

## *Kontrreformacja? Modele dystrybucji filmowej w Polsce w pierwszych latach postpandemicznych*

**ABSTRACT.** Adamczak Marcin, Orankiewicz Agnieszka, *Kontrreformacja? Modele dystrybucji filmowej w Polsce w pierwszych latach postpandemicznych* [Counter-Reformation? Film Distribution Models in Poland in the First Post-Pandemic Years]. "Images" vol. XL, no. 49. Poznań 2026. Adam Mickiewicz University Press. Pp. 7–23. ISSN 1731-450X. <https://doi.org/10.14746/i.2026.40.49.1>.

The article examines the transformations in distribution models prompted by the rise of streaming platforms. It identifies three new models that have emerged in the post-2020 market landscape in response to the expansion of streaming: the production (corporate) model, the production-executive (streaming) model, and the hybrid model, all of which coexist with the redefined traditional model 2.0. These models represent attempts to balance the interests of theatrical exhibitors and distributors, and those of streaming platforms, reflecting a broader recalibration of business strategies in light of shifting industry dynamics. The second part of the article investigates how the models identified between 2020 and 2022 have evolved in the market context since 2022. Several adjustments observed during this period collectively suggest a partial reversion to pre-pandemic distribution relations, a trend the article considers to be a 'counter-reformation'. Nevertheless, the conclusions underscore that this movement does not negate the transformative impact of the streaming-driven 'reformation' of the theatrical distribution landscape.

**KEYWORDS:** film market, film distribution, streaming platforms

Kinematografia jest nie tylko sztuką, która odcisnęła ogromne piętno na kulturze ubiegłego wieku, ale także jednym z najszybciej rozwijających się aktualnie sektorów przemysłu kreatywnego. Dzięki rozwojowi nowych technologii, cyfryzacji oraz platform streamingowych współczesny przemysł filmowy przeszedł szereg istotnych przemian, które zrewolucjonizowały zarówno sposób produkcji, dystrybucji, jak i konsumpcji filmów. Cyfryzacja zmieniała parametry obrazu, a przede wszystkim zwiększyła dostępność technologii i łatwość posługiwania się nią. Co prawda zgrany frazes głoszący, że „film można dziś nakręcić telefonem”, jest fałszywy, bo owszem można, ale jednak nie oglądamy takiego obrazu potem na kinowych ekranach bądź streamingowych platformach. Niemniej dostępność sprzętu i technologii jest dziś nieporównanie większa niż w XX wieku. I w odróżnieniu od fałszywego truizmu o filmie „kręconym telefonem” prawdziwe jest inne zdanie – mianowicie to, że film można obecnie zmontować w warunkach domowych. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest niespotykany nigdy wcześniej wolumen produkcji audiowizualnej, już u drugiego

**Wprowadzenie:**  
cyfrowe determinanty  
zmian w produkcji  
i dystrybucji filmów

dekady XXI wieku szacowany na około kilkanaście tysięcy filmów fabularnych powstających rocznie w profesjonalnych warunkach[1].

Cyfryzacja w produkcji jest oczywiście najbardziej widoczna w popularnym oglądzie, ale następstwa w dziedzinie dystrybucji cechuje podobnie fundamentalny charakter. W latach 2010–2012, również przy częściowym wsparciu funduszy ogólnopolskich (PISF) oraz lokalnych (samorządy), doszło do przebrojenia kin na projekторы cyfrowe. Znacznie ułatwiło to pracę dystrybutorów, bo wytworzenie, przechowywanie i wysyłka kopii DCP jest znacznie prostsza i tańsza niż w przypadku tradycyjnych kopii celuloidowych, a coraz częściej mogą po prostu wysyłać do kina cyfrowy plik, co za kilka lat stanie się z pewnością procederem powszechnym. Wypłynęło to między innymi na wyraźnie większą niż przed przebrojeniem kin liczbę premier kinowych[2].

Przede wszystkim jednak rewolucja cyfrowa w dystrybucji polega na rozwoju platform streamingowych, konkurujących o uwagę i portfele widowni zarówno z tradycyjną telewizją, jak i z dystrybucją kinową. Pandemia i związane z nią lockdowny okazały się szczęśliwym zrzędzeniem losu dla streamingu i dostarczyły mu obfitego paliwa do rozwoju. Warto jednak pamiętać, że pandemia była jedynie katalizatorem. Dynamiczny rozwój platform i związane z nim napięcia i konflikty interesów z tradycyjnymi podmiotami rynku kinowego nasilały się już wcześniej, a pandemia okazała się dla nich wyjątkowo silnym wzmocnieniem. Doprowadziły one tym samym do dalekosiężnych przeobrażeń rynku dystrybucyjnego. Autorzy tego artykułu obserwowali je *in statu nascendi* w okresie dogasania pandemii i wczesnym okresie postpandemicznym. Dostrzeżliśmy wówczas i zidentyfikowaliśmy cztery konkurujące modele dystrybucji w dobie rozwoju dystrybucji streamingowej[3].

Nowe modele dystrybucji stanowią odpowiedź na zmieniające się potrzeby współczesnych widzów oraz dynamicznie ewoluujące warunki rynkowe. Niemniej jednak te zmiany rodzą wiele pytań dotyczących ich wpływu na lokalny rynek produkcji filmowej, a także na przekształcenie globalnych i krajowych modeli biznesowych, które wciąż pozostają kwestią otwartą. W kontekście Polski zmiany w modelach dystrybucji filmowej stały się szczególnie widoczne po wybuchu pandemii, która wpłynęła na wszystkie aspekty funkcjonowania przemysłu filmowego. Z jednej strony, pandemia wywarła wpływ na tradycyjny model dystrybucji, oparty na premierach kinowych, które zostały ograniczone lub całkowicie zamknięte podczas lockdownów.

[1] Ch. Tryon, *Reinventing Cinema: Movies in the Age of Media Convergence*, Rutgers University Press, New Brunswick 2009.

[2] M. Adamczak, *W cieniu bomby. O dystrybucji filmowej*, „Dwutygodnik” 2017, nr 219, <https://www.dwutygodnik.com/arttykul/7334-w-cieniu-bomby-o-dystrybucji-filmowej.html> (dostęp: 20.06.2025).

[3] A. Orankiewicz, M. Adamczak, *The Emergence of New Film Distribution Models as a Result of Streaming Platforms' Impact on the Contemporary Film Market*, „International Journal of Arts Management” 2025, nr 2, s. 51–66.

Z drugiej strony, zamknięcie kin oraz zmiana nawyków konsumpcji, polegająca na intensywnym korzystaniu z platform streamingowych, stały się bodźcem przyspieszającym transformację rynku. W efekcie, wraz z powrotem do normalności po pandemii, rynek filmowy w Polsce zmaga się z nowymi realiami, w których tradycyjne modele dystrybucji muszą współistnieć z ekspansywnymi nowoczesnymi technologiami i rozwiązaniami cyfrowymi.

Celem niniejszego artykułu jest analiza ewolucji modeli dystrybucji filmowej w Polsce w latach 2020–2024 oraz badanie wpływu tych zmian na lokalny rynek produkcji filmowej. Skupiamy zatem uwagę na przynoszących zmiany okresach pandemicznym i bezpośrednio postpandemicznym. Zaczniemy od przybliżenia zidentyfikowanych wcześniej modeli, a także genezy ich powstawania na tle realiów „globalnego Hollywood”.

Nowoczesny, a z perspektywy trzeciej dekady XXI wieku także już tradycyjny, model funkcjonowania przemysłu filmowego, określane często mianem „globalnego Hollywood”, ukształtował się na przełomie lat 70. i 80. XX wieku i przez dziesięciolecia dominował na rynkach audiowizualnych na całym świecie. Choć od tego czasu doszło do licznych zmian technologicznych, to głęboka struktura tego modelu pozostała zasadniczo niezmienną aż do drugiej dekady XXI wieku[4].

Kluczowymi elementami stabilności modelu tradycyjnego była dominacja Hollywood na rynkach światowych oraz umiejętność wykorzystywania pozakinowych źródeł dochodów, takich jak merchandising czy różnorodne pola eksploatacji. Ważnym narzędziem, które umożliwiało efektywne funkcjonowanie tego modelu, był system holdbacks, czyli uporządkowany system sekwencyjności okien dystrybucyjnych, który zakładał ochronę okna kinowego jako priorytetowego.

System holdbacks opierał się na jasno określonej logice: film trafiał najpierw do kin (często równoległe na rynek amerykański i międzynarodowy, m.in. ze względu na zagrożenie piractwem), a następnie do kolejnych kanałów dystrybucji, takich jak: Pay TV, TVOD (Transactional Video on Demand), SVOD (Subscription Video on Demand), free TV, AVOD (Advertising Video on Demand) oraz nośniki fizyczne. Taka hierarchia kanałów wzmacniała prestiż i dominację kin, natomiast dystrybucja pomijająca okno kinowe (np. *straight to DVD*) była kojarzona z niższą jakością produktu. Choć platformy streamingowe istniały już wcześniej, ich znaczenie w tym porządku było ograniczone, gdyż stanowiły wtórne pole eksploatacji. Warto dodać, że owa sekwencyjność nie tylko była elementem organizacyjnym, ale także miała kluczowe znaczenie ekonomiczne, umożliwiając studiom maksymalizację zysków z różnych źródeł eksploatacji.

### Przedpandemiczny porządek w dystrybucji filmowej

[4] M. Adamczak, *Planeta Hollywood. Początek „kina, jakie znamy”*, [w:] *Kino końca wieku. Historia kina,*

*t. IV*, red. R. Syska, I. Sowińska, T. Lubelski, Universitas, Kraków 2019.

Zmiany w układzie modelu tradycyjnego zaczęły się uwidaczniać jeszcze przed pandemią, gdy najsilniejsze z platform (np. Netflix) zaczęły testować model dystrybucji *day-and-date*, polegający na równoległym wprowadzeniu filmu do kin i na platformę[5]. Jednocześnie rozwój dystrybucji cyfrowej oraz piractwa przyczynił się do skracania okien dystrybucyjnych. Jednak to dopiero pandemia COVID-19 i towarzyszące jej lockdowny stały się katalizatorem gwałtownej transformacji. Z jednej strony doprowadziły one do czasowego zamrożenia działalności kin, z drugiej – stworzyły sprzyjające warunki do ekspansji platform VOD, które błyskawicznie wypełniły lukę w dostępie do filmów. Okres ten zmienił przyzwyczajenia widzów i na trwałe wpłynął na sposób konsumpcji treści audiowizualnych.

W rezultacie, mimo wygaśnięcia pandemii i zakończenia lockdownów, sektor kinowy w wielu przypadkach utracił swoją dotychczasową, niekwestionowaną i uprzywilejowaną pozycję w łańcuchu dystrybucyjnym. Ten przełom zapoczątkował nowy etap w funkcjonowaniu rynku – etap różnorodności modeli dystrybucyjnych. Zamiast jednolitego systemu opartego na strukturze okien dystrybucyjnych (holdbacks), coraz częściej mieliśmy do czynienia z równoległym funkcjonowaniem różnych strategii – różniących się sposobem premiery, wyborem kanałów eksploatacji oraz elastycznym podejściem do harmonogramu udostępniania treści.

### Nowe postpandemiczne modele dystrybucji filmowej (2021–2022)

Transformacje, jakie zaszły na rynku audiowizualnym w następstwie pandemii, doprowadziły do redefinicji dotychczasowych praktyk dystrybucyjnych. W odpowiedzi na nowe potrzeby rynkowe i zmieniające się nawyki odbiorców, sektor filmowy zaczął wypracowywać alternatywne rozwiązania względem wcześniej dominującego, klasycznego modelu dystrybucji. W efekcie tych procesów, oprócz modelu tradycyjnego, w latach 2021–2022 wyraźnie zarysowują się trzy nowe, funkcjonujące równoległe modele: model producencki korporacyjny, model producencki wykonawczy oraz model mieszany. Każdy z tych modeli reprezentuje odmienną logikę biznesową, organizację procesu produkcji i dystrybucji oraz sposób tworzenia wartości dla odbiorców.

#### Model producencki (korporacyjny)

Model producencki korporacyjny to strategia stosowana przez największe hollywoodzkie studia – przede wszystkim Disneya (Disney+), Warnera (HBO Max) i w pewnym stopniu Universal oraz Paramount (SkyShowtime) – które rozwijają własne platformy streamingowe. Model ten łączy tradycyjne podejście kinowe z rosnącym znaczeniem streamingu, tworząc rozwiązanie hybrydowe.

Warto podkreślić kilka kluczowych cech tego modelu. Przede wszystkim stanowi on próbę znalezienia nowej równowagi – studia

[5] M. Adamczak, S. Salamon, *Kruszenie globalnego Hollywood. System „holdback” i sekwencyjność okien*

*dystrybucyjnych a rozwój platform streamingowych*, „Kwartalnik Filmowy” 2019, nr 108, s. 243–255.

filmowe dążą do silnej obecności na rynku streamingowym, nie rezygnując przy tym z dochodów generowanych przez wysokobudżetowe premiery kinowe. To właśnie możliwość obejrzenia najważniejszych tytułów z wyprzedzeniem – obecnie zwykle od 45 do 75 dni przed ich pojawieniem się online – stanowi główną wartość dla widza.

Dla odbiorców istotne jest również samo doświadczenie kina: duży ekran, doskonała jakość dźwięku oraz wspólne spędzanie czasu w przestrzeni publicznej, co nadaje seansom wymiar zarówno rozrywkowy, jak i kulturowy. Jednocześnie, dzięki własnym platformom VOD, studia umożliwiają widzom powrót do tych samych tytułów w domowym zaciszu. Studia nie rezygnują jednak z potencjalnie wciąż ogromnych, w przypadku wysokobudżetowych hitów, dochodów z rynku kinowego. Model ten łączy więc atuty klasycznej dystrybucji z wygodą oferowaną przez streaming, proponując zestaw różnych wartości dla współczesnego odbiorcy.

Studia zachowują w ten sposób kontrolę nad całym łańcuchem dystrybucji: od produkcji, przez kinową eksploatację, aż po udostępnienie filmu na własnej platformie. Dzięki bogatym bibliotekom treści marki takie jak Disney+ czy HBO Max mogą oferować zarówno klasykę, jak i nowe tytuły, amortyzując koszty produkcji jeszcze w kinach, a następnie dostarczając swoim subskrybentom najbardziej pożądane treści i wykorzystując je do budowania wartościowej oferty kontrolowanej przez siebie platformy streamingowej.

Model korporacyjny wzmacnia pozycję studiów w świecie streamingu, przy jednoczesnym zabezpieczeniu zysków z dużych premier kinowych. Przykładami filmów dystrybuowanych w tym modelu są m.in. *Doktor Strange w multiwersum obłądu* (reż. S. Raimi, 2022), *Batman* (reż. M. Reeves, 2022), *Elvis* (reż. B. Luhrmann, 2022), *Czarna Pantera: Wakanda w moim sercu* (reż. R. Coogler, 2022) czy *Menu* (reż. M. Mylod, 2022).

### **Model producencko-wykonawczy (streamingowy)**

W modelu producencko-wykonawczym filmy trafiają od razu na platformę streamingową, całkowicie omijając dystrybucję kinową i często również ścieżkę festiwalową. To świadoma strategia platform takich jak Netflix, która podkreśla wygodę i dostępność treści – widz może obejrzeć film w dowolnym momencie, bez wychodzenia z domu i bez ponoszenia dodatkowych kosztów (bilety, dojazd, drogie przekąski). W przeciwieństwie do tradycyjnego systemu, gdzie prestiż filmu budowały nagrody, wysokie wpływy z kin czy dobre recenzje, tutaj źródłem prestiżu staje się ekskluzywność dostępu, gdyż produkcje są dostępne wyłącznie dla subskrybentów.

Model ten wykorzystywany jest zarówno przy dużych, globalnych produkcjach (*Czerwona nota*, reż. R.M. Thurber, 2021, *Zabójcze wesele*, reż. J. Garelick, 2021), jak i przy projektach lokalnych, np. polskim filmie *Hiacynt* (reż. P. Domalewski, 2021). Choć ten ostatni zdobył uznanie na festiwalach (Gdynia, Camerimage), nie trafił do kin i przez

to nie był brany pod uwagę przy Orłach. Pokazuje to pewne ograniczenia modelu i możliwość utracenia prestiżu branżowego.

Dla producentów model producencko-wykonawczy oznacza stabilność finansową. Dzięki współpracy z platformą producenci mają zapewnione środki na realizację filmu, co w niestabilnym świecie europejskiej produkcji filmowej jest dużym atutem. W zamian często muszą oddać prawa do filmu i rezygnują z potencjalnych zysków w razie sukcesu. Dlatego też nazywa się go „wykonawczym” – twórcy stają się *de facto* podwykonawcami, realizującymi zamówienia platformy.

W stosunku do pierwszego okresu objętego naszym badaniem, mianowicie czasu późnej pandemii, w latach 2023–2024 zauważalny jest odwrót od tego modelu, zarówno po stronie producentów, jak i platform finansujących ich realizację. Zasadne wydaje się spostrzeżenie, że Netflix, celujący w realizacji tej strategii, w odróżnieniu do Disneya i Warnera nie ma doświadczenia, odpowiedniego udziału oraz większych interesów w dystrybucji kinowej, efektem czego jest jego niższa skłonność do ponoszenia wysokich kosztów i ryzyka związanego z modelem producencko-wykonawczym. Po okresie lockdownów skończył się rynkowy moment sprzyjający takim posunięciom. W czasie pandemicznym stawki w grze w postaci potencjalnych rzesz nowych subskrybentów odciętych od premier kinowych były jednak wyższe. Jednocześnie pewne sygnały rynkowe pozwalają spekulować, że producenci po początkowej fascynacji współpracą z platformą dostrzegli też słabsze strony tego modelu. Mowa tu o *flat fee* odcinającej ich od udziału w późniejszych zyskach, w niektórych przypadkach przecież wyższych, niż początkowo zakładano, wykluczeniu bądź radykalnym ograniczaniu dystrybucji kinowej, a nawet ścieżki festiwalowej.

### Model mieszany

W tym modelu streaming pozostaje priorytetem, ale film trafia również do kin albo równocześnie z premierą online (*day-and-date*), albo z krótką wyłącznością kinową (1–2 tygodnie). Jak przyznał Reed Hastings (Netflix), celem takich działań nie jest budowa rynku kinowego, lecz wzbudzenie szumu wokół filmu i zachęcenie widzów do jego obejrzenia na platformie. Choć może wydawać się, że jest to przejaw uwzględnienia interesów kin, w praktyce model ten głównie służy platformom, które korzystają z prestiżu kinowej premiery jako formy promocji swoich tytułów. Kino staje się narzędziem marketingowym, a nie głównym kanałem dystrybucji.

Zjawisko to wpisuje się w szerszy kontekst zmian na rynku audiowizualnym, gdzie coraz większą rolę odgrywają pola eksploatacji inne niż kino, czyli głównie telewizja i VOD. Dawniej pełniły one funkcję zabezpieczenia finansowego, pozwalając zrekompensować słabsze wyniki kinowe i osiągnąć rentowność w dłuższym okresie. W nowym modelu dystrybutor kinowy zostaje tej ochrony pozbawiony, gdyż ma do dyspozycji jedynie bardzo krótki (1–2 tygodnie) okres wyłączności, zanim film trafi na platformę. Dla widzów oznacza to często rezygnację

z wizyty w kinie, skoro film wkrótce będzie dostępny w ramach posiadanej subskrypcji, bez dodatkowych kosztów.

W efekcie kinowa dystrybucja w tym modelu staje się ryzykownym przedsięwzięciem dla dystrybutora i sprowadza się raczej do roli usługodawcy promującego tytuł, który i tak zarobi głównie w streamingu. Dla widzów model ten ma jednak zaletę: mogą obejrzeć promowane tytuły na dużym ekranie jeszcze przed premierą online – o ile zależy im na kinowym doświadczeniu. W odróżnieniu od modelu produkcyjnego (gdzie platforma pokazuje głównie własne produkcje), tutaj repertuar jest bardziej zróżnicowany i obejmuje także filmy niezależne i lokalne, proponując większą różnorodność dostępnych treści. Z powodów wyłuszczonych w poprzednim śródtytuł w ostatnich dwóch latach zauważalne jest mniejsze zaangażowanie platformy w realizacje w tym modelu, stopniowo zanikające. Jednocześnie trudno twierdzić, że posunięcia firmy z ostatnich lat nie realizują zakładanych celów. W 2019 roku liczba subskrybentów na świecie wynosiła 151,5 miliona, na koniec roku 2024 osiągnęła 301,6 miliona, notując roczny wzrost na poziomie ponad 16 procent i podwajając się w stosunku do okresu przed pandemią. Model przyjęty przez platformę i wcześniejsza bardziej ryzykowna strategia w dziedzinie produkcji kontentu zostały też docenione przez inwestorów. W pięcioleciu od maja 2020 roku cena akcji Netflix'a wzrosła o 151 procent (przy zyskach czteroipółkrotnie wyższych niż w ostatnim przedpandemicznym roku), podczas gdy Disneya spadła o 2,85 procent (przy zyskach w 2024 roku wciąż o ponad połowę mniejszych niż w ostatnim przedpandemicznym roku), a Warner Bros. Discovery spadła o ponad 55 procent (firma od trzech lat notuje przy tym wielomilionowe straty finansowe mimo rosnących przychodów)[6].

### **Model tradycyjny 2.0**

Model tradycyjny 2.0 to zaktualizowana wersja klasycznego sposobu dystrybucji filmów, dostosowana do postpandemicznej rzeczywistości. Główna zmiana dotyczy skrócenia holdbacków. Obecnie za tradycyjny model uznaje się już taki, w którym premiera VOD następuje po co najmniej 75 dniach od premiery kinowej (wcześniej 90–120 dni lub więcej).

Model ten wciąż cieszy się dużą popularnością zarówno wśród widzów, jak i dystrybutorów. Dla widzów oznacza on możliwość oglądania premier na dużym ekranie, często w atmosferze wydarzenia kulturalnego. Dla dystrybutorów to szansa na większe zyski z box office, wynikające m.in. z dłuższego okresu wyłączności i niepewności co do dostępności filmu na platformach. Model tradycyjny 2.0 nie tylko zachowuje wartości kulturowe i kinofilskie, ale także zapewnia realne

[6] Zob. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/WBD/warner-bros-discovery/net-income> (dostęp: 20.06.2025).

korzyści finansowe. Umożliwia on dysponentom praw kontrolę nad kolejnymi etapami eksploatacji i potencjalne nadprogramowe zyski, co bywa bardziej opłacalne niż model oparty na z góry określonej i niepowiązanej z późniejszymi wynikami frekwencyjnymi opłacie licencyjnej (*flat fee*).

### Ewolucja modeli dystrybucyjnych w latach 2021–2024: między stabilizacją a poszukiwaniem nowych rozwiązań

Powyższe modele zostały zidentyfikowane przez autorów tego artykułu u progu postpandemicznych zmian w latach 2021–2022. Celem drugiej części niniejszego tekstu jest prześledzenie, jak konkurujące modele zidentyfikowane wcześniej w oparciu o zebrany wtedy materiał badawczy funkcjonowały w kolejnych latach, a przede wszystkim, czy podmioty rynku filmowego za nimi stojące dokonywały zmian w strategii.

Do przebadania tego zagadnienia zebrany został materiał porównawczy w postaci premier kilkudziesięciu filmów na rynku polskim mających premierę w latach 2021–2024. Znajdują się pośród nich reprezentatywne zbiory kilkunastu tytułów premierowych wiodących firm hollywoodzkich dominujących zarówno na rynku tradycyjnej dystrybucji kinowej, jak i dystrybucji streamingowej, mianowicie Disneya, Warnera i Paramountu, a także największych podmiotów dystrybucyjnych rynku lokalnego – Kino Świat, Monolithu, Next Filmu i jednego, ale kluczowego dla wczesnego okresu postpandemicznego filmu z oferty Forum Film (zob. tab. 1–5).

Zebrany materiał pozwala na kilka obserwacji związanych z powolną, ale sukcesywną stabilizacją rynku i postępującym „ucieraniem się” nowych modeli w procesie adaptacji cementujących się jako coraz trwalsze. Interesujące jest przy tym, że w toku analizy wyraźne stały się dwie tendencje: aktywna polityka największych podmiotów produkcyjnych i dystrybucyjnych, reagujących na sytuację i elastycznie zmieniających swoje strategie w procesie poszukiwania jak najkorzystniejszych rozwiązań oraz różnice między strategiami poszczególnych korporacyjnych behemotów (zwłaszcza Warnera i Disneya).

Kluczowym zagadnieniem wskazującym na strategie dystrybucyjne była dla nas ponownie kwestia holdbacków i sekwencyjności okien dystrybucyjnych. Powody stojące za taką decyzją wynikają z omówionego wcześniej fundamentalnego znaczenia tej pozornie mało znaczącej kwestii dla całego współczesnego rynku filmowego. Sekwencyjność okien dystrybucyjnych była bowiem trzecim, obok opanowania rynku światowego oraz dążeniu do jak największych zysków ze źródeł pozakinowych, filarem modelu biznesowego globalnego Hollywood, którego korzenie sięgają 1977 roku i sukcesu pierwszej odsłony *Gwiezdnych wojen*. Kruszenie tego filaru w rzeczywistości pandemicznej rzucało cień wątpliwości na dalsze funkcjonowanie tego liczącego sobie już kilka dekad niezmiernie efektywnego modelu. Kwestia holdbacków jest zatem decydująca dla całego rynku dystrybucyjnego i z niej właśnie uczyniliśmy w tym artykule drogę prowadzącą do rozpoznania zmian modeli dystrybucji, przeobrażeń modeli konkurencyjnych oraz nowych strategii testowanych przez wiodące podmioty rynku.

Warner jawi się jako firma skłonna do elastycznego stosowania strategii, niestroniąca od ruchów śmiałych, ale jednocześnie zdolna do szybkiej korekty kursu. To Warner był tym studiem hollywoodzkim, które spróbowało tradycyjnego szerokiego dystrybuowania filmu w kinach w warunkach tymczasowego ograniczenia lockdownu u szczytu pandemii (*Tenet* i lato 2020). To Warner także był wiodącym studiem eksperymentującym z kontrolowanym skróceniem holdbacków. Przed pandemią wynosił on, zależnie od rynku, od 90 do 122 dni. Warner w końcowym okresie pandemii próbował modelu polegającego na skróceniu holdbacków do ram 45–75 dni. Wydawało się to wówczas bardzo rozsądnym kompromisem pomiędzy modelem tradycyjnym a rosnącym w siłę streamingiem. Tradycyjne okna jawiły się bowiem wówczas jako zbyt długie i nieprzystosowane do nowej rzeczywistości. Stąd w teorii skrócenie to wydawało się rozsądnym posunięciem, a dwoma głośnymi tytułami wprowadzanymi w ten sposób były *Batman* (reż. M. Reeves, 2022) i pierwsza *Diuna* (reż. D. Villeneuve, 2021).

Kinowe wyniki tych filmów przyniosły jednak rozczarowanie. Trudno krytykować w tej kwestii decyzje szefostwa studia. Przeciwnie, zwraca uwagę jego bardzo dynamiczna postawa w czasie poszukiwania nowych strategii i dążenia po adaptacji systemu. W tym kontekście ewidentna jest też szybka zmiana strategii Warnera po 2022 roku. W zaskakujący sposób nie jest ona szczególnie przyjazna względem interesów streamingowej gałęzi Warnera, czyli HBO Max. Uderzające jest dążenie do maksymalizacji zysków z poszczególnych tytułów, nawet kosztem rozwoju własnej platformy streamingowej. Nawet wewnątrz korporacyjne interesy oddziałów często trudno pogodzić i są one w dużej mierze grą o sumie zerowej. Warner nie tylko chętnie udostępnia swoje tytuły podmiotom zewnętrznym w formule TVOD przed premierą SVOD na platformie HBO Max, ale – co jeszcze bardziej znaczące – premier SVOD-owych często nie traktuje jako wyłącznych dla własnego przedsięwzięcia streamingowego, udostępniając ten sam film na innej platformie, najczęściej Amazon Prime. Tym samym nie jest budowana ekskluzywność HBO Max nawet przy pomocy własnego korporacyjnego kontentu lub, nazywając owo postępowanie nieco inaczej, trudno dostrzec szczególną dbałość o subskrybentów własnej platformy. Niewykluczone, że Warner uznał, że ekskluzywność nie jest tak kluczowa dla utrzymania widowni platformy jak propozycja różnorodności kontentu. Alternatywnym wyjaśnieniem może być presja ze strony akcjonariuszy nieusatysfakcjonowanych bilansami firmy i wymóg wykazania zysków krótkoterminowych, co skłania firmę do maksymalizacji przychodów z każdego tytułu, nawet jeśli odbywa się to kosztem długoterminowych interesów i celów opierających się na budowie własnej silnej platformy VOD[7]. W każdym razie strategia ta wyraźnie różni się od wyborów potężnego hollywoodzkiego rywala Warnera, mianowicie Disneya.

[7] Zob. <https://www.ft.com/content/15f332db-2677-4fe5-9455-4e2470640e95> (dostęp: 20.06.2025).

Tabela 1. Premiery kinowe i VOD Warnera

Tytuł	Data premiery kinowej w Polsce	Data premiery VOD	Holdback
<i>Diuna – część pierwsza</i>	22.10.2021	8.03.2022 (świat, brak serwisu wtedy w Polsce)	137 dni
<i>Batman</i>	4.03.2022	18.04.2022	45 dni
<i>Elvis</i>	24.06.2022	2.09.2022	70 dni
<i>Nie martw się, kochanie</i>	23.09.2022	7.11.2022	45 dni
<i>Creed III</i>	3.03.2023	9.06.2023 (Amazon) 9.06.2024 (HBO Max)	98 dni (Amazon) 464 dni (HBO Max)
<i>Barbie</i>	21.07.2023	12.09.2023 (TVOD – Player.pl) 15.12.2023 (SVOD – HBO Max)	53 dni (Player.pl) 147 dni (HBO Max)
<i>Diuna – część druga</i>	29.02.2024	16.04.2024 (TVOD – Orange VOD) 21.05.2024 (SVOD – HBO Max)	47 dni (TVOD – Orange VOD) 82 dni (SVOD – HBO Max)
<i>Furiosa: Saga Mad Max</i>	24.05.2024	9.07.2024 (Amazon) 16.08.2024 (HBO Max)	46 dni (Amazon) 84 dni (HBO Max)
<i>Joker: Folie à deux</i>	4.10.2024	18.11.2024 (TVOD – Player.pl) 13.12.2024 (SVOD – HBO Max)	45 dni (Player.pl) 70 dni (HBO Max)

Źródło: opracowanie własne.

### Disney: konsekwentne budowanie potęgi własnej platformy

Odwrotnie niż w omawianym wyżej przypadku Warnera w biznesowych decyzjach korporacji Disneya w ostatnich latach ewidentna jest skrupulatna dbałość o interesy platformy Disney+. To studio zdecydowanie mniej skwapliwie udostępnia swoje filmy konkurencji przed premierą SVOD na własnej platformie streamingowej, a po tego rodzaju premierze zachowuje wyłączność własnego kontentu na własnej platformie. Disney zdecydowanie postawił na rozwój własnej platformy jeszcze przed pandemią, a następujące niedługo potem lockdowny były dla korporacji szczęśliwym zbiegiem okoliczności mocno wspomagającym ekspansję serwisu w początkowej fazie jego istnienia. Disney, jak dotąd, charakteryzuje się zdecydowanie mocniejszą inklinacją do traktowania interesów platformy jako niemniej ważnych niż interesy gałęzi odpowiedzialnej za tradycyjną dystrybucję kinową. Obydwie gałęzie stanowią równie istotne elementy strategii koncernu, niezależnie od relatywnie długich w 2024 holdbacków chroniących również dystrybucję kinową. Długie holdbacki dotyczą przede wszystkim najbardziej atrakcyjnych komercyjnie treści, którym pozwala się odpowiednio efektywnie wykorzystać swój potencjał frekwencyjny i finansowy w kinach (*W głowie się nie mieści 2*, *Deadpool & Wolverine*, *Obcy: Romulus*). Jednocześnie elastyczne podejście do kwestii holdbacków pozwala na wcześniejszą premierę streamingową filmów o mniejszych budżetach i mniejszym komercyjnym potencjale (*Prawdziwy ból*).

Motywacje stojące za tymi korporacyjnymi decyzjami i konsekwentnym priorytetowym traktowaniem własnego serwisu streamingowego również skłaniają do spekulacji wskazujących na kilka możliwych

wyjaśnień. Potężny koncern, dominujący w ostatnim czasie nad konkurencją, może odczuwać mniejszą presję na szybkie monetyzowanie swoich tytułów. Powodem może być także identyfikowanie streamingu jako fenomenu, który w dłuższej perspektywie (dekad) siłą rzeczy będzie rósł na znaczeniu i stawał się coraz istotniejszy, a więc zapewnienie sobie mocnej pozycji w tym sektorze obok źródła aktualnych zysków stanowi także długofalową inwestycją w przyszłość. Wreszcie, trzecim możliwym wyjaśnieniem jest tradycyjnie silniejsza tendencja Disneya do całkowitego kontrolowania praw do swojego kontentu przez lata wykorzystywanego na różne sposoby luźno tylko związane z kinem, jak parki rozrywki i merchandising, w których tradycyjnie to właśnie studio było liderem spośród innych podmiotów Hollywood. W każdym razie dość wyraźnie rysuje się tutaj różnica strategii względem Warnera, a nawet swego rodzaju wyjątkowość Disneya, bo inne studia hollywoodzkie jak Paramount czy Universal, związane z platformą SkyShowtime podążają raczej drogą wyznaczoną przez koncern kontrolujący HBO Max.

**Tabela 2. Premiery kinowe i VOD Disneya**

Tytuł	Data premiery kinowej w Polsce	Data premiery VOD	Holdback
<i>Doktor Strange w multiwersum obłądu</i>	6.05.2022	22.06.2022 (ale 14.06.2022 – początek działalności serwisu w Polsce)	47 dni (39 dni)
<i>Avatar: Istota wody</i>	16.12.2022	28.03.2023	102 dni
<i>Duchy Inisherin</i>	20.01.2023	8.03.2023	47 dni
<i>Indiana Jones i artefakt przeznaczenia</i>	30.06.2023 (ale w USA 18.05.2023)	15.12.2023 (w USA 29.08.2023)	168 dni (103 dni)
<i>Biedne istoty</i>	19.01.2024	27.03.2024 (1.04.2024 – Canal+)	65 dni (73 dni)
<i>Dobrzy nieznajomi</i>	9.02.2024	25.04.2024 (6.05.2024 – Canal+)	76 dni (87 dni)
<i>W głowie się nie mieści 2</i>	12.06.2024	25.09.2024	105 dni
<i>Deadpool &amp; Wolverine</i>	26.07.2024	12.11.2024	109 dni
<i>Obcy: Romulus</i>	15.08.2024	8.01.2025	146 dni
<i>Prawdziwy ból</i>	8.11.2024	31.12.2024	53 dni

Źródło: opracowanie własne.

Premiery studiów powiązanych ze SkyShowtime przedstawimy na przykładzie Paramountu mającego z tej grupy w ostatnich latach najgłośniejsze produkcje. Notowania akcji tego studia spadły mimo to w ostatnim pięcioleciu o ponad 31 procent, a firma od dwóch lat wykazuje straty[8]. Presja na zwiększenie bieżących zysków może być zatem

**Studia SkyShowtime wobec wyzwań rynku: przypadek Paramountu**

[8] Zob. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/PARA/paramount-global/net-income> (dostęp: 20.06.2025).

czynnikiem skłaniającym do podobnej strategii krótkoterminowej ich maksymalizacji, jaką można wskazać na przykładzie Warnera. Nie zmienia to faktu, że najprawdopodobniej z przyczyn wykraczających poza sam rynek filmowy i mimo nienajlepszych wyników finansowych jedno z tych studiów (Paramount) może dokonać przejścia drugiego (Warnera), dystansując w tej rywalizacji Netflixa.

Tabela 3. Premiery kinowe i VOD Paramountu

Tytuł	Data premiery kinowej w Polsce	Data premiery VOD	Holdback
<i>Babilon</i>	20.01.2023	6.04.2023 (Canal+ i iTunes) 6.07.2023 (SkyShowtime)	76 dni (Canal+ i iTunes) 167 dni (SkyShowtime)
<i>Dungeons &amp; Dragons: Złodziejski honor</i>	14.04.2023	15.06.2023 (iTunes) 29.09.2023 (SkyShowtime)	62 dni (iTunes) 168 dni (SkyShowtime)
<i>Mission Impossible: Dead Reckoning Part One</i>	14.07.2023	19.10.2023 (Amazon, Rakuten i iTunes) 9.02.2024 (SkyShowtime)	97 dni (Amazon, Rakuten i iTunes) 210 dni (SkyShowtime)
<i>Czas krwawego księżycy</i>	20.10.2023	5.12.2023 (Rakuten) 31.12.2023 (Apple TV)	46 dni (Rakuten) 72 dni (Apple TV)

Źródło: opracowanie własne.

### Podmioty lokalne: własne wersje strategii podmiotów globalnych

W strategiach największych polskich firm łatwo dostrzec elementy podobne do strategii globalnych dominujących podmiotów. W istocie stanowią one lokalny mikś zastosowanych na mniejszą skalę pomysłów znanych z rynku światowego, których dobór wynika głównie z pozycji i specyfiki lokalnego dystrybutora. Kino Świat jest od 2019 roku częścią silnego europejskiego koncernu medialnego Canal+. Jedną z konsekwencji tego stanu rzeczy jest powiązanie tytułów rozpowszechnianych przez tę niegdyś największą polską firmę dystrybucyjną z usługami streamingowymi dużego koncernu, którego jest teraz częścią. Dwóch innych spośród największych polskich dystrybutorów obiera inne strategie. Next Film jest częścią dużej giełdowej spółki Agora. Kontroluje ona trzecią co do wielkości sieć kin (Helios), posiada wpływową wciąż gazetę i wiele stacji radiowych oraz stację telewizyjną. Koncern nie buduje jednak swojej platformy streamingowej. Od lat zauważalna jest także tendencja do stagnacji zysków Agory[9]. Next Film stara się zatem maksymalizować zyski z poszczególnych tytułów trafiających do dystrybucji streamingowej, nie mając ani ograniczeń, ani też szans rozwojowych związanych z budową własnej platformy. Inna na tym

[9] Odzwierciedla to cena akcji wynosząca w czerwcu 2025 roku mniej więcej jedną trzecią ceny z początku drugiej dekady XXI wieku. W kwestii wyników Agory patrz również: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Strata-netto-j-d-Agory-w-III-kw-24-wyniosla-11-5-mln-zl-8845614.html> (dostęp: 20.06.2025); <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Agora-w-I-kw-miala->

[9-2-mln-zl-straty-netto-j-d-oraz-53-mln-zl-zysku-EBITDA-8947461.html](https://www.bankier.pl/wiadomosc/9-2-mln-zl-straty-netto-j-d-oraz-53-mln-zl-zysku-EBITDA-8947461.html) (dostęp: 20.06.2025). Od lat też akcje koncernu zależały mocno od działalności w sektorze kin poprzez sieć Helios: <https://strefainwestorow.pl/artykuly/analizy/20171005/wirtualna-polska-vs-agora-czy-warto> (dostęp: 20.06.2025).

Tabela 4. Premiery kinowe i VOD Kino Świat i Next Filmu

Tytuł	Dystrybutor	Data polskiej premiery kinowej	Data premiery VOD	Holdback
<i>Koniec świata, czyli kogel-mogel 4</i>	Next Film	7.01.2022	23.03.2022 (Netflix) 14.10.2022 (TVOD – Player.pl)	75 dni (Netflix) 280 dni (TVOD – Player.pl)
<i>Johnny</i>	Next Film	23.09.2022	11.01.2023 (TVOD – Player.pl) 23.03.2023 (Netflix)	110 dni (TVOD – Player.pl) 181 dni (Netflix)
<i>Listy do M. 5</i>	Kino Świat	4.11.2022	10.02.2023 (TVOD – Player.pl)	98 dni (TVOD – Player.pl)
<i>Asterix i Obelix: Imperium smoka</i>	Kino Świat	10.02.2023	9.06.2023 (TVOD – Player.pl) 17.09.2023 (Canal+)	119 dni (TVOD – Player.pl) 218 dni (Canal+)
<i>Zielona granica</i>	Kino Świat	22.09.2023	6.12.2023 (Player.pl) 24.03.2024 (Canal+ online)	75 dni (Player.pl) 184 dni (Canal+ online)
<i>Chłopi</i>	Next Film	13.10.2023	23.01.2024 (Canal+ Premiery) 17.01.2025 (HBO Max)	102 dni (Canal+ Premiery) 462 dni (HBO Max)
<i>Akademia Pana Kleksa</i>	Next Film	5.01.2024	8.05.2024 (Netflix)	124 dni (Netflix)
<i>Sami swoi. Początek</i>	Next Film	16.02.2024	22.05.2024 (TVOD – Player.pl) 15.11.2024 (Netflix)	96 dni (TVOD – Player.pl) 273 dni (Netflix)
<i>Budda. Dzieciak '98</i>	Kino Świat	21.03.2024	2.08.2024 (Amazon)	134 dni (Amazon)
<i>Paddington w Peru</i>	Kino Świat	15.11.2024	17.02.2025 (Canal+ Premiery) 19.03.2025 (kilka innych platform TVOD)	94 dni (Canal+ Premiery) 124 dni (TVOD, inne platformy)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Premiery kinowe i VOD Monolithu

Tytuł	Data premiery kinowej w Polsce	Data premiery VOD	Holdback
<i>After 4. Bez siebie nie przetrwamy</i>	24.08.2022	10.11.2022 (Cineman) 17.11.2022 (Rakuten)	78 dni (Cineman) 85 dni (Rakuten)
<i>Fabelmanowie</i>	30.12.2022	16.03.2023 (Cineman) 26.03.2023 (TVOD – Player.pl)	76 dni (Cineman) 86 dni (TVOD – Player.pl)
<i>Heaven in Hell</i>	10.02.2023	19.05.2023 (Amazon)	98 dni (Amazon)
<i>Wieloryb</i>	17.02.2023	9.05.2023 (Cineman) 15.05.2023 (TVOD – Player.pl i inne serwisy)	81 dni (Cineman) 87 dni (Player.pl i inne serwisy)
<i>John Wick 4</i>	24.03.2023	15.06.2023 (kilka serwisów TVOD oraz Cineman) 15.09.2023 (Amazon)	83 dni (TVOD, Cineman) 175 dni (Amazon)

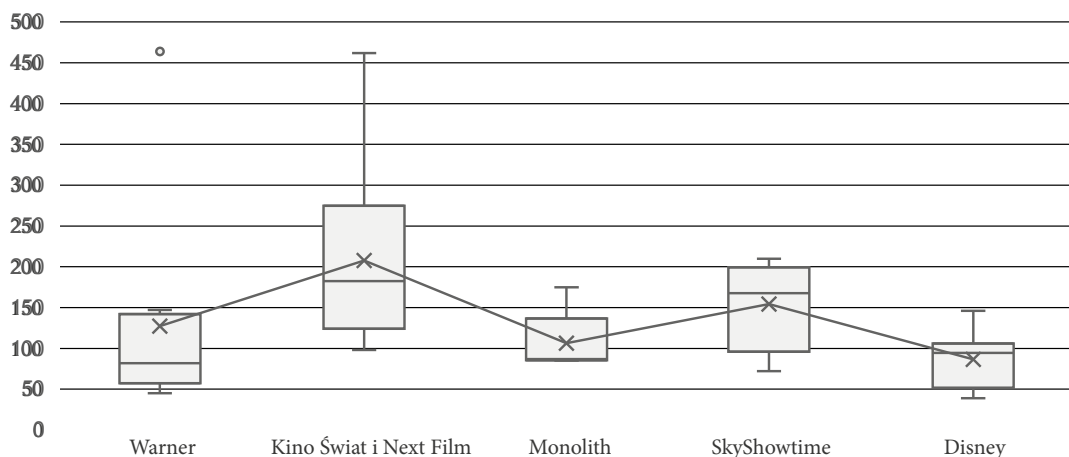
Źródło: opracowanie własne.

tle jest sytuacja, a zatem także strategia, Monolitu. Ta bardzo prężnie zarządzana firma od kilku lat stara się bardzo ambitnie rozwijać własną platformę streamingową – Cineman. Stawia przy tym na zrównoważoną strategię, czyli nie wyklucza dystrybucji na innych platformach i nie działa w warunkach wyłączności dla relatywnie niewielkiego Cinemana, co byłoby zagranem brawurowym mocno ograniczającym aktualne zyski Monolithu jako silnego dystrybutora kinowego z wieloma atrakcyjnymi tytułami. Monolith wyraźnie stara się jednak zabezpieczyć interesy własnego serwisu streamingowego, wprowadzając swoje najważniejsze filmy także w ofercie Cinemana, równoległe z premierą na dużych platformach, co wymaga wysiłku negocjowania odpowiednich zapisów w umowach dystrybucyjnych.

Zachowując oczywiście wszelkie proporcje, strategia Next Filmu byłaby bliższa decyzjom Warnerowi, a Monolithu postępowaniu Disneya; przynajmniej w aspekcie zakładu o to, że streaming w przyszłości będzie coraz ważniejszym polem eksploatacji, warto zatem zająć mocną pozycję na tym rynku nawet kosztem krótkoterminowych mniejszych zysków. Strategie Kino Świat wyznaczane są natomiast przez silne, jak na warunki europejskie, korporacyjne centrum, którego ta firma jest częścią, i próbę budowania europejskiej struktury na tyle dużej, by przynajmniej przetrwać w warunkach globalnego Hollywood znajdującego aktualnie swoje streamingowe przedłużenie przy jednoczesnej stałej dominacji podmiotów amerykańskich o niedosiężnych dla reszty świata możliwościach kapitałowych i technologicznych.

### **Wnioski: „konturreformacja” na rynku dystrybucyjnym?**

Ogląd rynku dystrybucyjnego po 2022 roku, testujący nasze inicjalne hipotezy o nowych modelach dystrybucji wyłaniających się w latach 2020–2021, przyniósł kilka obserwacji. Po pierwsze, da się utrzymać funkcjonowanie wyróżnionych wcześniej modeli, ale wciąż są one w procesie zmiany i dostosowania. Zauważalne jest odchodzenie od najbardziej „prostreamingowych” modeli będących owocem pandemii, a jednocześnie cofanie się modelu hybrydowego w stronę tradycyjnego. Te obserwacje należy wszakże opatrzyć dodatkowymi wnioskami. Otóż są one modelami teoretycznymi, a w praktyce dostrzegalne jest bardziej elastyczne i pragmatyczne zarządzanie holdbackami w odniesieniu do konkretnych tytułów, w którym przodują najsilniejsze globalne podmioty – Disney i Warner. Zauważalne jest, że tytuły o większym budżecie, wartościach produkcyjnych i potencjale frekwencyjnym mają długie holdbacki, zapewne aby w pełni wyzyskać ich kinowy potencjał. Tytuły mniejsze pod względem trzech wspomnianych kategorii szybciej wchodzi do oferty streamingowej. Ponadto, jeśli jakiś większy budżetowo i w aspekcie wartości produkcyjnych tytuł przynosi relatywne rozczarowanie w box office, wtedy podejmowana jest decyzja o szybszym zakończeniu holdbacku i przeznaczaniu go na kolejne pola eksploatacji.



Wykres 1. Rozkład holdbacków (SVOD) z wyróżnieniem wartości średniej i wartości odstających

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1 obrazuje, jak bardzo polityki dystrybucyjne mogą się różnić nawet w obrębie jednego rynku i jak zmienna pozostaje kwestia okien dystrybucyjnych w Polsce po pandemii. Disney i Warner utrzymują bardziej przewidywalne, krótsze okresy holdbacków, co może wynikać z ich jasno określonych strategii globalnych i silnej pozycji w ekosystemie kinowo-streamingowym. Kino Świat i Next Film wyróżniają się największą zmiennością, co może być efektem negocjacji z różnymi partnerami oraz eksperymentowania z różnymi rozwiązaniami (dużą elastycznością w zależności od tytułu). SkyShowtime (Paramount) i Monolith natomiast stosują umiarkowane okresy holdbacków, choć można uznać, że Paramount jest bliżej zachowań dużych hollywoodzkich graczy.

Po drugie, dostrzegalne są różnice strategii między poszczególnymi podmiotami wynikające choćby z tego, na ile istotny dla danej korporacji jest długoterminowy zysk związany z budową własnej platformy (przypadek Disneya), a na ile maksymalizacja zysków w krótszym terminie kosztem długofalowych interesów platformy i jej ekskluzywności, być może wynikająca z presji wyników finansowych istotnych dla inwestorów i ceny akcji (przypadek Warnera i Paramountu). Różnice te znajdują swoje odbicie także w grupie lokalnych polskich dystrybutorów, w których klarowne są różnice w podejściu do sekwencyjności okien dystrybucyjnych i długości holdbacków pomiędzy Monolithem, mającym ambicję budowy własnej platformy (Cine-man), a Next Filmem, zintegrowanym z siecią multipleksów Helios, ale niewiązanym interesami własnego serwisu streamingowego, bo taki nie istnieje. Związki z interesami serwisu wpływają na skracanie holdbacków i w krótkim terminie mogą być obciążeniem dla zysków

z kina, ale oczywiście są też szansą czy wręcz hazardowym zakładem na stabilne i wysokie zyski w przyszłości, jeśli rynek filmowy będzie dalej charakteryzował się dynamicznie rosnącą rolą streamingu. Pozornie wydaje się, że ostatnie dwa–trzy sezony rzucają cień wątpliwości na taki bieg spraw, kwestii tej warto jednak przyjrzeć się bliżej.

Otóż proces zanikania postpandemicznych modeli „prostreamingowych” przy wspomnianym jednoczesnym cofaniu się modelu hybrydowego do modelu tradycyjnego 2.0 rodzi wrażenie powrotu do wcześniejszych realiów, swoistej „kontrreformacji” na rynku filmowym. Tyle że – podobnie jak w historii religii i kultury związanej z tymi dwoma terminami w XVI wieku – dziś, nawet jeśli filmowa „kontrreformacja” odnosi sukcesy, to „reformacji” nie da się już cofnąć. W publicystyce notujemy cichnięcie typowych dla okresu pandemii i zwłaszcza sekcji branży na festiwalach dyskusji o streamingu stanowiącym zagrożenie dla kina. Przyzwyczailiśmy się i zaakceptowaliśmy istnienie streamingu jako składowej większości modeli dystrybucyjnych. Liczby i dane rynkowe, istotniejsze niż piana publicystycznych dyskusji, są jednak nieubłagane. Jeszcze w 2012 roku trudno było dokonywać jakichkolwiek finansowych zestawień pomiędzy potężną korporacją Disneya a wykazującym w tym roku symboliczny zysk w wysokości 17 mln dolarów Netflixem. W przedpandemicznych latach 2018 i 2019 zyski Disneya były dziesięciokrotnością zysków Netflix. Po pandemii zrównały się, ale w 2024 roku to podmiot streamingowy notował już zyski dwukrotnie większe od legendarnego studia założonego przez twórcę Myszki Mickey[10].

Netflix radzi sobie po pandemii zaskakująco dobrze. Dzieje się tak mimo tego, że Disney i HBO zdawały się mieć istotną przewagę konkurencyjną w postaci potężnych bibliotek swoich starych filmów. Postawienie przez założoną w 1997 roku firmę przede wszystkim na rozwój liczby subskrybentów okazuje się jednak skuteczne. Platforma zachowuje imponujący potencjał wzrostu liczby subskrypcji, podwojonej od pandemii, zwiększonej o 20 procent w samym 2024 roku. Tymczasem Disney+ po dynamicznym starcie nie jest w stanie od 2022 roku wyraźnie zwiększyć swojej liczby subskrypcji. HBO Max niby się to udaje, ale dynamika wzrostu mniejszego podmiotu nie jest większa niż lidera rynku pod względem subskrypcji (czyli Netflix), wzrost ten napędzany jest głównie rozszerzaniem zasięgu terytorialnego usługi (o 70 krajów w 2024 roku), a liczba subskrybentów platformy na świecie nie jest większa niż liczba klientów HBO dziesięć lat temu.

Możemy spodziewać się, że w najbliższych latach rynek filmowy będzie funkcjonował na zasadzie współistnienia modeli: częściowego powrotu i wzmocnienia modelu tradycyjnego, dalszych inwestycji studiów hollywoodzkich we własne platformy oraz utrzymywania się praktyki społecznej chodzenia do kina. Jednak streamingowej „refor-

[10] Zob. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DIS/disney/net-income> (dostęp: 20.06.2025); <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/net-income> (dostęp: 20.06.2025).

macji” nie da się już odwrócić, a rola platform w kulturze filmowej i ekonomii kina będzie dalej sukcesywnie rosła niezależnie od coraz bardziej odchodzącego w zapomnienie pandemicznego epizodu z początku lat 20. XXI wieku.

Adamczak Marcin, *Planeta Hollywood. Początek „kina, jakie znamy”, [w:] Kino końca wieku. Historia kina, tom IV*, red. Rafał Syska, Iwona Sowińska, Tadeusz Lubelski, Universitas, Kraków 2019.

Adamczak Marcin, *W cieniu bomby. O dystrybucji filmowej*, „Dwutygodnik” 2017, nr 219, <https://www.dwutygodnik.com/arttykul/7334-w-cieniu-bomby-o-dystrybucji-filmowej.html> (dostęp: 20.06.2025).

Adamczak Marcin, Salamon Sławomir, *Kruszenie globalnego Hollywood. System „holdback” i sekwencyjność okien dystrybucyjnych a rozwój platform streamingowych*, „Kwartalnik Filmowy” 2019, nr 108, s. 243–255. <https://doi.org/10.36744/kf.190>

Orankiewicz Agnieszka, Adamczak Marcin, *The Emergence of New Film Distribution Models as a Result of Streaming Platforms’ Impact on the Contemporary Film Market*, „International Journal of Arts Management” 2025, nr 2, s. 51–66.

Tommy Lee Wąs i tajemnice warszawskiego „grzybka”, z Piotrem Domalewskim i Marcinem Ciastoniem rozmawia Magdalena Maksimuk, „Kino” 2021, nr 10/11, s. 40–43.

Tryon Chuck, *Reinventing Cinema: Movies in the Age of Media Convergence*, Rutgers University Press, New Brunswick 2009.

## BIBLIOGRAFIA