

Lublin, dn. 30.03.2016 r.

Prof. zw. dr hab. Jacek Dąbała
Kierownik Katedry Warsztatu Medialnego i Aksjologii
Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Recenzja pracy doktorskiej mgr Marty Materskiej-Samek, pt. "Strategiczne aspekty zarządzania procesem cyfryzacji kin. Studium przypadku - Polska"

Od razu trzeba zaznaczyć, że pani mgr Marta Materska-Samek zaproponowała pracę oryginalną, w znacznej mierze prekursorską, nie tylko ze względu na jej aspekt tematyczny i merytoryczny, naukowy, ale także praktyczny. Niełatwo jest bowiem na gruncie nauk tzw. miękkich, humanistycznych, stworzyć dysertację, która obejmuje te dwa aspekty. Warto przypomnieć, że wbrew pozorom możliwość czy wola wykorzystania analiz teoretycznych w rzeczywistości nie jest prosta, a sama nauka - mimo wielu tego rodzaju ambicji i ukierunkowań - miewa problemy z ukonkretnieniem swoich wyników lub ukonkretnia je wybiórczo. Wstępne wyobrażenie o istotnym znaczeniu problemu podjętego w pracy Doktorantki może dawać zakorzenienie przedmiotu badań w finansach, a więc - przekładając to na język publicystyki - w rachunku realnych zysków i strat ponoszonych w przypadku dobrych lub złych decyzji na rynku kinematografii, tu: organizacji funkcjonowania kin przede wszystkim w Polsce.

Struktura oraz zawartość merytoryczna pracy są poprawne i w zasadniczym sensie w uporządkowany sposób wydobywają z materiału badawczego istotne problemy. Poznajemy zatem zarządzanie procesem cyfryzacji kin od strony ery analogowej, przez cyfrową, w której zarządzanie widziane jest jako proces oraz przez analizę porównawczą wybranych modeli zarządzania. Trzeba jednak od razu podkreślić, że temat pracy wychodzi poza zapowiadaną treść i wprowadza do analizy rynku polskiego doświadczenia rynku norweskiego. Stąd pewne zaskoczenie, które jednak nie burzy pozytywnego obrazu całości wywodu. Oczywiście ma to swoje konsekwencje analityczne - z jednej strony rynek polski zostaje opisany, można powiedzieć "ilustracyjnie", z drugiej część wniosków zostaje tylko zasygnalizowana, np. w

rysunkach, tabelach, schematach i wykresach, i nierzadko wywołuje pytania o możliwość, a nawet potrzebę, pogłębienia i rozszerzenia refleksji badawczej.

We Wstępie Doktorantka określa zgodnie z dobrymi standardami naukowymi cel, przedmiot, metodę i zakres pracy, zarysowuje także stan badań nad omawianą problematyką. Wyjaśnia przy tym nowe rozumienie określeń: "kino", "art-house" i "sfera kultury", minimalizując pozytywnie efekt powtarzania przez różne prace badawcze ogólnie znanych informacji i ustaleń naukowych. Warto podkreślić, że umiejętność unikania lub - na ile to możliwe - ograniczania przez doktorantów, ale także badaczy w ogóle, takich powtórzeń, powieleń, transformacji czy odtworzeń pod pozorem przywołania tła badawczego, świadczy o samodzielności oraz krytycznej świadomości naukowej. Cel pracy, czyli analiza strategicznych aspektów zarządzania procesem cyfryzacji kin w Polsce, definiowany jest tutaj konsekwentnie w różnych odsłonach; po pierwsze jest to według samej Autorki jedyne "opracowanie opisujące ten proces w Polsce szczegółowo" (s. 6), po drugie, cytując i tu Autorkę, "celem tej pracy jest identyfikacja strategii instytucji zarządzających procesem cyfryzacji w Norwegii (...) i w Polsce (...), opracowanie modeli cyfryzacji oraz wskazanie różnic i podobieństw w implementacji tego procesu" (s. 8). Można by się było tylko zastanowić pod kątem ewentualnej publikacji lub wystąpień konferencyjnych czy termin "identyfikacja" jest tutaj w pełni zrozumiały, adekwatny i jednoznaczny, czy jego pole semantyczne nie utrudnia jednak pełnego rozpoznania sensu i kontekstu wywodu. We Wstępie znajdujemy też adnotację, iż "niniejsza praca uzupełnia lukę" (s. 8), co w kontekście zarysowanego w tym materiale stanu badań w Polsce i zagranicą eksplikuje motywacje badawcze Doktorantki. Jedynym ważnym elementem wykraczającym poza temat, jak zostało już wspomniane, jest odniesienie do rozwiązań norweskich, co jest niefortunnością łatwą do skorygowania, bo dotyczącą samego tytułu. Tym bardziej, że uzasadnienie takiego komplementarnego ujęcia problemu pojawia się we Wstępie i jest przekonujące; Norwegia bowiem była pierwszym krajem europejskim, który w latach 2005-2011 scyfryzował wszystkie swoje kina, a także w sensie struktury kin, ich lokalności, może być porównywany z Polską. W tej perspektywie czytelna jest hipoteza badawcza Doktorantki nawiązującej do McLuhana, która w skróconej parafrazie może brzmieć następująco: kino poprzez cyfryzację traci indywidualny charakter i staje się jedną z platform komunikacyjnych (s. 8).

W pierwszym rozdziale "Rynek kin w Norwegii i Polsce w erze analogowej" znajdujemy trzy podrozdziały: dotyczący charakterystyki obu rynków, specyfiki funkcjonowania kin lokalnych oraz organizacji wspierających kina w Polsce i Norwegii. W tym ostatnim Doktorantka uwzględnia trzy paragrafy: o Polskim Instytucie Sztuki Filmowej,

o Fundacji Rozwoju Kina w Polsce oraz o norweskim stowarzyszeniu gmin Kino i Film. Rozdział ten poza porządkowaniem wiedzy w zakresie analizowanego tematu zwraca uwagę na specyfikę obu rynków, na kwestie m.in. organizacyjne, budżetowe, prawne, polityczne i społeczne. Cennym wkładem Doktorantki są opracowane przez nią wykresy i tabele, jak np. tabela charakteryzująca rynek kinowy w Norwegii i Polsce w okresie analogowym (s. 12). Natomiast słabszą stroną jest w tym rozdziale dyscyplina wywodu w sensie terminologicznym i chronologicznym (tzw. kolejnościowym). Doktorantka przywołuje w swoich rozważaniach pięć czynników Portera, które potem omawia nie zachowując kolejności i wprowadzając uzupełniające określenia, np. pierwszy czynnik jest omawiany jako drugi, a drugi jako pierwszy, a określenia: "dostawców" i "odbiorców" rozszerzone zostają o "nabywców" i "dystrybutorów" (ss. 13-14). Niejasne są niektóre zbyt skrótowe, hermetyczne - jakby adresowane głównie do branży zarządzającej kinami - zdania, jak np. "...rynek miejscowości do 100 tys. mieszkańców, poza wpływem wielkich miast" (s. 14). Co oznacza "poza wpływem" nie jest tutaj wyjaśnione. O jaki wpływ chodzi? Brak dyscypliny nazewnicznej widać również w kolejnych nienumerowanych paragrafach (ss. 15 i 17). Niejasne jest zdanie np. "Są to rynki klientów, jednak zauważyć należy, że w przypadku małych miast istniało niedopasowanie oferty do oczekiwań widzów ze względu na silne oddziaływanie dostawców - dystrybutorów filmów". (s. 14) Dlaczego Autorka pisze o rynkach klientów skoro jest to oczywiste? Czy nie lepiej byłoby skupić się na wniosku dotyczącym dystrybutorów i nie zamazywać sensu myśli? Taki styl pisanie i wywodu czasami wymaga tu wyjaśnienia i rozwinięcia. Niektóre fragmenty są niejasne ze względu na zbyt słabe podkreślenie, że chodzi o kina w okresie analogowym (bo o tym traktuje podrozdział!), a nie cyfrowym, np. w nienumerowanym paragrafie o dostawcach-dystrybutorach (ss. 14-15); znajdujemy tam dyskurs w czasie teraźniejszym "jest", a nie w przeszłym "było". W rozdziale czasami pojawia się niepotrzebnie styl publicystyczny, np. "głośna widowia" (s. 15). Cały rozdział - mimo iż jest stosunkowo czytelny i ujawnia gruntowną znajomość problematyki przez Doktorantkę - za mało akcentuje okres analogowy; przytaczane w przypisach badania dotyczą często sytuacji obecnej, cyfrowej lub tak po prostu brzmią. Kwestia ta wymaga redaktorskiej korekty w przypadku druku tej dysertacji. W podrozdziale drugim z cennym własnym opracowaniem tabeli (s. 20) zachowana zostaje zgodność tematu rozdziału z wywodem, tj. dotyczy on okresu analogowego rozwoju kin lokalnych w Polsce i Norwegii; tu niepotrzebny w zapisie brak ciągłości narracji na jednej stronie (25-26). Rozważania poświęcone Norwegii, aczkolwiek zawierające ważne informacje, są skompilowane z polskimi, w niektórych partiach zbyt lakoniczne i nie wydobywają wyraźnie okresu analogowego. W kolejnych

podrozdziałach Doktorantka zarysowuje w opisie i tabelach, także opracowanych przez siebie, organizacje wspierające kina w Polsce i Norwegii. Podsumowanie powtarza w skrócie zebrane informacje, ale też proponuje - i to jest cenne - tabelę porównującą instytucje polskie i norweską. W dyskursie Doktorantki zamazuje się nieco analogowość okresu badań, pojawia za to przenikanie historii z teraźniejszością. Warto byłoby tutaj odpowiedzieć na szereg dodatkowych pytań w dokładniejszych analizach i interpretacjach ściśle związanych z zarządzaniem, jego strategicznymi aspektami w okresie analogowym. Interesowałoby mnie np.: co w szczegółach zarządzania kinami analogowymi w Norwegii i Polsce sprawdziło się, a co było błędem? Dlaczego dochodziło do zmian strukturalnych i co one dawały? Jak można ocenić przepływ informacji i skuteczność działania w zarządzaniu w ramach wymienionych struktur? Które z rozwiązań, m.in. prawnych w sensie strategicznym przynosiło największe zyski? Czy np. zyski finansowe szły w parze ze społecznymi? Czy dostęp do kultury był wystarczający i jakie to miało konsekwencje? Kto ten dostęp ograniczał? Czy ograniczali go nieudolni ludzie, czy też sama struktura? W jakim stopniu okres analogowy był dla lokalnych społeczności pozytywny? Jak wypada porównanie w sensie zysków i strat społecznych obu okresów: analogowego i cyfrowego?

Najmocniejszą stroną pracy są rozdziały 2 ("Cyfryzacja kina i jej strategiczne aspekty"), 3 ("Zarządzanie procesem cyfryzacji kin") i 4 ("Analiza porównawcza modeli zarządzania procesem"), które proponują analizy i wnioski rekompensujące w znacznym stopniu wspomniane niedopowiedzenia i skróty myślowe w rozdziale pierwszym. Doktorantka wykazuje w nich duży stopień profesjonalizmu i znajomości omawianej problematyki. W sensie merytorycznym praca jest zarówno kompetentna, przekonująca, jak i inspirująca; można ją odczytywać na poziomie teoretycznym, ale też praktycznym, kumulującym opisane doświadczenia polskie i norweskie w realizacji nowych zadań. Ważną stroną rozprawy pani mgr Marty Materskiej-Samek jest jej potencjalność i perspektywiczność, cechy w nauce bardzo cenne, znamionujące nawet swoistą ponadczasowość badawczej refleksji. Trzeba jednak zaznaczyć, że wielość przywołanych tabel, grafik i modeli byłaby jeszcze bardziej czytelna, gdyby Doktorantka wnikliwiej skupiła się na szczegółowych kwestiach, gdyby poddała je bardziej krytycznej i obszerniejszej analizie, a nawet polemice. W pracy naukowej dodatkowo świadczy to często o kreatywności, temperamencie i wyobraźni, których zdecydowane sygnały tutaj dostrzegam, ale w sensie naukowym nie satysfakcjonują mnie one w pełni. Niektóre fragmenty ilustrują wywód modelami zarządzania, które nie zawsze znajdują wyraz w rozszerzonej i przykładowej analizie przypadku, jak np. cykl zmian na s. 95. Wcześniej cenne byłoby pogłębienie i

rozwińnięcie analiz, np. na s. 52 w bardzo wartościowej tabeli: Mocne i słabe strony kin lokalnych, gdzie znajdujemy zarówno diagnozę, jak i rozwiązanie problemu. Podobnie skrótowo potraktowane są ważne wyniki analizy w tabelach na s. 53 (Szanse i zagrożenia), na ss. 55-56 (Znaczenie zagregowanych cech i czynników) czy w tabelach na stronach 57-61. Uważam, że opisy przedstawione przez Doktorantkę są przekonujące, ale przed ewentualną publikacją książkową warto zastanowić się nad ich analitycznym osadzeniem w jeszcze bardziej szczegółowo ujętych przykładach (tzw. studiach przypadku) zarządzania cyfryzacją kin. Zważywszy na duże doświadczenie Doktorantki nie tylko teoretyczne, badawcze, ale także zawodowe, praktyczne, niezwykle cenne byłyby jej szersze interpretacje i diagnozy wychodzące nawet poza ściśle naukowy standard. Dobrym rozwiązaniem jest tu uwzględnienie modeli polskich i norweskich oraz mniejszego, lokalnego: małopolskiego (Fundacja Rozwoju Kina); pozwala to na urozmaicone charakterystyki i bardziej zobiektywizowaną ocenę sytuacji adaptacyjnych. Na tym poziomie analiza staje się bardziej uszczegółowiona i konkretna, a modele opracowane przez Doktorantkę czytelniejsze, śledzące zmiany wynikające z różnych sposobów wprowadzania cyfryzacji.

Analiza pokazuje ponadto możliwości, jakie stwarza cyfryzacja. W perspektywie rysują się dzięki temu nowe wielodyscyplinarne pola badawcze; tutaj niejako tylko przywołane lub odnotowane, jak np. spektakle ze światowych oper w kinie (s. 112). Opisana przez mgr Materską-Samek m.in. możliwość transmitowania projekcji ze świata do małego miasteczka, interaktywne komunikowanie się uczestników swoistego "tam i tu", uświadamia zarówno sens zmian, wyzwania przed osobami zarządzającymi tym procesem, jak i skalę nowych możliwości badawczych również w odniesieniu do zarządzania projektami kinowymi. W tym punkcie wnioski Autorki przekładają się wprost na szanse konkretnych rozwiązań np. biznesowych, kulturalnych, społecznych i edukacyjnych. Trafnie i inspirująco ukazuje ona to zjawisko jako wkład własny w omawianą tematykę w tabeli i opisuje w strategiach programowych lokalnego kina (s. 115). Praca ta wydobywa także niejako w tle, co uważam za bardzo cenne, ścisły związek wprowadzania nowych technologii do kina z poziomem intelektualnym menadżerów zarządzających chociażby programowaniem projekcji czy wydarzeń; bez odpowiednio wysokiego poziomu intelektualnego nie może być bowiem mowy o pełnym wykorzystaniu możliwości danych przez cyfryzację kin.

Strona formalna pracy nie wzbudza większych wątpliwości. Poza zawężeniem tytułu, co już tu zostało zauważone, pojawiają się drobne potknięcia, m.in. niezręczności stylistyczne, jak np.: "...społeczne konsekwencje struktury ruchu filmowego w Polsce" (s. 6); "...wyrećza kina opracowując strategię, a wprowadzając ją centralnie, ogranicza niezależność

kin" (s. 27); "Modelowanie cyfryzacji pozwala na reprezentację istniejącego procesu w uproszczonej formie..." czy "...wpływającymi na proces cyfryzacji i lokalne są rynek..." (s.100). Tylko z recenzenckiego obowiązku, a nie ze względu na deprecjonujący pracę charakter tych błędów, odnotowuję ich pojawienie się. Styl i język całego tekstu, poza wskazaniem na tendencję do "branżowych" skrótów myślowych, jest odpowiedni dla dysertacji doktorskiej. Zdarzają się niekonsekwentne zapisy w przypisach: np. przypisy 20 i 22 na s. 9 oraz przypis 168 na s. 88 nie zawierają nazwisk tłumaczy, mimo iż Autorka w innych przypisach je uwzględnia; niekonsekwentny jest też zapis przypisów według norm polskich lub zagranicznych, jak np. na s. 86 przyp. 162. Niekonsekwencje w podawaniu wydawcy książki, np. przypis 99 na s. 62 nie ma podanego wydawnictwa. Nieprecyzyjne podawanie stron, np. gdy przywołany jest podział mediów na gorące i zimne McLuhana w przypisie 16 na s. 8; Autorka podaje zakres stron, a nie konkretną stronę. W innych miejscach, np. na tej samej stronie 9 w przypisie 18 taką konkretność uwzględnia. Zdarzają się w tekście błędy interpunkcyjne, np. w przypisie 70 na s. 28: "pomimo, że"; "powstania a następnie" (s. 44) czy też "By uzyskać niezbędną wiedzę i doświadczenie zdecydowano..." (s. 73). Niezbyt przejrzystym rozwiązaniem jest numerowanie rozdziału i podrozdziałów (np. jedynką arabską w rozdziale pierwszym) bez zachowania odstępów, które powinny być wypełnione treścią, inicjować i budować wywód naukowy. W przypadku braku odstępów i zróżnicowania cyfr tekst może stawać się graficznie i treściowo m.in. skrótowy, lakoniczny, mniej czytelny, monotonny, nieznaczący i powtarzalny, np. Rozdział 1, a tuż pod nim: 1. Rynek kin w Norwegii i Polsce w erze analogowej, i następnie : 1.1. Charakterystyka rynków (s. 11). Podobny zapis stosowany jest w rozdziałach 2, 3 i 4. Rozważyłbym także zasadność umieszczania Norwegii w tytule podrozdziału na pierwszym planie skoro praca poświęcona jest głównie rynkowi polskiemu. Zdarzają się przypisy bez oznaczenia daty dostępu, jak np. na s. 98. Bibliografia prawidłowa, ale niekompletna, ponieważ nie uwzględnia, np. nazwisk tłumaczy książek obcojęzycznych (poz. 1,2,4,6 na s. 142 i in.), niekonsekwentna w zapisie, ponieważ miesza zapis polski z tzw. zachodnim, np. poz. 8, 22, 28, czasami brakuje w zapisie wydawcy, np. poz. 22, 36 czy 42; znajduje też niejasny przypis poz. 27 bez wydawcy i miejsca. Oczywiście wszystkie te uwagi sugerują po prostu staranniejszą redakcję tekstu, nie naruszając w istotny sposób mojej pozytywnej oceny zawartości i wykorzystania bibliografii.

Praca ma wartość faktograficzną i porządkującą, scalającą, kompilacyjną i uzupełniającą szereg rozproszonych i niepełnych informacji. Zróżnicowana jest jej wartość analityczna na poziomie wnioskowania, pogłębiania i konceptualizacji głównie ze względu na preferowanie przez Doktorantkę wywodu "kompresyjnego", a nawet "branżowego", który

część problemów badawczych zauważyła i zaznaczyła, co jest na pewno inspirujące i ważne, ale nie zawsze je pogłębia. Cel i hipoteza badawcza zostają w tej rozprawie dowiedzione i potwierdzone, a całość spełnia w ostatecznym rozrachunku wymogi dysertacji doktorskiej. Jedną z głównych wartości tego opracowania, nawet wtedy gdy konceptualizacje opisów, grafik i tabel (szczególnie tych opracowanych przez Autorkę) nie pojawiają się wprost, są niemalże praktyczne wskazania, płynące z przywołanych danych. Studia te konkretnie uświadamiają, co jeszcze jest do zrobienia w omawianym zakresie i - w znacznej mierze - informują, jak można to zrobić. W podsumowaniu tym warto podkreślić, że Doktorantka wykazała się w swoich badaniach m.in. trafnym doбором narzędzi badawczych, dużą specjalistyczną wiedzą oraz wyważonym, dojrzałym krytycyzmem. Wnioskuje zatem o dopuszczenie pani mgr Marty Materskiej-Samek do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

