dysertacji, nie ma żadnego uzasadnienia (kwestia oceny tego, w jakim stopniu zostały one zrealizowane, zostanie omówione w dalszej części recenzji).

Konstrukcja i układ

W przedstawionej do recenzji rozprawie wydzielono wstęp oraz cztery rozdziały (ponadto spis treści, bibliografię oraz 4 spisy: rysunków, tabel, schematów oraz wykresów). Układ rozdziałów, ze względu na ich zawartość merytoryczną, jest logiczny. Rozprawa ma charakter uporządkowany i spójny. Autorka wprowadza czytelnika w kolejne aspekty zagadnienia, których poznanie jest niezbędne w kontekście głównych problemów badawczych dysertacji. Wyraźnie przy tym widoczny jest podział na dwa bloki. Pierwszy dotyczy zagadnienia funkcjonowania rynku kinowego – przedstawiono tu m.in. kwestie dotyczące specyficznych uwarunkowań determinujących funkcjonowanie kin lokalnych, organizacje wspierające rozwój kin w Polsce i Norwegii, jak również opisano proces cyfryzacji kin w Europie.

Drugi fragment poświęcony został kwestii zarządzania procesem cyfryzacji. Autorka odniosła się tu m.in. do koncepcji modeli wykorzystywanych w pracy naukowej oraz tematyki zarządzania zmianą, wykazując się dobrą orientacją i znajomością literatury z zakresu zarządzania oraz komunikacji społecznej.

Zawartość merytoryczna, metodologia

Mimo przedstawionej powyżej pozytywnej oceny konstrukcji pracy, nie sposób nie dostrzec jej mankamentów. Można zaryzykować stwierdzenie, że większość z nich wynika nie tyle z braku wiedzy czy merytorycznego przygotowania autorki w zakresie omawianego tematu, ale chęci jak najszybszego zamknięcia procesu tworzenia recenzowanej rozprawy. Niestety mają one generalne znaczenie dla końcowej oceny całej dysertacji.

Po raz pierwszy wrażenie powierzchowności opisu i analizy prezentowanego zagadnienia pojawia się już na początku pracy, w rozdziale pierwszym. Prezentując charakterystykę rynku kinowego w Norwegii i Polsce w erze analogowej, Doktorantka odwołuje się do metody pięciu sił Portera. Niestety nie wykorzystuje w pełni możliwości, jakie dałaby solidna analiza materiału porównawczego pięciu obszarów (siła oddziaływania dostawców, siła oddziaływania odbiorców, siła walki konkurencyjnej w sektorze, groźba wejścia nowych konkurentów, groźba wejścia na rynek substytutów). Łatwo prześledzić to w odniesieniu do ostatniej kategorii. Pisząc

o rosnących możliwościach w zakresie pojawienia się nowych produktów i substytutów, autorka zaledwie wspomniała o rynku nielegalnych treści audiowizualnych. Tymczasem to one, wg wszelkich dostępnych danych (np. opracowanego przez PWC raportu *Analiza wpływu zjawiska piractwa treści wideo na gospodarkę w Polsce*), mają generalny wpływ na możliwości rozwoju przemysłu kinowego (zgodnie z przedstawionymi w raporcie danymi z nielegalnych serwisów internetowych oferujących treści wideo korzysta 7,5 mln Polaków; roczne straty gospodarki polskiej z powodu piractwa treści wideo szacuje się na 500–700 mln zł). Wydaje się, że bez pogłębionej analizy tego zjawiska, przedstawione w pracy modelowe rozwiązania cyfryzacji kin będą obciążone poważną wadą metodologiczną. Tym bardziej, że autorka – tuż po 4 wersowym fragmencie poświęconym piractwu wideo – kończy rozdział, pisząc, co następuje: „Podsumowując, rynek kinowy w epoce analogowej charakteryzował się małą atrakcyjnością, wysokimi barierami wejścia i dużym zagrożeniem utraty widzów w konsekwencji dostępu do nielegalnych źródeł aktualnych premier w Internecie” [s. 18]. Nieszczęśliwy to zabieg stylistyczny – można odnieść wrażenie, iż zdaniem autorki owe nielegalne treści wideo były powszechne jedynie w „poprzednim” okresie rozwoju kina (nazywanym tu erą analogową). Tymczasem wiadomo, że postęp technologii cyfrowej jest obserwowany we wszystkich dziedzinach: kino cyfrowe, wykorzystujące o wiele tańsze w dystrybucji pliki (których dodatkową zaletą jest niska wrażliwość na upływ czasu, nie powodującego pogorszenia jakości technicznej kopii) musi rywalizować z coraz łatwiejszym dostępem do nielegalnych treści. Nie chodzi tu wyłącznie o powstające licznie serwisy oferujące możliwość oglądania filmów w różny sposób (pobieranie plików, projekcje w czasie rzeczywistym), ale o coraz powszechniejszy dostęp do szerokopasmowego Internetu umożliwiające pobieranie dużych ilości danych.

Innym poważnym mankamentem są braki w logicznym ciągu prezentowanych przez Autorkę treści. Na przykład w rozdziale 2. (*Cyfryzacja kina i jej strategiczne aspekty*) pojawia się starannie opracowana analiza SWOT polskich kin lokalnych. Skoro jednak punktem odniesienia budowanego modelu i tworzonych porównań są kina norweskie, wypada zadać pytanie, dlaczego nie stworzono analizy SWOT dla kin lokalnych w Norwegii? Podobnych niekonsekwencji można znaleźć w pracy więcej. Jak napisano wcześniej wspomniana analiza SWOT odnosi się wyłącznie do kin polskich, ale autorka wprowadza porównanie trójwątkowe, np. omawiając szczegółowe uwarunkowania działania kin lokalnych (przykładowo tabela 4.2, s. 110) prezentuje

porównanie wymogów repertuarowych w odniesieniu do trzech modeli: norweskiego, polskiego oraz małopolskiego (potrzebne byłyby więc trzy odrębne analizy SWOT].

Niekonsekwentnie prowadzone są również analizy w obrębie poszczególnych (wymienionych wyżej) obszarów. Pisząc o zmianie oferty kinowej, autorka wprowadza trzy podrozdziały: 4.2.1. Małopolska, 4.2.2. Norwegia oraz 4.2.3 PISF (nie wiadomo skąd taki tytuł – powinien on brzmieć: Polska). Te trzy podrozdziały mają całkowicie odmienną objętość (pierwszy liczy 7,5 strony wydruku, drugi – 6 stron, zaś trzeci zaledwie jedną). W dodatku w takich analitycznych rozdziałach porównawczych powinna występować pełna komplementarność treści prezentowanych w analogiczny sposób, tylko wówczas porównanie spełniałoby walor badawczy (niestety tak się nie dzieje). Tym sposobem rozdziały zawierające duży bagaż wiedzy z zakresu omawianego tematu, dobrze wprowadzające w specyfikę poszczególnych obszarów, tracą niemal całkowicie walor materiału porównawczego, zgodnie z przyjętą przez Autorkę metodologią.

Pewne braki wykazują również części podsumowujące rozprawę. Sprawiają one wrażenie, jakby Autorka nie podzieliła w logiczne całości poszczególnych partii materiału oraz wyników przeprowadzonego badania, co ułatwiłoby tworzenie uniwersalnych modeli. Widać to dobrze na przykładzie tabeli 4.3: *Nowy model cyfrowego kina lokalnego*. Autorka stworzyła bardzo interesującą „mapę” podstawowych cech wyróżniających lokalne kina (forma prawna, repertuar, finansowanie, lokalizacja), którym przypisuje proponowane „modelowe” rozwiązanie. Na przykład pisząc o formie prawnej, opis proponowanego rozwiązania rozpoczyna zdaniem „Obserwowana tendencja prywatyzacji kin lokalnych w Norwegii oraz większe zainteresowanie inwestorów i sieci multipleksów sprawia, że lokalne samorządy, choć zobowiązane do zapewnienia dostępu do kultury, nie muszą tego obowiązku realizować samodzielnie” – przy takiej narracji można odnieść wrażenie, że Autorka nie może oderwać się od analizowanych przykładów i przejść do uogólnień wyższego rzędu, będących odzwierciedleniem poszukiwania rozwiązań uniwersalnych, tworzonych w oparciu o wiedzę wynikającą z przeprowadzonych badań i studiów. To z kolei przekłada się na trudność oceny, w jakim stopniu praca odpowiada na zdefiniowane na wstępie problemy badawcze.

W celu osiągnięcia pełniejszego obrazu badanej materii Autorka powinna była pokusić się o stworzenie jeszcze jednego rozdziału (tym bardziej, że licząca łącznie – ze

spisem treści, stronami tytułowymi, bibliografią itp. – 155 stron rozprawa, nie przeraża nadmierną objętością). Chodzi o rozdział poświęcony badaniu odbiorców lokalnych kin cyfrowych. Brak możliwości poznania opinii osób uczęszczających do tych instytucji, nie pozwala na pełną weryfikację głównej hipotezy pracy („Kino jako medium w wyniku cyfryzacji traci wskazywany przez McLuhana specjalistyczny i indywidualny charakter i staje się jedną z wielu platform komunikacyjnych”). Nie sposób stwierdzić z całą pewnością, czy jest ona prawdziwa czy nie, nie mając możliwości przeprowadzenia badania odbiorców oferty kinowej.

Brak badania odbiorców ma dla tej pracy jeszcze jedną konsekwencję – nabiera ona charakteru nieco odhumanizowanego, jakby opisywany proces zmianą nie miał rzeczywistego odbiorcy. Tymczasem zarządzanie zawsze sprowadza się do ludzi, nie można tracić ich z oczu, gdyż opisywany proces będzie się jawił jako bezduszna procedura, której przeznaczenia i sensu nie sposób pojąć.

Tego typu słabości, jak opisane powyżej, nie wykazuje fragment poświęcony zagadnieniom teoretycznym, m.in. modelowaniu procesu zarządzania zmianą. Autorka wykazała się tu nie tylko dobrą orientacją w temacie oraz znajomością literatury, ale umiejętnie tworzy na potrzeby własnych rozważań syntetyczny przegląd teorii i koncepcji (zob. np. tabela 3.1. *Pojęcie zmiany organizacyjnej wg różnych autorów*), umiejętnie przystosowując je do poruszanego tematu. Widać to zwłaszcza we fragmencie poświęconym zarządzaniu zmianą, tam również, poza doświadczeniem młodego badacza, można domyślać się doświadczenia praktycznego, wynikającego z pracy Autorki w różnych organizacjach. Świadczyć o tym może np. następujący fragment: „Zarządzanie zmianą jest procesem – składa się z wielu czynności, przebiegających etapowo i w czasie i zmierzających do osiągnięcia postawionego na początku celu. Podejście systemowe wychodzi z założenia, iż każda organizacja jest system (zbiorem współdziałających i współzależnych elementów) połączonym za pośrednictwem informacji z otoczeniem. Na system ten działają różne siły. Poddając zmianie struktury, technologie i ludzi, zamiana samoczynnie obejmuje całą organizację. Istotą zarządzania zmianą w podejściu systemowym jest wypracowanie wzajemnych relacji i dostosowanie do siebie poszczególnych elementów systemu. Pojawiające się trudności wynikają z nieprawidłowego dostosowania do siebie poszczególnych części składowych systemu, tj. strategia, struktura, style zarządzania, personel, kultura organizacyjna i inne”. Przytoczony fragment jest jednym z kilku cytatów, pozwalających

stwierdzić, że Autorka doskonale orientuje się w zagadnieniach związanych z zagadnieniami zarządzania, wykazując dużą wrażliwość w zakresie komponowania tekstów jak najlepiej opisujących rzeczywistość organizacyjną. To dobre przygotowanie autorki w zakresie nauk o zarządzaniu pozwoliło jej ostatecznie – mimo zgłaszanych zastrzeżeń – osiągnąć sukces: proces cyfryzacji kina nie został opisany z perspektywy kulturoznawczej czy filmoznawczej, ale z punktu widzenia specjalizującego się w naukach o zarządzaniu badacza doskonale rozebranego w meandrach współczesnego kina (w kontekście nowych technologii włącznie).

Język pracy, źródła, bibliografia

Autorka posługuje się klarownym, plastycznym językiem. Unika błędów językowych, zaś tekst wyróżnia się starannością opracowania redakcyjnego i korektorskiego. Umiejętnie korzysta ze źródeł, precyzyjnie oznaczając w tekście przypadki ich wykorzystania. Bibliografię, liczącą ponad 100 pozycji, należy uznać za wystarczającą (znalazły się tam również teksty obcojęzyczne).

Podsumowanie

Mimo wykazanych niedoskonałości recenzowanej dysertacji, uważam, że w wystarczającym stopniu spełnia ona wymogi stawiane rozprawom doktorskim, określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym oraz Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczanie mgr Materskiej-Samek do dalszych etapów postępowania w przewodzie doktorskim.

Kraków, 22 III 2016



dr hab. Łukasz Gawel