



Nadia Dudziak  <https://orcid.org/0009-0006-2866-1312>  
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie  
e-mail: [nadia.dudziak@poczta.fm](mailto:nadia.dudziak@poczta.fm)

Sofia Mużacz  <https://orcid.org/0009-0005-4760-4543>  
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie  
e-mail: [sofiabella@wp.pl](mailto:sofiabella@wp.pl)

Aleksandra Osiak  <https://orcid.org/0009-0009-6660-6930>  
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie  
e-mail: [aleksandra.osiak@onet.com.pl](mailto:aleksandra.osiak@onet.com.pl)

## **Zarządzanie gabinetem kosmetologicznym w warunkach rosnącej konkurencji – przegląd strategii i modeli biznesowych**

### **Managing a beauty salon in the context of growing competition: A review of strategies and business models**

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.883>

#### **Streszczenie**

Celem artykułu jest analiza modeli biznesowych i strategii konkurowania w branży beauty na przykładzie gabinetów kosmetologicznych. Opracowanie ma charakter analityczno-przeładowy i opiera się na analizie literatury oraz obserwacji praktyk rynkowych.

Wyniki wskazują, że skuteczność działalności zależy od dopasowania modelu biznesowego do warunków rynkowych oraz od zastosowania strategii różnicowania, koncentracji i budowania relacji z klientem. Istotną rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej odgrywają marketing internetowy i marka osobista,

przy jednoczesnym oddziaływaniu barier, takich jak rosnąca konkurencja, koszty i wymagania klientów.

Wnioski wskazują, że efektywne funkcjonowanie w branży wymaga łączenia kompetencji zawodowych z umiejętnościami zarządczymi oraz elastycznego podejścia do zmian rynkowych.

**Słowa kluczowe:** rynek usług kosmetycznych, modele biznesowe w branży beauty, strategie konkurencji, zarządzanie gabinetem kosmetycznym

### Abstract

This article analyses business models and competitive strategies in the beauty industry, with a particular focus on beauty salons. It is shown that business effectiveness depends on aligning the business model with market conditions and on the application of strategies such as differentiation, focus, and customer relationship building. Online marketing and personal branding play a key role in creating a competitive advantage, while challenges include increasing competition, rising costs, and growing customer expectations. It is concluded that effective operation in the industry requires combining professional expertise with managerial skills, as well as a flexible approach to changing market conditions.

**Keywords:** cosmetics services market, business models in the beauty industry, competitive strategies, beauty salon management

## Wprowadzenie

Rynek usług kosmetycznych w Polsce w ostatnich latach rozwija się niezwykle dynamicznie, co jest efektem rosnącej świadomości konsumentów w zakresie pielęgnacji skóry, zwiększonego zainteresowania profilaktyką anti-aging oraz popularyzacji zabiegów estetycznych. Jednocześnie wzrost liczby podmiotów działających w branży prowadzi do intensyfikacji konkurencji, szczególnie w dużych miastach, gdzie nasycenie rynku jest bardzo wysokie. W takich warunkach prowadzenie gabinetu kosmetycznego wymaga nie tylko wysokich kompetencji specjalistycznych, lecz także umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem w sposób strategiczny i długofalowy (Bernat, Żukowska, 2024).

Współczesne zarządzanie gabinetem kosmetycznym wykracza poza organizację pracy i realizację usług. Obejmuje ono planowanie modelu biznesowego, budowanie przewagi konkurencyjnej, zarządzanie relacjami z klientami, kontrolę kosztów oraz skuteczne działania marketingowe (Wasilewski i in., 2025). Przedsiębiorcy muszą podejmować decyzje dotyczące pozycjonowania oferty, wyboru segmentu

docelowego, zakresu specjalizacji oraz sposobu komunikacji z rynkiem. Istotne znaczenie ma również dostosowywanie działalności do zmieniających się trendów technologicznych, oczekiwań klientów oraz uwarunkowań prawnych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych strategii konkurowania oraz modeli biznesowych stosowanych w branży kosmologicznej w warunkach rosnącej konkurencji. Analiza obejmuje zarówno klasyczne podejścia strategiczne, jak i nowoczesne rozwiązania organizacyjne oraz marketingowe, które umożliwiają budowanie trwałej pozycji rynkowej. Zrozumienie mechanizmów zarządzania w dynamicznym otoczeniu rynkowym stanowi klucz do efektywnego funkcjonowania i długoterminowego rozwoju gabinetu kosmologicznego.

## Rynek branży beauty w Polsce

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. Korzystną tendencją jest także wzrost zamożności Polaków. Łączna liczba gabinetów kosmetycznych i salonów fryzjerskich, które często działają wspólnie, wynosi w Polsce około 100 tys. (Wasiłewski i in., 2025).

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, 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 rozszerzanie oferty, także o zabiegi wykorzystujące najnowsze technologie i wychodzące naprzeciw najbardziej aktualnym trendom w kosmologii (Górska, Białka, 2024). Na rynku tym dominuje sprzedaż bezpośrednia, która jest realizowana zarówno przez tradycyjne, jak i elektroniczne kanały dystrybucji (e-commerce, m-commerce). Sprzedaż bezpośrednia wynika ze specyfiki usług: niematerialności, nierozdzielczości procesu wytwarzania i konsumpcji oraz dużej koncentracji przestrzennej klientów na obsługiwanym przez salon kosmetyczny obszarze, a także lojalności klientów wobec pozytywnie zweryfikowanego salonu (Gregor, Kalińska-Kula, 2021).

Ceny na rynku usług kosmetycznych są bardzo zróżnicowane ze względu na rodzaj zabiegu oraz na województwo, w którym salon prowadzi swoją działalność (*Rynek profesjonalnych usług i produktów kosmetycznych 2017/2018 (druga edycja, skrócona)*, 2018).

Należy dodać, że rynek usług kosmetycznych nie jest dość precyzyjnie uregulowany prawnie, gdyż usytuowany jest na pograniczu sfery kosmologii i medycyny

(Kryczka, 2021). 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 na temat wielkości konsumpcji usług kosmetycznych w Polsce uniemożliwiają 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 roku. Chodzi o raport pt. *Rynek usług kosmetycznych w Polsce. Trendy, kierunki rozwoju, strategie i metody działania* (2012), według którego wartość rynku usług kosmetycznych w Polsce wynosiła wtedy 1,4 mld złotych i wykazywała silną dynamikę wzrostu (około 10% rocznie).

Według raportu WiseEuropa w 2024 roku wartość eksportu polskich kosmetyków osiągnęła rekordowy poziom 6,0 mld EUR, przy dodatnim saldzie handlowym wynoszącym 2,3 mld EUR (wobec 5,7 mld EUR eksportu i 2,4 mld EUR nadwyżki w 2023 roku). Polska utrzymuje pozycję dziewiątego największego eksporterera kosmetyków na świecie i piątego w Unii Europejskiej. W 2024 roku udział Polski w globalnym eksporcie wzrósł do 4% (z 3,8% w 2023 roku), a w eksporcie unijnym pozostał na poziomie 8%. W 2024 roku eksport kosmetyków wzrósł o 5,5% rok do roku, podczas gdy cały eksport towarów z Polski jedynie o 1,2%. Szczególnie silna pozycja dotyczy segmentów produktów codziennego użytku (*Kosmetyczna Polska. Raport o stanie branży kosmetycznej 2025*, 2025).

Warto odnotować, że firma Deloitte już w 2010 roku oceniała 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 zwykłe salony urody. Wydatki związane z pierwszą z tych grup przedsiębiorstw szacowano na 920 mln zł, a drugą – około 480 mln zł (Otto, 2011). Należy przy tym wyjaśnić, że oferty usługowe salonów spa i salonów kosmetycznych nie są ze sobą tożsame (Naparstek, Kordus, Śpiewak, 2017).

Kosmetologię można podzielić na kilka działów. Wśród nich wymienia się przede wszystkim kosmetologię upiększającą, leczniczą, pielęgnacyjną oraz trychologię pielęgnacyjną. Podstawową charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Podział podstawowy dziedziny kosmetyologii

Dziedzina kosmetyologii	Charakterystyka dziedziny kosmetyologii
Kosmetyologia upiększająca	Nazywana jest inaczej kosmetyologią estetyczną. Jest to dział kosmetyologii, który ma na celu poprawę atrakcyjności fizycznej przez bezpośrednią zmianę wyglądu skóry i jej przydatków bez planowanej ingerencji w ich kondycję. Obejmuje głównie zabiegi upiększające okolice oczu, depilację i zabiegi poprawiające wygląd płytki paznokcia.
Kosmetyologia lecznicza	Dział kosmetyologii, który ma zachowywać albo przywracać atrakcyjność fizyczną przez wsparcie skóry i jej przydatków oraz utrzymanie ich w dobrej kondycji. Dotyczy głównie poprawy kondycji skóry po przebytych chorobach, a także wspierania procedur lekarskich w przebiegu różnych chorób.
Kosmetyologia pielęgnacyjna	Jeden z najpopularniejszych działów kosmetyologii. Służy zwiększeniu lub zachowaniu atrakcyjności fizycznej za sprawą poprawy albo podtrzymywania kondycji skóry i jej przydatków (takich jak włosy czy paznokcie) poprzez zastosowanie specjalistycznych urządzeń kosmetycznych lub preparatów kosmetycznych.
Trychologia pielęgnacyjna	Stosunkowo nowa dziedzina kosmetyologii, polegająca na wykorzystaniu różnych skutecznych preparatów do włosów oraz skóry głowy, które umożliwiają stymulację porostu włosów i zwiększenie ich objętości.

Źródło: *Kosmetyologia – czym się zajmuje?*, b.r.

## Modele biznesowe na rynku branży kosmetycznej

Model biznesu, inaczej model prowadzenia działalności, określa „jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu” (Johnson, 2010). Ujmując najprościej, jest to „opis, jak działa tradycyjne przedsiębiorstwo” (Arend, 2013). Według Marka Johnsona i Claytona Christensena (2008) model biznesu składa się z czterech powiązanych ze sobą elementów: propozycji wartości dla klientów, formuły zysków, kluczowych zasobów i kluczowych procesów. 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 stażem (10–15 lat) 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 przeznaczają się większe 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 mają pewne cechy modelu retencyjnego (na przykład 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 (Pawluk, 2025). Modelowi temu sprzyjał okres obostrzeń administracyjnych, spowodowany pandemią.

## Strategie konkurowania na rynku usług kosmetycznych

Rynek usług kosmetycznych charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji oraz dynamicznie rosnącymi oczekiwaniami klientów. W takich warunkach przedsiębiorstwa muszą świadomie kształtować swoje strategie konkurowania, aby osiągnąć trwałą przewagę rynkową i zapewnić stabilność funkcjonowania. Skuteczna strategia nie może opierać się wyłącznie na jednym czynniku, lecz powinna uwzględniać zarówno aspekt ekonomiczny, jak i jakość świadczonych usług oraz relacje z klientami (Pawłowska, 2023). Jednym z klasycznych podejść jest strategia kosztowa, polegająca na oferowaniu usług w niższych cenach w celu przyciągnięcia większej liczby odbiorców (Zakrzewska-Bielawska, Piotrowska, 2022). Rozwiązanie to może być efektywne w krótkim okresie, szczególnie na rynkach lokalnych o dużej wrażliwości cenowej. W dłuższej perspektywie jednak nadmierna konkurencja cenowa prowadzi do obniżenia rentowności oraz ogranicza możliwości inwestowania w rozwój, szkolenia czy nowoczesne technologie.

Znacznie większy potencjał budowania trwałej przewagi konkurencyjnej daje strategia różnicowania (Kawińska, 2023). Polega ona na tworzeniu unikalnej wartości oferty poprzez wysoką jakość usług, specjalistyczną wiedzę, wykorzystanie nowoczesnej aparatury oraz pracę na renomowanych produktach. Ważnym elementem tego podejścia jest specjalizacja w określonych obszarach, takich jak trychologia, pielęgnacja skóry problematycznej czy zabiegi anti-aging. Dzięki temu przedsiębiorstwo może pozycjonować się jako ekspert w wybranej dziedzinie, co sprzyja budowaniu zaufania i uzasadnia wyższy poziom cen (Schwabe, 2023). Zbliżonym podejściem jest strategia koncentracji, polegająca na skierowaniu oferty do ściśle określonej grupy klientów lub skupieniu się na wąskiej kategorii usług (Domański, 2022). Takie ukierunkowanie pozwala lepiej dopasować zakres zabiegów do specyficznych potrzeb odbiorców oraz zwiększa skuteczność działań marketingowych.

Współczesne konkurowanie w branży kosmetycznej wykracza jednak poza sam zakres świadczonych usług. Coraz większe znaczenie mają doświadczenia klienta, obejmujące jakość obsługi, atmosferę w salonie, komunikację oraz indywidualne podejście. Budowanie długoterminowych relacji sprzyja lojalności klientów i stabilności przychodów. Klienci często wybierają nie tylko konkretny salon, lecz przede

wszystkim specjalistę, któremu ufają. W konsekwencji rośnie znaczenie marki osobistej kosmetyologa oraz spójnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Tab. 2. Podstawowe strategie konkutowania na rynku usług kosmetycznych

Rodzaj strategii rynkowej	Charakterystyka strategii
Strategia kosztowa (przywództwa kosztowego)	Polega na oferowaniu usług w niższych cenach niż konkurencja. Jej celem jest przyciągnięcie klientów wrażliwych cenowo oraz zwiększenie udziału w rynku poprzez dużą liczbę realizowanych zabiegów.
Strategia różnicowania	Opiera się na budowaniu unikalnej wartości oferty. Może obejmować wysoką jakość usług, specjalistyczne kwalifikacje personelu, nowoczesne technologie, renomowane marki kosmetyków czy wyjątkową atmosferę w salonie.
Strategia koncentracji (niszy rynkowej)	Polega na skupieniu się na wąskim segmencie rynku, na przykład usługach trychologicznych, pielęgnacji skóry problematycznej, zabiegach anti-aging czy obsłudze konkretnej grupy klientów (na przykład mężczyzn, osób z cerą trądzikową).
Strategia budowania relacji (lojalnościowa)	Koncentruje się na utrzymaniu stałych klientów poprzez wysoką jakość obsługi, indywidualne podejście, programy lojalnościowe oraz systematyczną komunikację.
Strategia marki osobistej i wizerunku	Opiera się na budowaniu rozpoznawalności specjalisty oraz zaufania do jego kompetencji, między innymi przez aktywność w mediach społecznościowych, edukację klientów i pozytywne opinie.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska, Piotrowska, 2022.

Skuteczna strategia konkutowania na rynku usług kosmetycznych powinna łączyć elementy jakości, specjalizacji, świadomego pozycjonowania oraz budowania relacji z klientami (Zakrzewska-Bielawska, Piotrowska, 2022). Przedsiębiorstwa, które koncentrują się na tworzeniu wartości i długofalowym zaufaniu, mają większe szanse na utrzymanie stabilnej i silnej pozycji na rynku.

W praktyce jednak salony kosmetyczne najczęściej łączą kilka strategii jednocześnie, dostosowując je do lokalnego rynku oraz swojej grupy docelowej.

## Nowoczesne narzędzia promocji i budowania przewagi konkurencyjnej w branży kosmetycznej

W warunkach rosnącej konkurencji skuteczna promocja stanowi jeden z kluczowych elementów funkcjonowania salonu kosmetycznego. Nasycenie rynku, szczególnie w większych miastach, powoduje, że sama obecność na rynku nie jest już wystarczająca do pozyskania i utrzymania klientów (Kawińska, 2023).

Przedsiębiorstwa muszą podejmować świadome, zaplanowane i spójne działania marketingowe, które nie tylko zwiększą rozpoznawalność marki, ale również zbudują trwałą przewagę konkurencyjną. Promocja przestaje być działaniem okazjonalnym – staje się stałym elementem strategii rozwoju gabinetu.

Tradycyjne formy reklamy, takie jak ulotki, plakaty, banery zewnętrzne czy marketing rekomendacyjny, nadal odgrywają istotną rolę, zwłaszcza w wymiarze lokalnym. W przypadku salonów działających w mniejszych miejscowościach lub na osiedlach mieszkaniowych bezpośredni kontakt z klientem oraz tak zwany marketing szeptany mogą znacząco wpływać na liczbę rezerwacji (Mackiewicz, 2024). Rekomendacje zadowolonych klientów pozostają jedną z najbardziej wiarygodnych form promocji, ponieważ opierają się na osobistym doświadczeniu i zaufaniu.

Współczesny rynek usług kosmetycznych w coraz większym stopniu przynosi się jednak do przestrzeni cyfrowej (Charkiewicz, Smolarczyk, 2024). Marketing internetowy stał się podstawowym narzędziem komunikacji z klientami. Media społecznościowe umożliwiają nie tylko prezentację efektów zabiegów, ale także budowanie relacji, edukowanie odbiorców oraz kreowanie wizerunku eksperta. Regularne publikowanie treści, takich jak porady pielęgnacyjne, odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania czy omówienie przebiegu zabiegów, zwiększa zaangażowanie odbiorców i buduje ich świadomość. Istotne znaczenie ma również jakość publikowanych materiałów – estetyczne zdjęcia, spójna identyfikacja wizualna oraz profesjonalny język komunikacji wpływają na postrzeganie marki jako rzetelnej i godnej zaufania. Jednocześnie współczesna komunikacja marketingowa coraz częściej opiera się na autentyczności. Klienci oczekują transparentności, dlatego pokazywanie kulis pracy gabinetu, procesu wykonywania zabiegów czy efektów terapii w realistyczny sposób sprzyja budowaniu wiarygodności (Cenian i in., 2023).

Kluczowym elementem promocji w branży beauty staje się personal branding, czyli budowanie marki osobistej kosmetologa. Klienci coraz częściej wybierają konkretnego specjalistę, kierując się jego kompetencjami, doświadczeniem oraz opiniami innych użytkowników. Aktywność ekspercka w mediach społecznościowych, udział w szkoleniach, publikowanie certyfikatów czy dzielenie się wiedzą branżową wzmacniają pozycję profesjonalisty na rynku. W tym kontekście zarządzanie opiniami online ma szczególne znaczenie – pozytywne recenzje zwiększają wiarygodność, natomiast umiejętne reagowanie na krytykę świadczy o profesjonalizmie i dojrzałości biznesowej (Makowiec, Mikuła, 2022).

Nowoczesne strategie marketingowe obejmują również działania z zakresu content marketingu, takie jak prowadzenie bloga, newslettera czy tworzenie materiałów edukacyjnych w formie wideo. Takie treści nie tylko promują usługi, lecz także budują ekspercki wizerunek marki i zwiększają zaufanie klientów. Coraz częściej stosowane są również programy lojalnościowe, systemy poleceń oraz indywidualne oferty dla stałych klientów, które wzmacniają relacje i zachęcają do ponownych wizyt. Ważnym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej jest także analiza danych marketingowych. Monitorowanie statystyk odwiedzin strony internetowej, zasięgów w mediach społecznościowych czy skuteczności kampanii reklamowych pozwala na optymalizację działań i lepsze dopasowanie komunikatów do grupy docelowej. Dzięki temu promocja staje się bardziej efektywna i oparta na realnych potrzebach klientów (Niewiada i in., 2025).

W efekcie nowoczesna promocja w branży kosmetycznej wykracza poza tradycyjne rozumienie reklamy jako jednorazowego działania sprzedażowego. Staje się elementem strategicznego zarządzania marką, obejmującym budowanie wizerunku, relacji, zaufania oraz długofalowej lojalności klientów. Umiejętne wykorzystanie dostępnych narzędzi marketingowych pozwala nie tylko zwiększyć rozpoznawalność salonu, lecz także stworzyć stabilną i konkurencyjną pozycję na rynku.

## Podsumowanie

Rozwój rynku usług kosmetycznych w Polsce determinowany jest przez szereg czynników o charakterze ekonomicznym, społecznym oraz prawnym. Jednocześnie dynamiczny wzrost branży wiąże się z licznymi wyzwaniami dla przedsiębiorców. Natomiast współczesny gabinet kosmetyczny funkcjonuje nie tylko jako miejsce świadczenia usług, lecz także jako świadomie budowana marka, której rozwój wymaga łączenia wiedzy specjalistycznej z umiejętnościami zarządzania, marketingu oraz budowania trwałych relacji z klientami. Sukces marki gabinetu kosmetycznego zależy zatem od zdolności do budowania relacji, ale też zaufania oraz przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie gabinetem kosmetycznym w warunkach rosnącej konkurencji wymaga wieloaspektowego podejścia, uwzględniającego zarówno czynniki rynkowe, jak i umiejętność budowania trwałej wartości dla klienta.

Skuteczne funkcjonowanie na rynku usług kosmetycznych wymaga dziś nie tylko wiedzy specjalistycznej, ale również umiejętnego zarządzania, marketingu oraz dostosowywania do zmieniających się potrzeb klientów.

Jednym z kluczowych problemów jest rosnąca liczba podmiotów funkcjonujących na rynku, co prowadzi do jego nasycenia oraz zwiększenia presji konkurencyjnej. Istotne znaczenie mają również rosnące koszty prowadzenia działalności, obejmujące inwestycje w nowoczesną aparaturę, wysokiej jakości preparaty kosmetyczne oraz koszty operacyjne związane z utrzymaniem lokalu.

Współczesny klient charakteryzuje się coraz większą świadomością oraz wymaganiami – oczekuje nie tylko wysokiej jakości usług, ale także indywidualnego podejścia, komfortu oraz widocznych efektów zabiegowych. Wymusza to na właścicielach gabinetów konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji oraz dostosowywania oferty do zmieniających się trendów.

Dodatkowym wyzwaniem pozostaje niejednoznaczność regulacji prawnych w obszarze kosmetyki, co może ograniczać rozwój niektórych usług oraz wprowadzać niepewność interpretacyjną.

## Bibliografia

- Arend R. (2013), *The business model: Present and future – beyond a skeumorph*, „Strategic Organisation”, vol. 11(4), s. 390–402.
- Bernat M., Żukowska A. (2024), *Nowoczesne zabiegi przeciwstarzeniowe jako przykład rozwoju kosmologii*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie”, nr 13(1), s. 125–134.
- Cenian M., Kopiec D., Kuzioła K., Buczaj A., Pecyna A. (2023), *Ocena ryzyka zawodowego na stanowisku pracy kosmetyczki*, [w:] M. Babicz, B. Nowakowicz-Dębek, A. Gawryluk (red.), *Wybrane zagadnienia z zakresu ochrony i zagrożeń środowiska. T. 3*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie, s. 16–27.
- Charkiewicz S., Smolarczyk A. (2024), *Marketing internetowy jako współczesna forma reklamy*, „Akademia Zarządzania”, nr 8(2), s. 247–269.
- Domański T. (2022), *Strategie rozwoju zagranicznych sieci handlowych w Polsce. Nowe wyzwania marketingowe*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Górska M., Białka A. (2024), *Rola ekstraktów roślinnych komórek macierzystych w kosmologii*, „Polish Journal of Cosmetology”, vol. 27(2), s. 67–74.
- Gregor B., Kalińska-Kula M. (2021), *Handel internetowy: perspektywa e-konsumenta*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Johnson M.W. (2010), *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Johnson M.W., Christensen C. (2008), *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review”, vol. 86(12), s. 2–11.
- Kawińska M. (2023), *Koncepcja rozwoju systemu dystrybucji wybranego przedsiębiorstwa branży kosmetycznej na rynku polskim*, „Management & Quality/ Zarządzanie i Jakość”, vol. 5(2), s. 94–139.
- Kosmologia – czym się zajmuje?* (b.r.), <https://www.skyclinic.pl/blog/kosmologia-czym-sie-zajmuje/> [dostęp: 12.02.2026].
- Kosmetyczna Polska. Raport o stanie branży kosmetycznej 2025* (2025), <https://wise-europa.eu/2025/11/06/raport-o-stanie-branzy-kosmetycznej-2025/> [dostęp: 24.02.2026].
- Kryczka M. (2021), *Rynek usług kosmetycznych – uwarunkowania i perspektywy rozwoju w ocenie właścicieli salonów kosmetycznych. Studium przypadku*, „Aesthetic Cosmetology and Medicine”, vol. 1(10), s. 225–233.
- Mackiewicz N. (2024), *Porównanie wpływu internetowych i tradycyjnych form reklam na konsumentów sklepów kosmetycznych w Polsce*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne”, vol. 47(1), s. 27–35.
- Makowiec M., Mikuła B. (red.) (2022), *Uwarunkowania współczesnego zarządzania*, Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe ANS w Nowym Sączu.

- Naparstek K., Kordus K., Śpiewak R. (2017), *Analiza porównawcza oferty salonów SPA i salonów kosmetycznych*, [w:] A.M. Borowicz (red.), *Innowacyjność i tradycja w fizjoterapii*, Poznań: Wyższa Szkoła Edukacji i Terapii, s. 211–222.
- Niewiada M., Kubasik E., Furs J., Gizińska A., Domżańska I., Werys M. (2025), *Od pracownika do ambasadora – budowanie wizerunku organizacji od wewnątrz*, [w:] K. Słowikowska (red.), *Budowanie marki pracodawcy w administracji publicznej – doświadczenia i możliwe kierunki rozwoju*, Warszawa: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego, s. 127–161.
- Otto P. (2011), *Światowe koncerny chcą zbić interes na upiększaniu Polaków*, <https://www.gazetaprawna.pl/biznes/artykuly/10687023.swiatowe-koncerny-chca-zbic-interes-na-upiekszaniu-polakow.html> [dostęp: 2.02.2026].
- Pawłowska K. (2023), *Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynku kosmetycznym na przykładzie marek Dr Irena Eris oraz Inglot*, [w:] A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 37–49.
- Pawłuk A. (2025), *Zmiany modeli i kanałów dystrybucji: badanie praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa handlowe*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 205, s. 81–95.
- Rynek profesjonalnych usług i produktów kosmetycznych 2017/2018 (druga edycja, skrócona)* (2018), Warszawa: Beauty Business Partner sp. z o.o.
- Rynek usług kosmetycznych w Polsce. Trendy, kierunki rozwoju, strategie i metody działania* (2012), [www.gabi.net.pl/pub/dokumenty/rynek\\_uslug\\_kosmetycznych.pdf](http://www.gabi.net.pl/pub/dokumenty/rynek_uslug_kosmetycznych.pdf) [dostęp: 10.02.2026].
- Schwabe M. (2023), *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 189, s. 113–131.
- Wasilewski T., Hordyjewicz-Baran Z., Orzechowicz W., Fleszer J., Malorna K., Zegarski M., Buszewski B. (2025), *The use of micellar extraction in a formulation-borrowing sequential process of manufacturing cosmetics intended for facial cleansing and make-up removal, containing bioactive substances isolated from grape pomace*, „Przemysł Chemiczny”, nr 104(10), s. 957–967.
- Zakrzewska-Bielawska A., Piotrowska D. (2022), *Strategia hybrydowa – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(190), s. 69–81.

### O autorkach

**Nadia Dudziak** – studentka drugiego roku studiów I stopnia na kierunku biokosmetologia na Wydziale Biologii Środowiskowej Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Członek Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania i Ekonomii.

**Sofia Mużacz** – studentka drugiego roku studiów I stopnia na kierunku biokosmetologia na Wydziale Biologii Środowiskowej Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Członek Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania i Ekonomii.

**Aleksandra Osiak** – studentka drugiego roku studiów I stopnia na kierunku biokosmetologia na Wydziale Biologii Środowiskowej Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Członek Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania i Ekonomii.

### About the Authors

**Nadia Dudziak** – a second-year undergraduate student in Cosmetic Science at the Faculty of Environmental Biology, University of Life Sciences in Lublin. She is a member of the Student Academic Circle of Management and Economics.

**Sofia Mużacz** – a second-year undergraduate student in Cosmetic Science at the Faculty of Environmental Biology, University of Life Sciences in Lublin. She is a member of the Student Academic Circle of Management and Economics.

**Aleksandra Osiak** – a second-year undergraduate student in Cosmetic Science at the Faculty of Environmental Biology, University of Life Sciences in Lublin. She is a member of the Student Academic Circle of Management and Economics.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

