

Rynek usług kosmetycznych – uwarunkowania i perspektywy rozwoju w ocenie właścicieli salonów kosmetycznych

Cosmetic services market – conditions and development perspectives in the opinion of beauty salon owners

STRESZCZENIE

Ogólnoświatowe trendy sprzyjają rozwojowi rynku usług kosmetycznych również w Polsce.

Celem artykułu było przedstawienie wyników badań opinii właścicieli salonów kosmetycznych w Krakowie, na temat uwarunkowań i perspektyw rozwojowych rynku usług kosmetycznych w Polsce. Badania wykonano techniką wywiadu pogłębionego, który miał formę bezpośredniej rozmowy badacza z respondentem.

Zaprezentowane wyniki stanowią fragment badań wykonanych w ramach projektu badawczego pt. „Analiza rynku usług kosmetycznych w Krakowie – aktualny stan i perspektywy rozwoju (ze szczególnym uwzględnieniem aspektów edukacyjnych i rynku pracy)” zrealizowanego w latach 2018-2019 przez Międzywydziałowy Zespół Badawczy w Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie. Całościowe badania projektowe zostały przeprowadzone przy pomocy różnych metod i technik badawczych wśród właścicieli i menadżerów salonów kosmetycznych zlokalizowanych na terenie Krakowa i innych miast województwa małopolskiego. Projekt badawczy znajduje się aktualnie w końcowej fazie realizacji.

Słowa kluczowe: rynek usług kosmetycznych, uwarunkowania rozwoju, salon kosmetyczny

ABSTRACT

Global trends support the development of the cosmetic services market also in Poland.

The aim of the article was to present the results of surveys directed to the owners of beauty salons in Krakow. The surveys focused on the conditions and development perspectives of the cosmetic services market in Poland. The research was carried out using the in-depth interview technique, which took the form of a direct conversation between the researcher and the respondent.

The presented results are a part of the research carried out in connection with the project entitled “Analysis of the cosmetics services market in Krakow - the current state and development perspectives (with particular emphasis on educational aspects and the labor market)” accomplished in 2018-2019 by the Interdepartmental Research Team at University of Physical Education in Krakow. Comprehensive design studies were carried out with the use of various research methods and techniques among the owners and managers of beauty salons located in Krakow and other cities of the Małopolska Province. The research project is currently in the final stage of implementation.

Keywords: cosmetic services market, determinants of development, beauty salon

WPROWADZENIE

Rynek usług kosmetycznych jest jednym z mocniej rozwijających się rynków w Polsce. Rozwojowi temu sprzyjają ogólnoświatowe trendy dotyczące wzrostu świadomości prozdrowotnego stylu życia i dbania o urodę. Korzyst-

ną tendencją jest także wzrost zamożności Polaków. Łączna liczba gabinetów kosmetycznych i salonów fryzjerskich, które często działają wspólnie, wynosi w Polsce około 100 tysięcy [1]. W ciągu ostatniego roku na rynku tym zaistniała

niespotykana nigdy wcześniej sytuacja, spowodowana pandemią COVID-19. Wprowadzone przepisy administracyjne najpierw całkowicie zakazały pracy salonów kosmetycznych przez okres kilku miesięcy, a później mocno ograniczyły ich normalne funkcjonowanie, w wyniku czego rozwój branży beauty stracił prognozowaną dynamikę.

W 2019 r. zrealizowano badania ankietowo-sondażowe na próbie 298 właścicieli i menadżerów salonów kosmetycznych z Krakowa i Małopolski, które umożliwiły analizę rynku usług kosmetycznych. Badania te uzupełniono wywiadami pogłębionymi przeprowadzonymi w miesiącach poprzedzających ogłoszenie pandemii (październik-listopad 2019) wśród 11 właścicieli salonów kosmetycznych. Celem tych badań było poznanie opinii przedsiębiorców działających w branży beauty na temat problemów z jakimi mierzą się przedsiębiorcy, uwarunkowań i perspektyw rozwoju rynku usług kosmetycznych w Polsce. Wnioski ze zrealizowanych wywiadów przedstawiono w dalszej części artykułu.

CHARAKTER RYNKU USŁUG KOSMETYCZNYCH

Rynek, jako kategoria ekonomiczna, jest instytucją wymiany pomiędzy podmiotami, które dysponują pewnymi zasobami (sprzedający), a podmiotami, które potrzebują tych zasobów (kupujący) [2]. Traktowany w ujęciu sektorowym, odnosi się m.in. do rynku usług, a w ujęciu branżowym do rynku usług kosmetycznych. Rynek, na którym przedmiotem wymiany pomiędzy sprzedającymi a kupującymi są usługi (będące zasobami) zaspokajające potrzeby konsumentów w zakresie pielęgnacji i upiększania ciała (i jego poszczególnych partii) określamy jako rynek usług kosmetycznych. Jedną z definicji usług kosmetycznych wskazuje, że jest to „specjalny rodzaj usług związanych z wpływaniem na stan skóry i inne części ciała człowieka, zmienianiem procesów fizjologicznych, usuwaniem defektów skórnych bądź upiększaniem” [3].

Usługi kosmetyczne są usługami konsumpcyjnymi (w odróżnieniu od produkcyjnych), zalicza się je do materialnych działań skierowanych ku ciału ludzkiemu [4]. Usługi te świadczone są przez salony/gabinety kosmetyczne i kosmetyczne, ośrodki spa i wellness, a także gabinety medycyny estetycznej. Wymienione przedsiębiorstwa mogą funkcjonować przyjmując różne formy własności (własność krajowa osób fizycznych, własność zagraniczna, własność mieszana) oraz formy organizacyjno-prawne (zazwyczaj przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne – działalność gospodarcza, spółki cywilne, spółki prawa handlowego).

Specyfika usług kosmetycznych wynika z cech charakteryzujących każdą usługę. Do cech tych należą:

- niematerialność: cecha ta sprawia, że w odróżnieniu od dóbr materialnych, kupujący nie może dotknąć lub zobaczyć produktu, nabywa jedynie informację, będącą obiet-

nicą przyszłych doświadczeń wynikających z aktu konsumpcji;

- nietrwałość: usługa nie może zostać wytworzona i zmagazynowana w celu późniejszej sprzedaży;
- nierozdzielność usługi i jej wykonawcy: usługa świadczona jest przez usługodawcę, co sprawia, że duże znaczenie ma wiedza i kwalifikacje personelu, zwłaszcza umiejętności interpersonalne;
- nierozdzielność procesu wytwarzania i konsumpcji: konsumpcja usługi dokonuje się równocześnie z jej świadczeniem w określonym czasie i miejscu;
- niemożność nabycia na własność: nabywca kupuje jedynie prawo do skorzystania z określonych świadczeń, bez możliwości otrzymania ich na własność;
- niejednorodność: usługi trudno jest standaryzować (ujednolicić) [5].

Popyt i podaż na usługi kosmetyczne uwarunkowane są różnorodnymi czynnikami. Zarówno wielkość popytu, jak i podaży, zależą przede wszystkim od cen usług. Determinanty pozacenowe mogą jednak wywołać zmianę ilości dóbr lub usług, które nabywcy chcą kupić przy danym poziomie cen (zmiana popytu), bądź wywołać zmianę ilości dóbr lub usług jakie sprzedawcy chcą zaoferować przy danym poziomie cen (zmiana podaży). Do głównych pozacenowych determinantów popytu na usługi kosmetyczne należą: dostępność usług substytucyjnych i komplementarnych oraz ich ceny, dochody konsumentów, potrzeby, gusta i preferencje, a także moda [6, 7].

Natomiast najważniejszymi pozacenowymi czynnikami oddziałującymi na podaż określonych usług kosmetycznych są: ceny innych usług, ceny czynników wytwórczych (tj. ziemi, kapitału, pracy), wydajności produkcji, czyli ilości wyprodukowanych dóbr/usług w przeliczeniu na jednostkę nakładu w postaci pracowników, zużytego czasu itp., przewidywania sprzedających co do cen oferowanego dobra, wysokość podatków, sezonowość sprzedaży usług [8].

W warunkach funkcjonowania mechanizmu rynkowego, czynniki te ostatecznie kształtują ceny tychże usług, z kolei dostosowanie poziomu cen, gwarantuje równowagę pomiędzy popytem a podażą [9].

RYNEK USŁUG KOSMETYCZNYCH W POLSCE

Polski rynek usług kosmetycznych charakteryzuje duże rozproszenie. Dominują na nim mikro- oraz małe przedsiębiorstwa prywatne, które cechuje duża zmienność w zakresie ich powstawania oraz likwidacji. Wynika to, z jednej strony, ze stosunkowo niskich kosztów wejścia na ten rynek, z drugiej zaś, z licznych problemów na jakie wiele z nich napotyka w pierwszym okresie działalności, co sprawia, że utrzymanie się na rynku nie jest łatwe.

Salony kosmetyczne koncentrują się na świadczeniu standardowych usług, jednak w ostatnich latach wzrasta liczba salonów specjalistycznych. Jednocześnie następuje

poszerzanie oferty, także o zabiegi wykorzystujące najnowsze technologie i wychodzące naprzeciw najbardziej aktualnym trendom w kosmologii.

Na rynku tym dominuje sprzedaż bezpośrednia, która jest realizowana zarówno poprzez tradycyjne, jak i elektroniczne kanały dystrybucji (e-commerce, m-commerce). Sprzedaż bezpośrednia wynika ze specyfiki usług, tj.: niematerialność, nierozdzielczość procesu wytwarzania i konsumpcji oraz z dużej koncentracji przestrzennej klientów na obsługiwanym przez salon kosmetyczny obszarze, a także z lojalności klientów wobec pozytywnie zweryfikowanego salonu. Ceny na rynku usług kosmetycznych są bardzo zróżnicowane ze względu na rodzaj zabiegu oraz na województwo, w którym salon prowadzi swoją działalność [10].

Należy dodać, że rynek usług kosmetycznych nie jest dość precyzyjnie uregulowany prawnie, gdyż usytuowany jest na pograniczu sfery kosmologii i medycyny. Fakt ten budzi liczne niejasności i kontrowersje.

Dokładne dane na temat wielkości rynku usług kosmetycznych są trudne do jednoznacznego określenia ze względu na jego rozdrobnienie oraz wymogi dotyczące sprawozdawczości i tajemnicy handlowej.

WARTOŚĆ RYNKU USŁUG KOSMETYCZNYCH W POLSCE

Niewielka liczba publikacji naukowych na temat rynku usług kosmetycznych oraz brak oficjalnych danych dotyczących wielkości konsumpcji usług kosmetycznych w Polsce, uniemożliwia oszacowanie aktualnej wartości omawianego rynku. Dostępne są nieliczne raporty branżowe oparte na badaniach empirycznych, z których najpełniejszy, biorąc pod uwagę zakres badań oraz zagadnienia określające sytuację na wskazanym rynku, dotyczy 2012 r. Chodzi tu o raport pt. „Rynek usług kosmetycznych w Polsce. Trendy, kierunki rozwoju, strategie i metody działania”, według którego, wartość rynku usług kosmetycznych w Polsce wynosiła wtedy 1,4 mld złotych i wykazywała silną dynamikę wzrostu (ok. 10% rocznie) [11].

Warto odnotować, że firma Deloitte już w 2010 r. oceniła wartość tego rynku na wskazanym wyżej poziomie 1,4 mld zł. Uwzględniano jednak łączną wartość wydatków Polaków na usługi oferowane przez centra odnowy biologicznej oraz tzw. „zwykłe” salony urody. Wydatki związane z pierwszą z tych grup przedsiębiorstw szacowano na 920 mln zł, a drugą – ok. 480 mln zł [12]. Należy przy tym wyjaśnić, że oferty usługowe salonów spa i salonów kosmetycznych nie są ze sobą tożsame [13].

MODELE BIZNESOWE POLSKICH SALONÓW KOSMETYCZNYCH

Model biznesu, inaczej model prowadzenia działalności określa „jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno

klientom, jak i przedsiębiorstwu” [14]. Ujmując najprościej jest to „opis, jak działa tradycyjne przedsiębiorstwo” [15]. Według M.W. Johnson i C. Christensen, model biznesu składa się z czterech powiązanych ze sobą elementów: propozycji wartości dla klientów, formuły zysków, kluczowych zasobów i kluczowych procesów [16].

Na polskim rynku beauty funkcjonują dwa podstawowe modele biznesu. Pierwszy z nich to model retencyjny, który dotyczy małych, niezależnych gabinetów kosmetycznych, zatrudniających zwykle do 5 osób (z właścicielem włącznie), działających lokalnie i nastawionych na obsługę stałych klientów oraz koncentrujących się na ich utrzymaniu (retencji). Taki model prowadzenia biznesu przeważa wśród właścicieli z dłuższym (10-15 letnim) stażem funkcjonowania w branży.

Drugi model, nazywany ekspansyjnym, dotyczy salonów większych (zatrudniających co najmniej 5 osób), które również działają najczęściej w skali lokalnej, ale nastawione są na pozyskiwanie nowych klientów i otwieranie nowych punktów obsługi. Celem tych salonów jest dotarcie do szerszego grona klientów niż tylko do mieszkających w najbliższej okolicy. W takich salonach stali klienci stanowią zazwyczaj od 25 do 50% ogółu klientów. Chcąc przyciągnąć jak najwięcej nowych klientów, w modelu ekspansyjnym większe są nakłady na marketing, nowoczesny sprzęt oraz innowacyjność.

Z modelem ekspansyjnym utożsamiany jest model franczyzowy, nazywany czasem również modelem sieciowym. Warto jednak dodać, że niewielkie salony działające w systemie franczyzowym posiadają pewne cechy modelu retencyjnego (np. szczególna troska o stałych klientów).

Na polskim rynku usług kosmetycznych prężnie rozwija się ponadto model mobilny, który polega na świadczeniu usług kosmetycznych w domu klienta lub innym wskazanym przez niego miejscu. Modelowi temu sprzyja okres obostrzeń administracyjnych, spowodowany pandemią.

CHARAKTERYSTYKA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ I ICH WYNIKI

W celu uzyskania szczegółowych opinii na temat uwarunkowań funkcjonowania rynku i salonów kosmetycznych oraz ich możliwości rozwojowych, w październiku i listopadzie 2019 r. przeprowadzono wywiady pogłębione z właścicielami salonów kosmetycznych, które stanowiły swoiste uzupełnienie zrealizowanych wcześniej (w ramach projektu) badań ankietowych. Celem wywiadów było uzyskanie wglądu w opinie respondentów, co jest trudne do osiągnięcia w badaniach ankietowych.

Badania wykonane techniką wywiadu pogłębionego umożliwiają lepsze zrozumienie rozmówców i uzyskanie ich subiektywnej oceny w sprawie omawianych kwestii. Wywiady miały formę bezpośredniej rozmowy badacza z respondentem. Rozmowy były ustrukturyzowane, czyli odbywały się na podstawie opracowanego wcześniej

scenariusza i trwały średnio 1,5 godziny. Wszystkie pytania miały charakter otwarty, a o kolejności ich zadawania i sposobie formułowania decydowała osoba prowadząca wywiad.

Przeprowadzono jedenaście wywiadów (n=11) z właścicielami prywatnych salonów kosmetycznych zlokalizowanych w różnych dzielnicach Krakowa. Uzyskano odpowiedzi na każde z zadanych pytań. Właścicielami wszystkich badanych salonów były kobiety. Jeden z salonów należał do sieci partnerskiej, którą tworzyło ponad 100 placówek usytuowanych na terenie Polski, pozostałe były pojedynczymi, niezależnymi przedsiębiorstwami. Czas obecności badanych salonów na rynku usług kosmetycznych wynosił od kilku do kilkudziesięciu lat. Najdłuższy działający salon został założony w 1993 r., 3 salony powstały w latach 90. XX wieku, 3 w pierwszej dekadzie XXI wieku oraz 5 w dekadzie drugiej. W salonach zatrudnionych było od jednego do pięciu pracowników, co pozwala zaliczyć je do mikroprzedsiębiorstw.

Na pierwsze z zadanych pytań: „Czym wyróżnia się Pani salon na rynku usług kosmetycznych?” uzyskano zróżnicowane odpowiedzi. Przedstawicielki najdłuższych działających na rynku salonów podkreślały podmiotowe i zindywidualizowane traktowanie klientów. Wśród najczęściej wymienianych wyróżników znalazła się personalizacja zabiegów oraz dbałość o wysoką jakość świadczonych usług. W związku z tym, w dwóch salonach nie stosowano żadnych uniwersalnych pakietów, tworzone natomiast specjalną ofertę dla każdego klienta. Zauważono, że często zdarzają się klientki, które nie mają świadomości z jakich zabiegów oraz kosmetyków wcześniej korzystały, dlatego każdy zabieg jest dokładnie omawiany. W salonach działających na rynku najkrócej, na pierwszym miejscu wymieniano korzystanie z bardzo dobrych, aczkolwiek drogiej marek kosmetycznych. Podkreślano ich jakość, skuteczność działania, ekologiczne pochodzenie oraz bezpieczny skład (brak parabenów i sztucznych substancji).

Kolejnym wyróżnikiem, jaki wskazywano była specjalizacja. W najdłuższym działającym salonie wykonuje się bezpaskową i paskową depilację woskiem, przywiązuje się bardzo dużą wagę do zapewnienia intymności podczas zabiegów, do jakości obsługi klienta oraz do tworzenia przyjacielskiej atmosfery. W innym, równie długo funkcjonującym na rynku salonie, podkreślono specjalizację w pielęgnacji skóry problematycznej oraz w zabiegach z zakresu medycyny energoinformacyjnej. Wśród badanych znalazł się również salon kierujący swoją ofertę do osób niepełnosprawnych, chorych na stwardnienie rozsiane oraz na nowotwory (po chemioterapii, radioterapii). Wykonywany jest tam drenaż po amputacji piersi oraz ręki. Klienci tego salonu są świadomi rodzaju świadczonych usług, nie są to więc przypadkowe osoby „z ulicy”. Kolejny salon specjalizuje się w podologii, czyli pielęgnacji stóp (m.in. zakładane są klamry na paznokcie). Najmłodszy z badanych salonów

stara się być wierny holistycznej wizji człowieka. Świadczy w związku z tym usługi kosmetyczne (zabiegi pielęgnacyjne) i fizjoterapeutyczne (fizjoterapia manualna). Klienci często korzystają z obu rodzajów usług, które stają się względem siebie komplementarne. Jeden z salonów posiada bogatą ofertę zabiegową skierowaną do mężczyzn (masaże, zabiegi pielęgnacyjne na twarz, zabiegi modelujące sylwetkę, manicure, pedicure), na które obserwuje się wzrastający popyt. W kilku salonach wykonywane są zabiegi z zakresu medycyny estetycznej, których przeprowadzenie wymaga przzerwiania ciągłości naskórka. Za niewątpliwie atuty salonów uznawana jest ich dogodna pod względem dojazdu lokalizacja oraz udostępniany parking, który zdaje się być decydującym czynnikiem wyboru przez klienta.

Opinie właścielek na temat wykonywania w salonach kosmetycznych zabiegów z obszaru medycyny estetycznej były zbliżone. Zdaniem wszystkich respondentek zabiegi typu mezoterapia, tatuaże, przebijanie uszu, czy usuwanie zaskórniaków, mogą być wykonywane przez kosmetyczkę lub kosmetyczkę. Natomiast zabiegi inwazyjne z wykorzystaniem botoksu lub kwasu hialuronowego – z uwagi na duże ryzyko powikłań przy wypełnianiu ust lub zmarszczek – powinien przeprowadzać lekarz. Tylko jedna respondentka uznała, że tzw. „wypełniacze” mogą wykonywać również kosmetyczki, które często radzą sobie z tym lepiej niż lekarze.

Właścicielki salonów podkreślały, że duże znaczenie przy wykonywaniu inwazyjnych zabiegów ma specjalizacja medyczna, ponieważ nie każdy lekarz posiada dostateczną wiedzę, aby móc przeprowadzać tego rodzaju zabiegi. Zdaniem respondentek, najbardziej pożądana jest specjalizacja w zakresie dermatologii i chirurgii plastycznej. Podkreślano, że lekarz często nie ma spojrzenia estetycznego i holistycznej wizji pacjenta, nie zwraca uwagi na problemy skórne oraz nie przywiązuje wagi do pielęgnacji skóry, skoncentrowany jest natomiast na samym zabiegu, który ma dać natychmiastowy (choć często krótkotrwały) efekt. Według respondentek, lekarz często nie posiada umiejętności manualnych, a kosmetykolog nie posiada takiej wiedzy o anatomii jak lekarz. Dlatego w celu osiągnięcia optymalnego efektu niezbędna jest przy wykonywaniu zabiegu współpraca kosmetykologa z lekarzem.

Respondentki jednogłośnie przyznały, że dla świadczenia usług z zakresu medycyny estetycznej ważne są przede wszystkim umiejętności i wiedza, praktyka oraz rozważa. Istotna jest również świadomość konsumentów. Podczas przeprowadzania wywiadów, pojawił się również postulat wprowadzenia wymogu odbycia i zaliczenia przez osobę wykonującą zabiegi z zakresu medycyny estetycznej kursu mezoterapii organizowanego przez odpowiednio certyfikowany ośrodek. Właścicielka jednego z salonów, która zdobyła wykształcenie medyczne (przez 10 lat pracowała w szpitalu jako pielęgniarka) oraz wiedzę z kosmetykologii, wyraziła opinię, że zabiegami z zakresu medycyny este-

tycznej powinny zajmować się wyłącznie osoby posiadające wykształcenie medyczne. W temacie medycyny estetycznej, wszystkie właścicielki salonów mają świadomość, że zbyt duża ingerencja stanowi zbyt wiele zagrożeń, aby nie wykonywał takich zabiegów lekarz.

Kolejne pytania, dotyczyły kart klienta: „Jakie dane zbierane są w karcie klienta? Czy karty są przechowywane (jak długo)? Czy są takie sytuacje, w których przygotowanie karty zostaje zaniechane? Czy dla stałych/wielokrotnych wizyt prowadzi się aktualizacje kart (pytania o ewentualną ciążę, modyfikacje stosowanej farmakoterapii, inne zmiany stanu zdrowia)? Czy dane w nich pozyskiwane są wykorzystywane w celach marketingowych?”.

Według uzyskanych informacji, w każdym z badanych salonów przed wykonaniem zabiegu przeprowadzany jest wywiad zdrowotny z klientem. W sześciu z jedenastu salonów zbierane dane zawsze umieszczane są w karcie klienta. Zazwyczaj w salonach dostępnych jest kilka rodzajów kart, z których wypełniane są te, które są odpowiednie do rodzaju wykonywanego zabiegu. Jeden z salonów posiadał aż dwadzieścia różnych rodzajów kart. Spośród badanych salonów, tylko w jednym karty nie są prowadzone, mimo że (według informacji właścicielki) ponad 15 lat temu salon ten jako jeden z pierwszych wprowadzał karty klienta. Obecnie właścicielka uważa, że jest to dodatkowa praca będąca obciążeniem, zbędna z powodu dobrej znajomości potrzeb klientów. W pozostałych salonach karty zakładane są tylko w przypadkach, gdy wymagane jest pisemne wyrażenie zgody klienta na zabieg. W sytuacji świadczenia jednorazowej usługi, typu henna czy manicure, karty nie są wypełniane. Do każdego zabiegu istnieją karty przeciwwskazań, a do zabiegów inwazyjnych konieczna jest świadomość klienta dotycząca możliwości wystąpienia skutków ubocznych bądź powikłań, a także dalszego postępowania po zabiegu (np. po kwasach lub laserach), dlatego niezbędne jest pisemne oświadczenie wyrażenia zgody na zabieg. W karcie klienta umieszczane są dane dotyczące przede wszystkim stanu zdrowia, stanu skóry, przeprowadzonych zabiegów, przebytych chorób, przyjmowanych leków, chorób przewlekłych, alergii, ciąży, karmienia piersią, uprawianie sportu, palenia papierosów, warunków pracy (np. z odczynnikami chemicznymi). Zakładane są też karty zabiegowe (wzrost, waga, obwody – przy zabiegach na ciało) z przeciwwskazaniami oraz zalecanym postępowaniem pozabiegowym.

W kwestii przechowywania kart, w niektórych salonach, w celu uniknięcia przechowywania danych wrażliwych, klienci otrzymują na karteczkach w formie wizytówki informacje dotyczące wykonywanych zabiegów (przynoszą je ze sobą na kolejne wizyty). Zdaniem jednej z respondentek bardzo ważne jest, oprócz przeprowadzenia dobrego wywiadu zdrowotnego, przekazanie i zrozumienie przez klienta postępowania pozabiegowego (np. po botoksie nie

można schylać się przez dwie godziny). W innym salonie, karty przechowywane są przez rok w przypadku wizyty jednorazowej, w przypadku częstszych wizyt są aktualizowane w zależności od rodzaju zabiegu i przechowywane stale. Kilka salonów przechowuje karty bezterminowo. Warto dodać, że w jednym z badanych salonów (za zgodą klienta) wykonywane są także zdjęcia poglądowe przed i po terapii. Klienci nie zgadzają się na ich udostępnianie, z zainteresowaniem jednak obserwują efekty uzyskane w wyniku zabiegu. Właścicielka jednego z salonów stwierdziła, że zgodnie z RODO, klient musi podpisać zgodę na przechowywanie kart, w przeciwnym razie karty powinny być niszczone po każdym wizycie.

Jeśli klient wyraża zgodę na wykorzystywanie danych do działań marketingowych, zgodnie z RODO, umożliwia to przypomnienie SMS-em lub telefonicznie o umówionej wizycie oraz informowanie o bieżących promocjach SMS-em lub e-mailem. Dzieje się tak w ośmiu z jedenastu badanych salonów. Pozostałe nie komunikują się z klientem w celach marketingowych. Popularne jest umieszczanie informacji dotyczących różnorodnych akcji i promocji w mediach społecznościowych, zwłaszcza na Facebooku i Instagramie.

Respondentki zapytano również o to, czy łatwo jest aktualnie pozyskać dobrego pracownika? Zdaniem wszystkich respondentek istnieje w tym obszarze duża trudność. Istotnym problemem okazuje się być znalezienie pracownika wykwalifikowanego, lojalnego i uczciwego. Jedna z respondentek, wielokrotnie okradana z kosmetyków i botoksu przez zatrudnione osoby, ceni obecnie pracownika przede wszystkim za to, że nie kradnie.

Według opinii właścicielek salonów, zarówno absolwentki szkół zawodowych, jak i wyższych uczelni, mają zbyt wysokie wymagania dotyczące wynagrodzenia i czasu pracy.

Kolejny podnoszony przez respondentki problem związany z pracownikami jest dość zaskakujący – pracownicy niechętnie chcą się rozwijać i kształcić.

Właścicielki salonów najbardziej cenią u pracowników zdolności i umiejętności manualne, sama wiedza teoretyczna okazuje się być niewystarczająca. Istotna jest również umiejętność nawiązania właściwego kontaktu z klientem i budowania z nim relacji. Pracownik musi również umieć dostosować się do reguł i rytuałów panujących w konkretnym salonie.

Respondentki wypowiedziały się także w kwestii zapotrzebowania na rodzaj pracownika świadczącego usługi kosmetyczne. Zapytano: „Czy jest większe zapotrzebowanie na kosmetyczkę czy kosmetołożkę?” Zdania w tej sprawie były podzielone. Niemal co druga respondentka wyraża większe zainteresowanie zatrudnieniem kosmetołożki niż kosmetyczki. Podkreślano zasadnicze różnice dotyczące wymagań na tych stanowiskach. Kształcenie kosmetyczek jest słabsze, w związku z tym nie posiadają one odpowiedniej wiedzy fachowej oraz ogólnej, a także – zdaniem nie-

których respondentek – dużego zaangażowania. Często trafiają do zawodu przypadkowo i są mało elokwentne. Kosmetolożki posiadają natomiast specjalistyczną wiedzę i ich zatrudnienie oznacza często wyższą jakość usług, co przekłada się na wyższe wynagrodzenie. Uznano, że przygotowanie praktyczne w obu przypadkach jest podobne.

Nieco mniej niż połowa badanych (pięć z jedenastu) nie dostrzega większej różnicy pomiędzy zatrudnieniem kosmetyczki a kosmetolożki. Zdaniem tej grupy badanych, kosmetolożki zazwyczaj nie mają większej wiedzy niż kosmetyczki oraz nie ma reguły co do stopnia ich zaangażowania w pracę. Podczas rekrutacji sprawdzane są umiejętności manualne. Kosmetyczki zazwyczaj zajmują się zabiegami pielęgnacyjnymi, natomiast kosmetolożki wykonują trudniejsze zabiegi. Najważniejsza jest zatem wiedza, umiejętności, indywidualne predyspozycje oraz chęć do nauki, pasja i zaangażowanie. Weryfikuje to praktyka. Zdaniem respondentek, dla klienta nie ma znaczenia fakt bycia obsługiwanym przez kosmetyczkę czy kosmetolożkę, co wynika prawdopodobnie z małej świadomości istniejących między nimi różnic.

W związku ze wspomnianymi trudnościami dotyczącymi znalezienia dobrego pracownika, pojawiło się pytanie o skalę rotacji w salonach kosmetycznych. Większość respondentek stwierdziła, że w ich salonach rotacja pracowników jest mała, w branży natomiast stanowi duży problem. Jako główną jej przyczynę podawano niewłaściwe zarządzanie. Podkreślano również, że właścicielami większości z salonów są osoby nie związane z branżą, które zatrudniając menedżera nadmiernie ingerują w jego decyzyjność, co powoduje konflikty i skutkuje podejmowaniem niewłaściwych decyzji (np. ograniczając koszty, zazwyczaj oszczędzają na personelu i na produktach).

Często wynikiem niewłaściwego zarządzania firmą jest złe traktowanie pracownika (mobbing), niskie płace lub brak szkoleń. Właścicielki salonów dostrzegają problem rotacji pracowników w braku ich wytrwałości w zdobywaniu własnych klientów, co skutkuje zniechęceniem i zmianą miejsca pracy. Duża rotacja zaburza pracę salonu, zwłaszcza że – według respondentek – na przeszkolenie nowego pracownika potrzeba przynajmniej od jednego do półtora miesiąca, co stanowi duże obciążenie czasowe dla osób szkolących.

Pojawiły się zatem kolejne pytania wynikające z kierunku dyskusji – Jak wobec tego zatrzymać dobrego pracownika? W jaki sposób motywowani są pracownicy? Czy w salonach kosmetycznych dba się o lojalność pracowników? Z udzielonych odpowiedzi wynika, że każda z respondentek świadomie stosuje różne metody motywowania swoich pracowników. Najczęściej jest to premiiowy lub prowizyjny system wynagradzania. Pojawiła się również opinia podważająca skuteczność motywacji poprzez świadczenia finansowe, wskazująca na chwalenie i dostrzeganie dobrze wyko-

nanych przez pracownika zadań, jako efektywniejsze. Jest to zgodne z wiedzą z zakresu zarządzania, która głosi, że głównymi czynnikami skłaniającymi ludzi do pracy, oprócz świadczeń pieniężnych, są czas i uwaga przełożonych.

Stosowany jest też ruchomy czas pracy, co ułatwia dostosowanie godzin pracy do życia prywatnego. Wszystkie respondentki umożliwiają swoim pracownikom udział w specjalistycznych szkoleniach. Zdarzają się szkolenia zarówno poza miejscem pracy, jak i w salonie. Szkolenia wewnętrzne organizowane są przez firmy kosmetyczne w zamian za zakup kosmetyków lub sprzętu specjalistycznego do salonu.

W przypadku szkoleń zewnętrznych stosowane są porozumienia lojalnościowe (dotyczyło to prawie co trzeciej z badanych), które polegają na tym, że pracownik na podstawie określonej umowy może po udziale w płatnym przez przedsiębiorstwo szkoleniu odejść z pracy bez zwrotu kosztów, wówczas gdy koszt szkolenia zostanie przez niego odpracowany we wskazanym czasie. Chcąc uniknąć nadużywania wydatków na szkolenia, za które przyznawane są imienne certyfikaty, niektóre salony preferują certyfikaty wystawiane na firmę.

Z kolei właścicielka salonu sieciowego wyznała, że bardzo ceni sobie lojalność pracowników i korzysta ze szkoleń macierzystych i grupy dyskusyjnej sieci (ponad 500 pracowników w Polsce), która stanowi świetne forum do wymiany doświadczeń. Większość respondentek przywiązuje dużą wagę do dobrej atmosfery w pracy, gdyż buduje to lojalność pracowników. Zwracano również uwagę, że atrakcyjnym sposobem motywowania pracowników może być możliwość bezpłatnego skorzystania z dowolnego zabiegu.

Pomimo stosowania wymienionych metod motywacji, często pojawiają się problemy braku lojalności pracowników. Siedem z jedenastu respondentek stwierdziło, że zdarzają się próby przejmowania klientów przez pracowników odchodzących do innego salonu lub namawiania na indywidualne usługi świadczone poza salonem. Informują o tym przede wszystkim klienci, którzy w tej kwestii okazują się być bardziej lojalni od pracowników. Obecnie przejmowanie klientów jest utrudnione z uwagi na brak dostępu do danych klienta (RODO), poza tym, zdaniem respondentek, klienci częściej preferują wizytę w salonie z uwagi na panującą w nim atmosferę. Jedna z właścielek salonu podejmuje starania, aby klient nie przywiązywał się do konkretnego pracownika, ale aby poznał cały personel wykonujący zabiegi. W związku z tym jedna osoba nie obsługuje stale tych samych klientów.

Na prowokacyjnie postawione pytanie: „Kto jest ważniejszy: pracownik czy klient?” siedem respondentek odpowiedziało, że jest to równoważne. Właścicielki salonów mają świadomość, że zadowolenie pracownika przekłada się na jego efektywność i na satysfakcję klienta. Trzy spośród jedenastu respondentek uznały, że najważniejszy jest klient, ponieważ to on kupuje usługę i bez niego jakakolwiek dzia-

Łalność nie ma sensu. Właścicielki salonów przykładają dużą wagę do zadowolenia klienta i zwykle zabiegają o jego lojalność. W związku z tym wykorzystują m.in.: pakiety okazjonalne (np. urodzinowe – bezpłatny, dodatkowy zabieg np. manicure, masaż twarzy, peeling), upominki świąteczne, zniżki na zabiegi, bezpłatne próbki kosmetyków do pielęgnacji. Karty lojalnościowe straciły już na popularności, skuteczniejszy okazał się system rabatów indywidualnych. Interesująca była wypowiedź właścicielki jednego z najdłuższych funkcjonujących salonów, która w sztucznym budowaniu lojalności dostrzega element manipulacji.

Kolejne pytanie, z jakim zwrócono się do właścielek salonów kosmetycznych, dotyczyło czynników utrudniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zdaniem ośmiu z jedenastu respondentek główny problem stanowi nieuczciwa konkurencja. Chodzi tu przede wszystkim o zaniżanie cen i jakości usług poprzez korzystanie z tanich i słabych kosmetyków, a także o świadczenie usług kosmetycznych w domu klienta. Zdarzają się też negatywne działania konkurencji, np. opinie w Internecie rzekomo niezadowolonego klienta albo rezerwacja terminu online (konkurencja blokuje terminy klientom). Salony starają się zatem potwierdzać opinie i rezerwacje online. Innym problemem, na który wskazały respondentki, są wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej, zbyt duże koszty utrzymania salonu i pracowników, nadmierne obciążenia podatkowe, a także uciążliwe kontrole finansowe, również spowodowane donosami.

Istotnym utrudnieniem funkcjonowania salonów kosmetycznych jest również brak parkingu i niewłaściwa lokalizacja. Wskazano także na duże zagrożenie, jakie stanowią systemy zakupów grupowych, np. Groupon, ale problem ten przestaje istnieć, ponieważ salony nie są już nimi zainteresowane z uwagi na brak opłacalności. W przeszłości salony zmagaly się z utrudnionym dostępem do kosmetyków, dziś problem ten również już nie istnieje, wybór kosmetyków i sprzętu jest bardzo duży.

Poproszono następnie o ocenę perspektyw rozwoju własnego salonu oraz rynku usług kosmetycznych w Polsce. Zapytano także o szanse i zagrożenia dla rozwoju działalności na tym rynku.

Dziesięć z jedenastu respondentek wyraziło opinię, że perspektywy są dobre, ponieważ rynek usług kosmetycznych dynamicznie się rozwija. Pojawiają się coraz lepsze kosmetyki oraz specjalistyczne sprzęty umożliwiające profesjonalne wykonywanie zabiegów. Trzeba uważnie słuchać klientów i podążać za nimi, ale z rozwagą. Istnieją liczne możliwości poszerzania oferty i specjalizacji (np. manicure leczniczy, fizjoterapia podczas ciąży, jak i zabiegi oraz ćwiczenia wykonywane po porodzie, lipolaser, elektrostymulacja), mimo tego, rynek wydaje się już nasycony dużą liczbą salonów i różnorodnością ofert. Powstaje wiele nowych salonów, ale i dużo się zamyka. Dwie z właścielek obserwują

ce uważnie rynek usług kosmetycznych uważają, że „jest to boom pozorny”. Właścicielki salonów nie obawiają się konkurencji korporacyjnej z uwagi na charakter świadczonych usług (wymagających bezpośredniej, specyficznej relacji).

Dostrzegalnym problemem jest brak regulacji prawnych określających osoby mogące świadczyć usługi z zakresu medycyny estetycznej, a toczące się dyskusje i spory wokół prawa do wykonywania zabiegów dotyczących przerywania ciągłości naskórka nie ułatwiają pracy. Z drugiej strony nie-spójne jest to, że lekarze domagający się zakazu wykonywania takich zabiegów w salonach kosmetycznych, równocześnie organizują dla kosmetologów i kosmetyczek kosztowne szkolenia.

Istotnym obecnie problemem jest niemal nieograniczony dostęp do produktów kosmetycznych. W Internecie można kupić medyczne kosmetyki (np. kwas hialuronowy) i stosować je bez koniecznego przeszkolenia. Brak takich umiejętności jest niebezpieczny dla klientów, występuje bowiem bardzo dużo poważnych powikłań. Często spotykaną sytuacją jest podmiana kosmetyków oryginalnych na podobne tańsze. Respondentki wyrażają nadzieję, że wraz ze wzrostem świadomości konsumentów, nastąpi konsolidacja rynku i nielegalne praktyki zostaną wyeliminowane.

Zagrożeniem jest również zbyt duże zróżnicowanie nazewnictwa tych samych usług oraz cen, co utrudnia dokonywanie porównań. Nadmiar informacji powoduje u klientów dezorientację oraz paradoksalnie brak rozeznania. Szansą, ale i zagrożeniem jest Internet. W sieci publikowane są rozmaite treści dotyczące wiedzy z zakresu medycyny estetycznej i kosmologii, wiele z nich jest nierzetelnych, przynoszących szkodę rynkowi usług kosmetycznych.

Kolejną podnoszoną przez respondentki kwestią, jest brak regulacji dotyczących szkoleń. Pojawiły się postulaty, aby dostęp do szkoleń był umożliwiony tylko osobom, które posiadają konkretne wykształcenie i wiedzę wymaganą do dalszego jej pogłębiania.

Podkreślano, że korzystnym trendem dla branży kosmetycznej jest wzrastająca w społeczeństwie świadomość potrzeby dbania o siebie, o swój wygląd i zdrowie. Wzrasta liczba mężczyzn, którzy korzystają z usług kosmetycznych (oczyszczanie, lipoliza, botoks).

Zdaniem kilku respondentek liczba nadużyć konsumenckich będzie wzrastać. Chodzi o wyłudzenia odszkodowań przez klientów, którzy chcą z tego żyć. Według właścielek salonów, aby utrzymać się na tym rynku potrzebna jest cierpliwość i wytrwała praca oraz uczciwość oferty.

W wywiadzie zapytano respondentki również o korzystanie z dofinansowania działalności ze środków unijnych lub innych. Tylko jedna właścicielka salonu skorzystała z dofinansowania unijnego za pośrednictwem zewnętrznej firmy. Właścicielka ta uważa, że obecnie nie ma takiej możliwości, ponieważ fundusze te dostępne są tylko na innowacyjne rozwiązania. Pozostałe respondentki nigdy nie korzystały

z dofinansowania, przede wszystkim z powodu braku czasu na żmudne procedury i braku gwarancji uzyskania środków. Chętnie z dofinansowania skorzystałaby większość badanych, ale bez udziału firm pośredniczących, do których nie mają zaufania.

Ostatnie zadane pytanie dotyczyło przynależności do jakiejś organizacji branżowej. Okazało się, że jest bardzo mała świadomość istnienia takich organizacji. Tylko dwie z respondentek poinformowały o członkostwie w Krajowej Izbie Kosmetologów, twierdząc jednak, że nic z tej przynależności nie wynika oprócz konieczności opłacania składek. Izba nie podejmuje żadnych inicjatyw, poza obroną miejsca pracy kosmetologów na rynku medycyny estetycznej. Pozostałe respondentki nie należą do żadnej organizacji branżowej, ponieważ nie dostrzegają w tym korzyści. Aktualnie, organizacje kosmetyczne nie podnoszą istotnych kwestii dla sprawnego funkcjonowania salonów, ani nie wnoszą wartości dodanej. Adekwatnie do tych wypowiedzi, respondentki nie są zainteresowane przynależnością do żadnej organizacji branżowej.

WNIOSKI

Przeprowadzone wywiady z właścicielkami salonów kosmetycznych pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- w kwestii świadczonych usług ma miejsce personalizacja zabiegów i rosnąca ich specjalizacja;
- przy wykonywaniu zabiegów z zakresu medycyny estetycznej wskazana jest współpraca kosmetologa z lekarzem;
- w większości salonów karty klienta zakładane są tylko w przypadkach, gdy wymagane jest pisemne wyrażenie zgody klienta na zabieg, zwłaszcza, jeśli jest on inwazyjny;
- bardzo trudno jest obecnie pozyskać dobrego i wykwalifikowanego pracownika;
- doceniane są zdolności i umiejętności manualne, a także umiejętność nawiązania właściwego kontaktu z klientem i budowanie z nim relacji, indywidualne predyspozycje pracownika oraz chęć do nauki, pasja i zaangażowanie. Sama wiedza teoretyczna jest niewystarczająca;
- wzrasta zainteresowanie zatrudnianiem kosmetologek, z uwagi na zapotrzebowanie na większą wiedzę specjalistyczną (jakiej brakuje kosmetyzkom);
- w większości badanych salonów rotacja pracowników jest mała. Respondentki wskazały natomiast, że główną przyczyną dużej rotacji w branży jest niewłaściwe zarządzanie personelem;
- do stosowanych metod motywowania pracowników należą przede wszystkim: odpowiedni system wynagradzania (premiowy lub prowizyjny), udział w szkoleniach oraz ruchomy czas pracy;
- dostrzegalne jest, że zadowolenie pracownika przekłada się na jego efektywność i na satysfakcję klienta;

- do czynników utrudniających funkcjonowanie salonu kosmetycznego zaliczono przede wszystkim nieuczciwą konkurencję oraz zbyt wysokie koszty prowadzenia działalności;
- istnieje niebezpieczeństwo braku regulacji organizowania szkoleń oraz nieograniczonej dostępności do kosmetyków, co stanowi problem w przypadku nieumiejętnego ich użycia przez konsumenta w warunkach domowych;
- zbyt duże zróżnicowanie nazewnictwa tych samych usług oraz cen utrudnia dokonywanie porównań i prowadzi do dezorientacji klientów, czyniąc rynek mało transparentnym;
- właścielki salonów kosmetycznych nie są zainteresowane przynależnością do żadnej organizacji branżowej, gdyż nie dostrzegają w tym żadnej korzyści;
- optymistyczna ocena perspektywy rozwoju rynku usług kosmetycznych.

Przedstawione wnioski nie mogą być uogólniane w skali ogólnopolskiej z uwagi na brak reprezentatywności próby badawczej. Zaprezentowane studium przypadku wskazuje jednak na interesujące problemy pojawiające się na rynku usług kosmetycznych.

Jak wspomniano na początku niniejszego artykułu, okres pandemii spowolnił prognozowaną dynamikę rozwoju branży usług kosmetycznych oraz zmienił ocenę perspektyw rozwojowych na mniej korzystną. W związku z zaistniałą sytuacją, która była wysoce nieprzewidywalna i zmieniła uwarunkowania funkcjonowania salonów kosmetycznych, warto przyjrzeć się najnowszym wynikom badań ankietowych przeprowadzonych online w okresie pandemii przez Beauty Forum. Ankietę skierowano do czytelników czasopisma, wśród których są właściciele salonów oraz osoby zarządzające salonami kosmetycznymi. Raport z badań zatytułowany „Branża BEAUTY w dobie pandemii. Badanie rynku usług kosmetycznych” został udostępniony w Internecie 29.06.2020 [17]. W badaniu wzięło udział 227 respondentów, spośród których 93,4% reprezentowało mikroprzedsiębiorstwa, w których pracuje od jednego do pięciu pracowników. Pozostałe 6,6% stanowili przedstawiciele salonów zatrudniających więcej niż sześć osób.

Badania potwierdziły dobrą kondycję branży w okresie przedpandemicznym. W przeciwieństwie do większości właścicieli/menadżerów salonów kosmetycznych, zaledwie 1,8% respondentów oceniło ówczesną sytuację finansową firmy jako złą. Ponad połowa salonów (54,2%) posiadała zabezpieczenie finansowe na czas administracyjnego zakazu świadczenia usług. Jedynie 8,4% ankietowanych zdecydowało się na zawieszenie działalności gospodarczej. Pozostałe firmy (91,6%) utrzymały aktywną działalność, wykorzystując alternatywne możliwości utrzymania płynności finansowej, a także korzystając z ustawowego wsparcia. Jako główne sposoby przetrwania wskazano:

- sprzedaż bonów i kuponów na zabiegi możliwe do wykonania po otwarciu salonów (30,8% firm);
- internetową sprzedaż kosmetyków do profesjonalnej pielęgnacji domowej (27,8% firm);
- rezerwacje z przedpłatą (18,8% firm).

Z Tarczy Antykryzysowej skorzystało ponad 84% ankietowanych, z czego 91,7% wybrało zwolnienie z opłacania składek ZUS, a 78,6% świadczenia postojowe.

Ze wsparcia finansowego skorzystało tylko 39,6% firm, co było wynikiem wykluczenia jednoosobowych działalności, stanowiących duży udział w strukturze form organizacyjno-prawnych salonów kosmetycznych. Wsparcie Państwa oceniło negatywnie 59% respondentów.

Mimo trudności finansowych, aż 90,7% firm utrzymało dotychczasowy stan zatrudnienia, a 60% badanych dokonało optymalizacji kosztów prowadzonej działalności (głównie poprzez podniesienie cen wybranych zabiegów, rezygnację z zabiegów mało popularnych i kosztownych oraz wymagających bezpośredniej bliskości z klientem, doliczenie opłaty ryczałtowej za środki bezpieczeństwa i higieny osobistej).

W czasie kwarantanny prawie 90% firm dbało o kontakt z klientem, komunikując się z nim za pośrednictwem telefonu i SMS-ów (87,6% badanych), udzielając porad online (38%), wykorzystując pocztę internetową (18,3%) oraz poprzez media społecznościowe (15%).

Okres przestoju respondenci postanowili wykorzystać produktywnie, zwłaszcza na doksztalcanie i podnoszenie kwalifikacji (ponad 70% ankietowanych). Dostrzeżono również zaangażowanie stowarzyszeń i związków branżowych.

Wnioski z raportu są optymistyczne, wskazują bowiem, że branża beauty potraktowała kryzys jako wyzwanie i szansę na poszukiwanie nowych możliwości rozwoju. Daje to nadzieję na powrót w dłuższej perspektywie czasu do prognozowanej przed pandemią dynamiki wzrostu rynku usług kosmetycznych.

LITERATURA / REFERENCES

1. Beautydays. www.beautydays.pl/sektor-kosmetyczny/2019. Accessed 20.09.2020.
2. Szczechowicz B. Rynek i mechanizm rynkowy. O uczestnikach i przedmiocie wymiany na rynku turystycznym i rekreacyjnym. In: Szczechowicz B, ed. *Ekonomia z elementami opisu gospodarki turystycznej i rekreacyjnej*. Warszawa: Wyd. PWN; 2018:101.
3. Nowerli-Guz J. Zachowanie konsumentów na rynku usług kosmetycznych – wybrane aspekty. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*. 2011;694(22):450.
4. Kielan K, Pokora K. *Przygotowanie do działalności usługowej*. Warszawa: Wyd. WSiP; 2003:15.
5. Czubała A. Usługi w gospodarce. In: Czubała A, Jonas A, Smoleń T, Wiktor JW. *Marketing usług*. Warszawa: Wolters Kluwer; 2012:15-18.
6. Begg D, Fischer S, Dornbusch R. *Mikroekonomia*. Warszawa: Wyd. PWE; 2007.
7. Mankiw NG, Taylor MP. *Mikroekonomia*. Warszawa: Wyd. PWE; 2009.
8. Samuelson PA, Nordhaus WD. *Ekonomia, t. 1*. Warszawa: Wyd. PWN; 2000.
9. Mruk H, ed. *Analiza rynku*. Warszawa: Wyd. PWE; 2003.
10. Rynek usług kosmetycznych i produktów kosmetycznych 2017/2018 (druga edycja, wersja dla salonów kosmetycznych). Warszawa: Beauty Business Partner sp. z o.o.; 2018.
11. Rynek usług kosmetycznych w Polsce. Trendy, kierunki rozwoju, strategię i metody działania. www.gabi.net.pl/pub/dokumenty/rynek_uslug_kosmetycznych.pdf. Accessed 10.08.2020.
12. Otto P. Światowe koncerty chcą zbić interes na upiększaniu Polaków. www.biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/504726,swiatowe-koncerty-chca-zbic-interes-na-upiekszaniu-polakow.html. Accessed 02.12.2019.
13. Naparstek K, Kordus K, Śpiewak R. Analiza porównawcza oferty salonów SPA i salonów kosmetycznych. In: Borowicz AM, ed. *Innowacyjność i tradycja w fizjoterapii*. Poznań: Wyższa Szkoła Edukacji i Terapii; 2017:211-222.
14. Johnson MW. *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business School Publishing; 2010:22.
15. Arend R. The business model: Present and future – beyond a skeumorph. *Strategic Organisation*. 2013;11(4):391.
16. Johnson MW, Christensen C. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 2008;86(12):3.
17. Raport „Branża BEAUTY w dobie pandemii. Badanie rynku usług kosmetycznych”. www.beauty-forum.com.pl/fileadmin/user_upload/BEAUTY_FORUM/Badanie_ryнку.pdf. Accessed 20.08.2020.

otrzymano / received: 03.06.2021 | poprawiono / corrected: 17.06.2021 | zaakceptowano / accepted: 01.07.2021