

Anna Wróblewska

Wydział Nauk Humanistycznych
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Strategia przedsiębiorstwa w sektorze kreatywnym na przykładzie Helios S.A.

Streszczenie

Artykuł ma na celu pokazanie wyzwań, jakie stawia przed przedsiębiorstwami konkurowanie w sektorze kreatywnym i analiza na przykładzie sieci kin Helios sposobu, w jaki przedsiębiorstwo radzi sobie z tym wyzwaniem. Analiza przypadku sieci kin Helios (Grupa Agora S.A.) pokazuje proces kreatywnego dostosowania się przedsiębiorstwa do wyzwań, jakie stawia przed nim konkurowanie w sektorze kreatywnym. Autorka wyróżnia trzy okresy w historii spółki, wyznaczone odmiennymi rodzajami przyjętej przez kierownictwo strategii i różnymi determinantami rozwoju. Strategia firmy Helios w sektorze dystrybucji filmów jest przykładem kreatywnej strategii rozwoju i konkurencji polegającej na wyprzedzającym dostosowaniu zakresu działania i sposobu konkurowania do zmieniającego się otoczenia, przy zachowaniu tempa rozwoju adekwatnego do posiadanych zasobów.

Słowa kluczowe: branża kreatywna, przedsiębiorstwo kreatywne, sektor kreatywny, kinematografia kino, multipleks, strategia, konkurencja, dystrybucja, zarządzanie strategiczne

Kody klasyfikacji JEL: Z19, D22, L11

1. Wprowadzenie

Artykuł ma na celu pokazanie wyzwań, jakie stawia przed przedsiębiorstwami konkurowanie w sektorze kreatywnym i analiza na przykładzie sieci kin Helios sposobu, w jaki przedsiębiorstwo radzi sobie z tym wyzwaniami. Kina działają w sektorze usług kinowych należących do branży filmowej. W Polsce w ostatnich latach zrealizowano sporo badań i publikacji na temat branż kreatywnych i działających w nich przedsiębiorstw, ale branża filmowa pozostaje poza głównym nurtem badawczym. Sektor kinowy spełnia wszystkie warunki zaliczenia jej do przemysłu kreatywnego, ponadto charakteryzuje się wysokim stopniem internacjonalizacji i koncentracji działalności, co stwarza szczególnie zagrożenia, ale też szanse dla uczestników tego sektora. Analiza przypadku sieci kin Helios (obecnie należącej do Grupy Agora S.A.) pokazuje proces kreatywnego dostosowania się przedsiębiorstwa do wyzwań, jakie stawia przed nim konkurowanie w sektorze kreatywnym.

W artykule autorka wykorzystała swoje wieloletnie obserwacje związane z pracą w branży filmowej oraz analizę literatury przedmiotu, dokumentów firmy, informacji prasowych i artykułów branżowych.

2. Wyzwania dla przedsiębiorstw w branżach kreatywnych

UNCTAD definiuje branżę kreatywną jako branżę, której podmioty tworzą materialne i niematerialne produkty i usługi zawierające kreatywną treść, która tworzy wartość ekonomiczną¹. Przedsiębiorstwa z branż kreatywnych są nierozzerwalnie związane z pracą i talentem artystów – mniej lub bardziej bezpośrednio. P. Młyńska definiuje przedsiębiorstwa kreatywne jako podmioty, które dla osiągnięcia zysku, wykorzystują zdolności artystyczne i twórcze własnych pracowników lub zewnętrznych wykonawców². Do branż kreatywnych można zaliczyć nie tylko przemysł filmowy zajmujący się produkcją filmów, ale też inną produkcję z nim związaną, w tym sektor dystrybucji filmów – nawet najwybitniejsze dzieło kinowe nie znajdzie odbiorców, jeśli nie zostanie uplasowane w kanale dystrybucji.

Wśród licznych cech przemysłu kreatywnego wymienia się dwie, które w przypadku rynku kinowego wydają się szczególnie istotne: ograniczony popyt na dobra kultury i związaną z tym niepewność co do postaw konsumentów, trudności w ich rozpoznaniu. Gust uczestnika kultury jest zbiorem preferencji, kształtowanych przez dotychczasowe doświadczenia, edukację, a preferencje uczestników kształtują trendy i nowe produkty kulturowe³. Przemysł kreatywny produkując treści symboliczne, których ruch ułatwia szybko zmieniająca

¹ UNCTAD, *Creative Economy Report 2008*, United Nations 2008.

² P. Młyńska, *Determinanty efektywności alokacji zasobów przez przedsiębiorstwa kreatywne*, „Studia Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 3, s. 119–121.

³ R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne w Polsce*, Kamon Consulting, Warszawa 2013, s. 18–24.

się technologia, szybciej niż inne branże ulegają procesom globalizacji⁴. W słynnej książce pt. *Movie Business Book* Jason E. Squire przemysł filmowy nazywa „prawdziwie globalną ekonomią, owocną współpracą między twórcami, inwestorami a widownią”⁵. Przemysł filmowy – w tym także jego najważniejsze ogniwo, czyli kino – jest szczególnie podatny na tendencje globalne.

Kolejną ważną cechą przemysłu filmowego, w tym zwłaszcza sektora dystrybucji filmów, jest jego duża koncentracja związana z szybko postępującą multipleksyzacją, czyli zastępowaniem pojedynczych kin sieciami krajowymi i międzynarodowymi.

Według M. Adamczaka multipleksyzacja, rozwijająca się w Stanach Zjednoczonych od lat 80. XX w., to budowa wielosalowych kin. Multipleksowa rewolucja jest skuteczną odpowiedzią amerykańskiego przemysłu filmowego na wyzwanie rzucone kinom przez dynamicznie rozwijającą się telewizję i rosnące w siłę wielkie koncerty medialne. W efekcie udało się powstrzymać widoczny w latach 80. spadek widowni. Multipleksyzacja była świadomą, choć niezwykle kosztowną operacją, która miała na celu zarządzanie widownią i ukształtowanie praktyki chodzenia do kina⁶. W branży filmowej w Stanach Zjednoczonych, podobnie jak w przypadku innych przemysłów kreatywnych, przewaga, wynikająca ze skali i zakresu, przyczyniła się do wzrostu koncentracji na rynku kin. Od 1948 roku w Stanach obowiązuje zasada antymonopolowa, wedle której amerykańskie wytwórnie filmowe nie mogą posiadać kin, co jednak nie zmienia faktu, że przemysł filmowy wykazuje tendencje do koncentracji. Zaledwie kilka sieci zajmuje około 80% rynku, obok funkcjonują małe niezależne kina⁷. Analogiczne sytuacje można odnaleźć na małych, europejskich rynkach, także w Polsce.

Tendencja tworzenia multipleksów nie ominęła Polski. Początkowo w Polsce chętnie budowano multipleksy jako wolno stojące budynki, obecnie jednak coraz częściej lokuje się je w centrach i galeriach handlowych – po pierwsze ze względu na koszty, po drugie zaś – na głębsze przemiany kultury filmowej. Projekcji towarzyszy konsumpcja i napoje, bar jest centralnym miejscem w kinie, a kino wplecione jest w sieć handlu i usług. M. Adamczak zwraca uwagę na brak bramy, drzwi, wrót w kinie osadzonym w shopping mallu – przestrzeń kinowa zlewa się z wystawienniczą⁸. Tendencja do lokowania kin w galeriach utrwala się. Jak mówił jeden z założycieli Helios, Marek Paluchowski, „dzisiaj wolnostojące obiekty nie będą funkcjonowały, dlatego, że zmieniło się myślenie ludzi na temat rozrywki, wyjścia, parkowania”⁹.

⁴ K. Krzysztofek, *Przemysły kultury a globalizacja – wnioski dla Polski*, w: *Kultura i przemysły kultury szansa rozwojową dla Polski*, red. J. Szomburg, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową/CAK, Gdańsk 2002, s. 59–60.

⁵ J.E. Squire, *Movie Business Book*, A Fireside Book, New York–London–Toronto–Sydney 2004, s. 59–60.

⁶ M. Adamczak, *Globalne Hollywood, filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku, słowo/ obraz terytoria*, Gdańsk 2010, s. 182–187.

⁷ R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2012, s. 471.

⁸ M. Adamczak, *Globalne Hollywood...*, op.cit., s. 187.

⁹ P. Rutkiewicz, *Kino w Łodzi w latach 1992–2012. Od centralizacji do specyfikacji rynkowej*, w: *Kultura filmowa współczesnej Łodzi*, red. E. Ciszewska, K. Klejsa, Wydawnictwo Biblioteki PWSFTViT, Łódź 2015, s. 256.

P. Rutkiewicz zauważa, że na przełomie wieków wpływ na kondycję poszczególnych kin zyskała pokoleniowa wymiana widowni – „tej ukształtowanej przez PRL na tę, której sposoby samodzielnej partycypacji w kulturze filmowej wykształciły się po przemianie ustrojowej”¹⁰. Multipleksy zdecydowanie lepiej nadawały się do prezentowania coraz bardziej rozbuchanych technologicznie i amerykańskich filmów sci-fiction, fantasy i kina wielkiej przygody. Jak zauważa R. Towse, multipleksyzacja pozwoliła na nieosiągalną do tej pory elastyczność branży kinowej. Wielosalowe kino film nieposiadający dostatecznej oglądalności może zastąpić innym tytułem, przepustowość zwiększa się poprzez wykorzystanie wielu sal. Ta elastyczność wymagała długoterminowych inwestycji kapitałowych, ale obecnie miarą podaży infrastruktury kinowej jest już nie liczba samych obiektów, ale liczba ekranów¹¹.

P. Młyńska zwraca uwagę, że poza procesami globalizacji i technologii na efektywność zasobów przedsiębiorstw kreatywnych wpływa również ich lokalizacja¹². Jakkolwiek systematycznie zwiększa się stan badań nad zależnościami między przemysłem kreatywnym a rozwojem miast i regionów, tak w przypadku sektora filmowego tego typu badania są w fazie intubalnej. K. Stachowiak, analizując procesy koncentracji w branży filmowej, zwraca uwagę na korzyści urbanizacji, która zapewnia bliskość klientów i dostawców, dostęp do informacji i tzw. środowisko twórcze¹³. Z punktu widzenia przedsiębiorcy lokacja kin w miastach (mniejszych i większych) będzie więc o wiele mniej ryzykowną decyzją niż inwestowanie w rozwój sieci w bardzo małych miejscowościach, miasteczkach i wsiach (co w PRL-u było częścią polityki kulturalnej państwa). Dopuszczenie do inwestycji w wielkich miastach, gdzie otoczenie konkurencyjne jest bardzo nasilone, wynika z rozwoju rynku kinowego (który jednak, w kontekście zasady ograniczonego popytu na dobra kultury, nie będzie trwał w nieskończoność) i polega na strategii szybkiego skoku na nagle ujawnioną „białą plamę”.

Jak wynika z powyższych rozważań, funkcjonowanie przedsiębiorstw w branżach kreatywnych, w tym również w polskiej branży filmowej, wymaga sprostania wielu wyzwaniom i dostosowania do nich strategii rozwoju i konkurencji. W dalszej części artykułu autorka pokaże, w jaki sposób jedno z przedsiębiorstw sektora dystrybucji filmów w Polsce – sieć kin Helios¹⁴, poradziło sobie z tymi wyzwaniami.

¹⁰ Ibidem, s. 254.

¹¹ R. Towse, *Ekonomia kultury...*, op.cit., s. 470–471.

¹² P. Młyńska, *Determinanty efektywności...*, op.cit., s. 123–124.

¹³ K. Stachowiak, *Klastry filmowe jako nowy sposób organizacji produkcji audiowizualnej*, „Panoptikum” 2016, nr 16, s. 38.

¹⁴ *Wyniki Agory. Spółka chce powiększyć sieć kin Helios*, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/arttykul/wyniki-agory-spolka-chce-powiekszyz-siec-kin,240,0,2081008.html> (15.03.2018).

3. Strategia rozwoju sieci kin Helios

Helios to obecnie najszybciej rozwijająca się sieć multipleksów w Polsce i największa pod względem liczby obiektów (pod względem liczby sal i ekranów dominującą pozycję zachowuje Cinema City, część spółki Cineworld PLX). Pod koniec 2017 roku sieć dysponowała 44 multipleksami z 241 ekranami i niemal 50 tysiącami miejsc¹⁵.

Firma powstała w 1992 roku na bazie dwóch łódzkich kin Bałtyku i Capitolu¹⁶. Założyciele firmy wywodzili się z państwowych regionalnych instytucji rozpowszechniania filmów, które wraz z upadkiem komunizmu uległy daleko idącym przekształceniom. Bowierny rynek kinowy w obecnym rozumieniu wykształcił się w Polsce dopiero po 1989 roku. W momencie upadku komunizmu władze kinematografii zdecydowały o zlikwidowaniu państwowego monopolisty w zakresie dystrybucji filmów. Na miejsce wspomnianych ośrodków dystrybucji regionalnych utworzono instytucje filmowe, wśród nich także Helios-Film w Łodzi¹⁷. Instytucje te miały w założeniu zajmować się dystrybucją filmów, gromadząc zasoby filmów, prowadząc własne kina. Z perspektywy jednak widać, że było to nierealne. Rynek kinowy błyskawicznie się zdemonopolizował, powstały prywatne firmy dystrybucyjne, jak Syrena Entertainment Group czy ITI Cinema (załączek przyszłej Grupy ITI). Firmy te zdobywały kontrakty z wielkimi amerykańskimi filmami. Polskie kina, w większości niedoinwestowane, w złym stanie, często z problematycznymi prawami własności, nie radziły sobie w nowej sytuacji. Dlatego pracownicy Helios-Film założyli prywatną firmę, zawiązek dzisiejszej spółki Helios¹⁸.

Korzystając z elastyczności właściwej spółkom prywatnym, prywatna Helios dzierżawiła od instytucji samorządowej wybrane kina, a wybór ich był nieprzypadkowy i znaczący – były to tradycyjne kina premierowe, silnie zakorzenione w pamięci mieszkańców miasta. Po 1992 roku wykształciła się i unormowała praktyka dystrybucyjna, rozpowszechnianie filmów zaczęło się profesjonalizować, kolejne kontrakty polskich przedstawicieli z zagranicznymi właścicielami praw repertuaru filmowego porządkowały rynek kina z dostępem do najnowszych produkcji wkroczyły w kilkuletni okres stabilizacji¹⁹.

Prywatna firma Helios w 1996 roku przekształcona została w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W drugiej połowie lat 90. XX w. polityka spółki Helios polegała na prowadzeniu kin, wedle dawnej terminologii, „premierowych”, wyremontowanych, nowoczesnych, przyciągających publiczność nowoczesnym designem i dobrymi warunkami projekcji. Ale już

¹⁵ Informacja prasowa Agora S.A., 7 stycznia 2018 r.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ E. Gębicka, *Sieć kin i rozpowszechnianie filmów*, w: *Film. Kinematografia. Encyklopedia kultury polskiej XX wieku*, red. E. Zajiček, Instytut Kultury, Komitet Kinematografii, Warszawa 1994; E. Gębicka, *Między państwowym mecenatem a rynkiem. Polska kinematografia po 1989 roku w kontekście transformacji ustrojowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.

¹⁸ P. Rutkiewicz, *Kina w Łodzi...*, op.cit., s. 242

¹⁹ Ibidem, s. 242–245.

pod koniec lat 90. właściciele spółki podjęli decyzję o zmianie strategii. Właściciele Helios, obserwując wejście na rynek sieci multipleksów – Silver Screen (w 2001 roku), Multikino czy w końcu europejskiego giganta Cinema City, a także mając poczucie „biznesowej klaustrofobii”, zdecydowali się stopniowo odchodzić od prowadzenia lokalnych kin tradycyjnych na rzecz multipleksów. Helios weszła na rynek multipleksów dość późno, bo w 2002 roku, kiedy działały już na nim inne firmy: Kinopolis, Multikino, Cinema City. Budowa multipleksów możliwa była dzięki pozyskaniu przez spółkę w 2001 roku inwestora strategicznego o nazwie Nova Polonia²⁰. Spółka rozpoczęła działalność poza Łodzią, a otoczenie konkurencyjne zmieniło się z lokalnego na ogólnopolskie. Dzięki partnerowi Helios pokonała jedyną w zasadzie barierę wejścia w tym niezwykle atrakcyjnym i rozwijającym się sektorze: koszty budowania i wyposażania multipleksów.

Strategia firmy zakładała sytuowanie kin przede wszystkim w średnich i mniejszych miastach. Pierwsze kina sieci Helios w latach 2002–2006 otwarto w Rzeszowie, Szczecinie, Olsztynie, Radomiu, Sosnowcu, Gnieźnie, Koninie. Kina w Gnieźnie i Koninie miały zaledwie odpowiednio trzy i dwie sale; trzy obiekty dysponowały czterema sali, jedno, radomskie, pięcioma, a największym obiektem z tego okresy było ośmiosalowe kino w Olsztynie. Taki wybór lokalizacji – „mniejsze” miasta duże, najczęściej 100–200-tysięczne i miasta średnie od 20 do 100 tys. mieszkańców (według klasyfikacji stosowanej przez Potalsamorządowy.pl) – jest bardzo charakterystyczny dla pierwszej dekady działalności multipleksów Helios.

W 2007 roku Helios przejął pierwszą polską sieć multipleksów, czyli firmę Kinoplex: kina w Gdańsku, Opolu, Kielcach, Bielsku Białej oraz Warszawie. Otworzył jeszcze dwa kina: w Gorzowie Wielkopolskim i drugi multipleks we Wrocławiu, w Galerii Magnolia. Ruch ten błyskawicznie umocnił pozycję Helios. W 2008 roku spółka otworzyła kolejne pięć multipleksów: dwa w Białymstoku i po jednym w Dąbrowie Górniczej, Pile i Płocku. W 2009 roku otwarto kina w Legnicy, Lubinie i Piotrkowie Trybunalskim. Pod koniec 2009 rok firma zarządzała już tylko dwoma kinami tradycyjnymi i aż 24 multipleksami²¹. Helios stopniowo pozbywała się starych kin: Capiotolu, Bałtyku a w 2012 roku warszawskiej Feminy. W 2010 roku rynek kinowy notował wzrost. Helios była trzecią co do wielkości siecią multipleksów, a frekwencja per capita (liczba odwiedzin w kinie na osobę w roku) wzrosła od 0,62 w 2005 roku do 1,02 w roku 2009 (według danych Box Office.pl dla Stowarzyszenia Filmowców Polskich, w 2017 roku liczba ta wyniosła 56,6 mln widzów)²².

W 2012 roku Agora S.A. wykupiła udziały już w firmie dobrze rozwiniętej i mocno osadzonej w strukturach lokalnych. Wszystkie kina Helios były w pełni scyfryzowane. Ponadto sieć otworzyła w tym roku rekordową liczbę nowych multipleksów (aż siedem): w Grudziądzu,

²⁰ Informacja prasowa Agora S.A., 7 stycznia 2018 r.; A. Wróblewska, *Zagospodarować lukę*, „Magazyn Filmowy SFP” 2013, nr 25, https://www.sfp.org.pl/baza_wiedzy,291,17755,2,1,Zagospodarowac-luke-wywiad-z-prezesem-Helios-S-A.html (15.03.2018).

²¹ Informacja prasowa Agora S.A., 7 stycznia 2018 r.

²² Dane Box Office.pl dla Stowarzyszenia Filmowców Polskich.

Tczewie, Kędzierzynie-Koźlu, kolejne obiekty w Szczecinie i Rzeszowie oraz kina w Bełchatowie i w Bydgoszczy²³.

W roku 2015 Helios zmodyfikowała swoją strategię lokalizacji i zainwestowała w kina w centrach handlowych w Łodzi, Poznaniu, Gdańsku, we Wrocławiu. Do roku 2017 powstało 17 nowych kin. W 2018 roku Helios planuje otwarcie pięciu kin: w Legionowie, Gdańsku, Pabianicach i Katowicach oraz Warszawie. W następnych latach sieć powiększy się o kolejne multiplexy, między innymi w Zabrze i Piasecznie²⁴.

Od momentu nabycia pakietu większościowego w spółce Helios wartość tego segmentu w działalności grupy Agora rosła, by w 2016 roku osiągnąć poziom 364 mln zł, czyli przeszło 30% całości przychodów. Tendencje te utrzymały się również w 2017 roku²⁵. Z punktu widzenia Agory zmiana strategii polegająca na inwestycji w segment kinowy związana jest z głębokimi przemianami na rynku medialnym, spowodowanymi przede wszystkim postępem technologicznym, ale także niepewnością cechującą rynek reklamy, szczególnie czuły na zmiany światowej koniunktury gospodarczej. Korzyścią Helios było pozyskanie kluczowego partnera w celu intensywnego inwestowania w rozwój sieci kin i ich unowocześnianie.

4. Podsumowanie

Zmienność i dynamizm przemysłów kreatywnych widoczne są silnie także w branży filmowej. W szczególności na polskim rynku, relatywnie młodszym niż rynki krajów rozwiniętych, przedsiębiorstwa z branży filmowej muszą stawić czoła dodatkowym wyzwaniom – przekształceniom własnościowym, brakom ram instytucjonalnych, zmiennym potrzebom konsumentów. Zdaniem P. Dziurskiego szybkie przemiany technologiczne i uprzemysłowienie sektorów kreatywnych miały zasadniczy wpływ na strategię i decyzje operacyjne menedżerów organizacji w nich działających. Kluczowe w nich stały się zmiany organizacyjne, umiejętności zarządzania strategicznego oraz m.in. zdolności innowacyjne²⁶.

Wybrany do analizy przypadek sieci kin Helios jest dobrym przykładem kreatywnego dostosowania strategii przedsiębiorstwa do zmian otoczenia i sytuacji w sektorze. Na wybór strategii spółki Helios dodatkowy wpływ miał fakt, że stosunkowo późno, w porównaniu z największymi graczami, zdobyła potencjał finansowy umożliwiający inwestowanie i konkurencję na dużą skalę. W strategii rozwoju i konkurencji Helios można wyróżnić trzy okresy.

²³ Ibidem.

²⁴ A. Wróblewska, *Helios. Szukanie białych plam*, 15.06.2017, <https://www.sfp.org.pl/wydarzenia,5,25530,2,1,Helios-Szukanie-bialych-plam.html> (15.03.2018); Informacja prasowa Agora S.A., 7 stycznia 2018 r.

²⁵ A. Torchała, *Jak Helios Agorę ratował*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-Helios-Agore-ratowal-Wykres-dnia-7515681.html> (15.03.2018); *Agora: dzięki 500+ rynek wydatków reklamowych będzie rósł, najbardziej internet i kino. Prasa nadal w dół*, <http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/agora-dzieki-500-rynek-wydatkow-reklamowych-bedzie-rosl-najbardziej-internet-i-kino-prasa-nadal-w-dol> (22.03.2018).

²⁶ P. Dziurski, *Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 84–85.

Okres pierwszy – trwał od przekształcenia instytucji filmowej w spółkę w 1996 roku do końca dekady. Spółka mając dobre rozeznanie na rynku filmowym, ale ograniczone możliwości finansowe, skupiła się na dobrym wykorzystaniu przejętych kin i atrakcyjnym programie kinowym. Posługując się modelem H.I. Ansofa, uwzględniającym cztery modele strategii rozwoju: penetrację, rozwój rynku, rozwój produktu i dywersyfikację, strategię rozwoju w tym okresie można zakwalifikować do kategorii „penetracja”, czyli doskonalenie posiadanych produktów na dotychczasowym rynku²⁷. Z punktu widzenia możliwych wzorców zachowań konkurencyjnych (konfrontacja, ograniczanie konkurencji, unikanie konkurencji, ignorowanie konkurencji), strategię tę można zakwalifikować do kategorii „ignorowania konkurencji”, na co pozwalała uprzywilejowana sytuacja firmy na rynku łódzkim²⁸.

Drugi okres to lata 2001–2014, w których realizowano strategię będącą odpowiedzią na wejście na polski rynek pierwszych multipleksów. Kierownictwo firmy zdecydowało się odejść od kin tradycyjnych i podjąć działalność w formie multipleksów, wychodząc z inwestycjami poza Łódź do wielu miast w Polsce. Ekspansję inwestycyjną umożliwiło pozyskanie inwestora strategicznego. Ze względu na ograniczone możliwości konkurowania, firma skierowała aktywność inwestycyjną w kierunku miast, którymi nie były zainteresowane wielkie sieci kinowe i w ciągu kilku lat osiągnęła krajowy zakres działalności. Strategię rozwoju w tym okresie można określić jako strategię równoczesnego rozwoju produktu i rynku, a strategię konkurencji w stosunku do sieci multipleksów jako „unikanie konkurencji”. Dużym wsparciem dla tej strategii stało się przejęcie w 2007 roku polskiej sieci Multipleksów Kinoplex.

Trzeci okres rozpoczął się wkrótce po przejęciu Heliosa przez Agora S.A. Uczestnictwo w wielkiej grupie medialnej stworzyło podstawę kapitałową do bardziej ekspansywnej strategii i podjęcia dalszego wysiłku w rozwoju uczestnictwa w rynku przez wejście do miast, w których już funkcjonują wielkie sieci multipleksów. W ten sposób Helios wybiera strategię konfrontacji z największymi graczami na rynku, równocześnie blokując im wejście na zajęte wcześniej obszary rynku.

Strategia firmy Helios w sektorze dystrybucji filmów jest przykładem kreatywnej strategii rozwoju i konkurencji, polegającej na wyprzedzającym dostosowaniu zakresu działania i sposobu konkurowania do zmieniającego się otoczenia, przy zachowaniu tempa rozwoju adekwatnego do posiadanych zasobów.

²⁷ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. III, PWE, Warszawa 2017, s. 64.

²⁸ Z. Pierścione, *Strategie konkurencji i rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 182 i nast.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Adamczak M., *Globalne Hollywood, filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku, słowo/ obraz terytoria*, Gdańsk 2010.
2. Dane Box Office.pl dla Stowarzyszenia Filmowców Polskich.
3. Dziurski P., *Modele biznesowe w przemyśлах kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420.
4. Gębicka E., *Między państwowym mecenatem a rynkiem. Polska kinematografia po 1989 roku w kontekście transformacji ustrojowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.
5. Gębicka E., *Sieć kin i rozpowszechnianie filmów*, w: *Film. Kinematografia. Encyklopedia kultury polskiej XX wieku*, red. E. Zajiček, Instytut Kultury, Komitet Kinematografii, Warszawa 1994.
6. Informacja prasowa Agora S.A., 7 stycznia 2018 r.
7. Kasprzak R., *Przemysły kreatywne w Polsce*, Kamon Consulting, Warszawa 2013.
8. Krzysztofek K., *Przemysły kultury a globalizacja – wnioski dla Polski*, w: *Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski*, red. J. Szomburg, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową/CAK, Gdańsk 2002.
9. Młyńska P., *Determinanty efektywności alokacji zasobów przez przedsiębiorstwa kreatywne*, „Studia Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 3.
10. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
11. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. III, PWE, Warszawa 2017.
12. Rutkiewicz P., *Kina w Łodzi w latach 1992–2012. Od centralizacji do specyfikacji rynkowej*, w: *Kultura filmowa współczesnej Łodzi*, red. E. Ciszewska, K. Klejsa, Wydawnictwo Biblioteki PWSFTViT, Łódź 2015.
13. Squire J.E., *Movie Business Book*, A Fireside Book, New York–London–Toronto–Sydney 2004.
14. Stachowiak K., *Klasy filmowe jako nowy sposób organizacji produkcji audiowizualnej*, „Panoptikum” 2016, nr 16.
15. Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2012.
16. UNCTAD, *Creative Economy Report 2008*, United Nations 2008.

Artykuły prasowe

1. Wróblewska A., *Zagospodarować lukę*, „Magazyn Filmowy SFP” 2013, nr 25, https://www.sfp.org.pl/baza_wiedzy,291,17755,2,1,Zagospodarowac-luke-wywiad-z-prezesem-Helios-S-A.html (15.03.2018).

Materiały internetowe

1. *Agora: dzięki 500+ rynek wydatków reklamowych będzie rósł, najbardziej internet i kino. Prasa nadal w dół*, <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/agora-dzieki-500-rynek-wydatkow-reklamowych-bedzie-rosn-najbardziej-internet-i-kino-prasa-nadal-w-dol> (22.03.2018).

2. Torchała A., *Jak Helios Agorę ratował*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-Helios-Agore-ratowal-Wykres-dnia-7515681.html> (15.03.2018).
3. *Wyniki Agory. Spółka chce powiększyć sieć kin Helios*, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/wyniki-agory-spolka-chce-powiekszyz-siec-kin,240,0,2081008.html> (15.03.2018).
4. Wróblewska A., *Helios. Szukanie białych plam*, 15.06.2017, <https://www.sfp.org.pl/wydarzenia,5,25530,2,1,Helios-Szukanie-bialych-plam.html> (15.03.2018).

Corporate Strategy in the Creative Sector. Example of Helios S.A.

Summary

The article aims to show corporate challenges posed by competition in the creative sector and to analyse the way a company copes with these challenges on the example of the Helios cinema network. The case analysis of the Helios Cinema network (Agora Group S.A.) shows the process of creative adjustment of a company to challenges posed by competing in the creative sector. The author distinguishes three periods in the company history, determined by a different strategy pursued by the management and different development determinants. The strategy of Helios in the sector of film distribution is an example of a creative strategy of development and competition consisting in a pre-emptive adjustment of the scope of operation and competition to the changing environment, with the unchanged pace of development adequate to the possessed resources.

Keywords: creative sector, creative company, creative sector, cinematography, cinema, multiplex cinema, strategy, competition, distribution, strategic management
