UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
KOLEGIUM NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA
KIERUNEK: ZARZĄDZANIE
SPECJALNOŚĆ: NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

Ewelina Kostępska
Nr albumu: 2025

Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami epidemicznymi

Rozprawa doktorska

Promotor
Dr hab. Ewa Kozień, Prof. UEK

Kraków 2025

Pragnę serdecznie podziękować
Pani dr hab. Ewie Kozień, prof. UEK
za nieocenioną pomoc, życzliwość i wsparcie
w trakcie przygotowywania rozprawy doktorskiej.

Pracę dedykuję mojemu Mężowi, Dzieciom i Rodzicom.

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1 Koncepcja modelu biznesu 10

1.1. Pojęcie modelu biznesu – geneza, definicje i komponenty 10

1.1.1. Geneza definicji modelu biznesu 10

1.1.2. Definicje modelu biznesu 14

1.1.3. Komponenty modelu biznesu 17

1.2. Klasyfikacje modeli biznesu 30

1.2.1. Uniwersalne modele biznesu 30

1.2.2. Modele e-biznesu 36

1.3. Wybrane zagadnienia związane z modelem biznesu 44

1.3.1. Model biznesu a strategia 44

1.3.2. Model biznesu a wartość 49

1.3.3. Kanwa modelu biznesu 51

Rozdział 2 Przedsiębiorstwo w przestrzeni cyfrowej 59

2.1. Cyfryzacja 59

2.1.1. Cyfryzacja i pojęcia powiązane 59

2.1.2. Ewolucja przemysłu w kontekście cyfryzacji 60

2.1.3. Technologie cyfrowe w przedsiębiorstwach 68

2.2. Wpływ pandemii Covid-19 na przyspieszenie transformacji cyfrowej przedsiębiorstw 76

2.2.1. Kryzys pandemiczny 77

2.2.2. Wskaźnik DESI jako miernik stopnia cyfryzacji Polski 80

2.2.3. Adaptacja cyfrowa przedsiębiorstw w czasie pandemii 89

Rozdział 3 Rynek przedsiębiorstw oferujących kursy tańca 100

3.1. Popyt na zajęcia taneczne w Polsce analiza ilościowa 100

3.2. Podaż zajęć tanecznych w Polsce na przykładzie szkół tańca 121

Rozdział 4 Zrównoważony rozwój i odporność przedsiębiorstw w koncepcji modelu biznesu 131

4.1. Koncepcja zrównoważonego rozwoju w modelach biznesu 131

4.2. Business Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) jako narzędzie modelowania zrównoważonych modeli biznesu 137

4.3. Odporny i zrównoważony model biznesu 145

Rozdział 5 Badanie zmian modeli biznesu przedsiębiorstw oferujących zajęcia taneczne stymulowane ograniczeniami epidemicznymi 155

5.1. Wstęp do badań własnych 155

5.2. Badanie ilościowe I (2020) – perspektywa klientów szkół tańca (początek pandemii COVID-19) 155

5.2.1. Cel i kontekst badania 155

5.2.2. Metodyka badania 158

5.2.3. Charakterystyka próby 159

5.2.4. Wyniki badania 161

5.2.5. Wnioski i implikacje 172

5.3. Badanie jakościowe (2022) – perspektywa właścicieli szkół tańca (funkcjonowanie podczas pandemii) 174

5.3.1. Cel i kontekst badania 174

5.3.2. Metodyka badania 176

5.3.3. Charakterystyka próby 177

5.3.4. Wyniki badania 179

5.3.5. Wnioski i implikacje 192

5.4. Badanie ilościowe II (2025) – perspektywa klientów szkół tańca (okres przed-pandemiczny, pandemiczny i post-pandemiczny) 195

5.4.1. Cel i kontekst badania 195

5.4.2. Metodyka badania 198

5.4.3. Charakterystyka próby 200

5.4.4. Wyniki badania 201

5.4.5. Wnioski i implikacje 226

5.5. Podsumowanie badań własnych 231

Zakończenie 236

Bibliografia 246

Spis tabel 268

Spis rysunków 270

Spis wykresów 271

Załączniki 275

Wstęp

Obserwowane ciągłe i dynamiczne zmiany otoczenia, postęp technologiczny, ewolucja branż i sektorów oraz zróżnicowanie preferencji konsumentów wymuszają wzrost poziomu innowacyjności i profesjonalizacji w zarządzaniu, efektem czego tradycyjne modele zarządcze wzbogacone są o element zarządzania strategicznego: model biznesu. Niniejsza rozprawa poświęcona jest identyfikacji zmian w strukturze modeli biznesu szkół tańca pod wpływem determinantów egzogenicznych i endogenicznych[1] ze szczególnym uwzględnieniem ograniczeń epidemicznych. Na czas obowiązywania obostrzeń zajęcia w formie stacjonarnej zostały całkowicie zawieszone, zaś w walce o utrzymanie się na rynku niektóre z przedsiębiorstw przeniosły obszary prowadzonej przez siebie działalności do Internetu, poszerzając swoją dotychczasową ofertę o zdalną formę prowadzenia zajęć. Po zdjęciu restrykcji część ludzi, w obawie przed zakażeniem wirusem, nadal unikała angażowania się w życie społeczne, co negatywnie odbiło się na kondycji finansowej przedsiębiorstw. Rozwiązaniem tego problemu w istocie może być zmiana modelu biznesu ukierunkowana na wykorzystanie technologii cyfrowych, które służyć będą świadczeniu usług zajęć prowadzonych w zdalnej formie (np. jako poszerzenie tradycyjnej oferty z uwagi na wybuch pandemii Covid-19) oraz będą obecne w innych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie tworząc nowe wartości.

Podjęta problematyka ma zarówno wymiar teoretyczny, jak i praktyczny. Z perspektywy nauk o zarządzaniu praca wpisuje się w rozwój badań nad modelami biznesu, ich strukturą oraz zdolnością adaptacji w warunkach dynamicznych zmian otoczenia. W rozprawie przedstawiono ewolucję koncepcji Przemysłu (1.0 – 6.0), ze szczególnym uwzględnieniem wizji Przedsiębiorstwa 5.0, stawiając pytanie, jak powinny być kształtowane modele biznesu zgodnie z jej założeniami.

Wiedza naukowa na temat modeli biznesu w przedsiębiorstwach świadczących usługi związane ze sportem i rekreacją ruchową (w tym tańcem) nie jest wyczerpanym tematem, w rzeczywistości w naukowych bazach danych nie ma indeksowanych publikacji z tego obszaru. Zidentyfikowana luka badawcza jest tym bardziej interesująca, iż w kontekście następstw związanych z ograniczeniami epidemiologicznymi model biznesu omawianych przedsiębiorstw ewoluował. Drugą zidentyfikowaną luką jest obszar związany z koncepcją

[1] Józef Szabłowski, red., *Zarządzanie innowacjami: teoria i praktyka* (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, 2006), 329.

Przedsiębiorstwa 5.0. Doświadczenia kryzysu pandemicznego i kryzysu wywołanego wojną w Ukrainie pokazują, że modele biznesu muszą uwzględniać aspekt odporności. W literaturze przedmiotu pojawiły się propozycje zrównoważonych modeli biznesu, akcentujące kwestie proekologiczne i prospołeczne, ale nadal brakuje ujęcia, które integrowałoby te elementy z wymiarem odpornościowym.

Celem głównym rozprawy jest identyfikacja zmian w modelach biznesu szkół tańca stymulowanych ograniczeniami epidemicznymi.

W ramach celu głównego sformułowano cele szczegółowe, które objęły:

- analizę definicji, komponentów i klasyfikacji modeli biznesu, z uwzględnieniem ich relacji ze strategią, koncepcją wartości oraz narzędziami projektowania,
- analizę definicji i faz rozwoju cyfryzacji,
- ukazanie istoty ewolucji Przemysłu 1.0 – 6.0 w kontekście cyfryzacji,
- charakterystykę technologii cyfrowych z uwzględnieniem technologii intensyfikujących,
- ocenę wpływu pandemii COVID-19 na transformację cyfrową przedsiębiorstw,
- charakterystykę rynku usług tanecznych w Polsce w ujęciu popytowym i podażowym,
- określenie determinantów wpływających na wybór szkoły tańca,
- określenie znaczenia marketingu cyfrowego w procesie pozyskiwania i utrzymywania klientów wraz z ustaleniem preferowanych przez klientów kanałów dotarcia i form przekazu,
- analizę doświadczeń klientów szkół tańca w perspektywie trzech wyodrębnionych okresów (przed-pandemicznym, pandemicznym, post-pandemicznym), z uwzględnieniem czynników motywujących i barier uczestnictwa, poziomu zaangażowania oraz oceny jakości świadczonych usług,
- ocenę trwałości wdrożonych w okresie pandemii rozwiązań po zniesieniu restrykcji epidemicznych,
- identyfikację zmian w modelach biznesu szkół tańca stymulowanych ograniczeniami epidemicznymi, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w ofercie, działaniach marketingowych, relacjach z klientami, organizacji pracy i kondycji finansowej przed pandemią, w trakcie pandemii oraz po jej zakończeniu,
- rozpoznanie, w jakim stopniu praktyki szkół tańca wpisują się w koncepcję zrównoważonego i odpornego rozwoju przedsiębiorstw,

- sformułowanie wniosków dotyczących koncepcji zrównoważonego i odpornego modelu biznesu zgodnie z wizją Przedsiębiorstwa 5.0.

Na potrzeby rozprawy przyjęto hipotezy badawcze zakładające, że:

H1. Pandemia COVID-19 istotnie przyspieszyła cyfryzację w szkołach tańca, wymuszając zmiany w ofercie, marketingu i organizacji pracy.

H2. Większość działań adaptacyjnych miała charakter reaktywny i doraźny, a ich trwałość po zniesieniu restrykcji była ograniczona.

H3. Zachowania uczestników zajęć tanecznych w okresie pandemii różniły się istotnie od wzorców przed-pandemicznych.

H4. Modele biznesu szkół tańca w ograniczonym stopniu wpisują się w koncepcję zrównoważonego i odpornego rozwoju przedsiębiorstw.

Struktura rozprawy została podporządkowana realizacji wyżej przedstawionych celów. W rozdziale pierwszym opisano genezę i rozwój definicji pojęcia modelu biznesu, uwzględniono klasyfikacje modeli oraz narzędzia ich projektowania. W rozdziale drugim omówiono funkcjonowanie przedsiębiorstw w przestrzeni cyfrowej w dwóch wymiarach: po pierwsze zaprezentowano istotę i rozwój cyfryzacji – od definicji i faz rozwoju, poprzez ewolucję Przemysłu 1.0–6.0, aż po technologie cyfrowe wykorzystywane w działalności przedsiębiorstw; po drugie ukazano wpływ pandemii COVID-19 jako czynnika przyspieszającego transformację cyfrową i wymuszającego dynamiczną adaptację organizacji. Rozdział trzeci koncentruje się na charakterystyce rynku przedsiębiorstw oferujących kursy tańca w Polsce, analizując zarówno stronę popytową, jak i podażową. W rozdziale czwartym omówiono zrównoważone modele biznesu oraz uzasadniono potrzebę ich rozszerzenia o aspekt odporności (*resilience*). W rozdziale piątym opisano badania własne – ilościowe i jakościowe – dotyczące funkcjonowania szkół tańca w okresie przed-pandemicznym, pandemicznym i post-pandemicznym.

Rozdział 1
Koncepcja modelu biznesu

1.1. Pojęcie modelu biznesu – geneza, definicje i komponenty

Rozdział 1.1. zawiera opis genezy pojęcia modelu biznesu, przegląd definicji obecnych w literaturze oraz ich podział na ujęcia szerokie i wąskie. Na podstawie przeglądu definicji wyodrębniono komponenty w układzie chronologicznym i komponentowym oraz opracowano mapę współwystępowania, mapę gęstości i mapę ciepła (klasteryzacja komponentów).

1.1.1. Geneza definicji modelu biznesu

Omówienie definicji pojęcia „modelu biznesu" ułatwi wyjaśnienie dwóch pojęć składowych: model i biznes. Termin „model" powszechnie rozumiany jest jako wzór, według którego coś jest wykonywane, jako typ, konstrukcja bądź opis wskazujący działanie czegoś, jego cechy oraz zależności. Pojęcie to ma charakter interdyscyplinarny. W prakseologii oraz w teorii organizacji model ujmuje te cechy rzeczywistości (istniejące lub projektowane jej fragmenty), które są istotne dla celów poznawczych bądź praktycznych, związanych z relacjami behawioralnymi, instytucjonalnymi i technicznymi.[2] W ekonomii model oznacza analizę mającą na celu zrozumienie i wyjaśnienie kluczowych elementów systemu gospodarczego, na podstawie których możliwe jest formułowanie prognoz gospodarczych.[3] W cybernetyce mianem tym określa się względnie odosobniony, możliwie nieskomplikowany układ, działający analogicznie do oryginału, którym przykładowo może być istota żywa, maszyna bądź organizacja.[4] Z kolei zgodnie z propozycją T. Gołębiowskiego, T. M. Dudzik, M. Lewandowskiej i M. Witek-Hajduk pojęcie model w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa należy rozumieć jako podstawowe założenia prowadzenia działalności, logikę działania, a konkretnie wzorzec działania określający sposoby postępowania, dobór podstawowych zasobów, zakres i charakter relacji wewnętrznych i zewnętrznych oraz główne związki przyczynowo-skutkowe zachodzące

[2] Tadeusz Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* (Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1978), 119–20.
[3] David W. Pearce, red., *The MIT Dictionary of Modern Economics*, 4th wyd. (The MIT Press, 1992), 281.
[4] Sherman Roy Krupp, *Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination* (Chilton Book Division, 1961), 54.

między składnikami modelu.[5] Budowanie modeli odbywa się w różnorodny sposób i służy różnorodnym celom, np. modele budowane w mniejszej skali umożliwiają sprawdzenie i ocenę konstrukcji bądź estetyki, natomiast modele matematyczne są tworzone po to, aby sprawdzić wpływ zmiennych bądź symulować zachowania systemów gospodarczych. Cele modeli są różnorodne, służą do opisu i zrozumienia działania, identyfikacji i kategoryzacji a także eksperymentowania i uczenia się.[6]

Analizując pojęcie „modelu biznesu", należy także wyjaśnić znaczenie terminu „biznes". W języku potocznym rozumiany bywa on jako interes, przedsiębiorstwo, przedsięwzięcie gospodarcze lub prowadzenie działalności gospodarczej. W naukach o zarządzaniu termin ten jest doprecyzowany i oznacza prowadzenie szeroko pojętej działalności gospodarczej, ukierunkowanej na osiąganie zysków ze sprzedaży dóbr i usług.[7]

Pojęcie „model biznesu" po raz pierwszy zostało użyte przez R. E. Bellmana, C. E. Clarka, D. G. Malcolma, C. J. Crafta i F. M. Ricciardiego w artykule z 1957 roku. Sformułowanie to pojawiło się raz, w treści publikacji, i odnosiło się do utworzenia modelu matematycznego odzwierciedlającego założenia gry biznesowej.[8] Na podstawie kontekstu można przypuszczać, że autorzy rozumieli model biznesu jako skorygowany na podstawie symulacji model matematyczny, uwzględniający także czynniki trudno mierzalne oraz odzwierciedlający realia biznesowe.[9] Pierwszą publikacją zawierającą w tytule określenie „model biznesu" był artykuł G. M. Jonesa z 1960 roku, w którego treści brak jednak bezpośrednich odniesień do tego terminu. Na tej podstawie można przypuszczać, że określenia użyto w związku z grą biznesową przedstawioną w jednym z fragmentów publikacji, a konkretnie w kontekście symulacji realiów biznesowych.[10] Pierwsze dwie publikacje odnoszące się do tego zagadnienia wskazują zatem, że pojęcie „modelu biznesu" rozumiano początkowo jako rodzaj symulacji realiów biznesowych, odzwierciedlającej procesy w nich zachodzące.

---

[5] Tomasz Gołębiowski et al., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw* (Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, 2008), 17.

[6] Małgorzata Bednarczyk et al., red., *E-przedsiębiorczość. Zasady i praktyka* (Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2019), 87.

[7] William G. Nickels, *Understanding Business* (Times Mirror/Mosby College Publishing, 1987), 98.

[8] Richard E. Bellman et al., „On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game", *Operations Research* 5, nr 4 (1957): 469–503, https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469.

[9] Hubert Paul, „Modele biznesu i sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych" (PhD Thesis, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014), 52, https://www.wbc.poznan.pl/Content/320366/Paul_Hubert_doktorat.pdf.

[10] G. M. Jones, „Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis", *The Accounting Review* 35, nr 4 (1960): 619–26.

W latach 90. XX wieku nastąpił wyraźny wzrost zainteresowania przedsiębiorców, konsultantów oraz teoretyków zarządzania tematyką modeli biznesu, przy czym (w następstwie trzeciej rewolucji przemysłowej) zaczęto wiązać je z przedsiębiorstwami z branży nowoczesnych technologii informacyjnych.[11] O rosnącym zainteresowaniu badaczy tematyką modeli biznesu świadczy wzrost liczby publikacji poświęconych temu zagadnieniu,[12] co zobrazowano w tabeli 1. Zainteresowanie to nie przekłada się jednak na bezkrytyczne uznanie wartości samej koncepcji. Przykładowo, według M. Portera „definicja modelu biznesu jest mroczna w najlepszym wypadku, a jego posiadanie jest nieistotne dla budowania przedsiębiorstwa".[13] Z kolei A. Jabłoński zauważył, że rozwój koncepcji modeli biznesu może być wynikiem wyczerpania się koncepcji strategii.[14] Utylitarny charakter koncepcji modelu biznesu, a tym samym zasadność jej dalszego rozwijania, dostrzegli natomiast Baden-Fuller i Morgan, wskazując, że użyteczność modeli wynika między innymi z możliwości ich wykorzystywania do „opisywania i klasyfikowania biznesów".[15]

Rok/okres	Liczba publikacji z danego roku/okresu	W tym liczba publikacji w czasopismach naukowych
2024	3457	1775
2023	3410	1932
2022	3646	1885
2021	3777	1890
2020	3848	1761
2019	4162	1761
2018	4262	1905
2017	3943	1619
2016	4127	1629
2015	4337	1487
2014	4160	1543
2013	4103	1730
2012	3437	1528
2011	3078	1211
2010	2856	906
2009	3197	889
2008	2299	669
2007	2138	601
2006	796	277
2005	466	201
2004	448	204
2003	322	140

[11] Rafał Bołoz, „Modele biznesu – istota, elementy i klasyfikacje", *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18, nr 12, Part 2 (2017): 148.

[12] EBSCO Information Services, „EBSCO – Research Databases, eBooks, Discovery Service", dostęp 20 stycznia 2025, https://www.ebsco.com/.

[13] Michael E. Porter, „Strategy and the Internet", *Harvard Business Review* 79, nr 3 (2001): 62–78.

[14] Andrzej Jabłoński, „Dynamika modeli biznesu w środowisku sieciowym", *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka* 19, nr 4 (2016): 9–20.

[15] Charles Baden-Fuller i Mary S. Morgan, „Business Models as Models", *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 156, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005.

2002	311	136
2001	337	126
2000	379	115
1999	219	73
1998	175	76
1997	149	56
1996	127	63
1995	110	52
1994	96	48
1993	78	40
1992	45	23
1991	57	27
1990	62	37
1980-1989	388	224
1970-1979	215	133
1960-1969	99	69
1950-1959	22	16
1940-1949	5	1

Tabela 1. Liczba publikacji z bazy EBSCO z lat 1940-2024, w których tytule pojawiło się pojęcie business model (w tym liczba publikacji w czasopismach naukowych).

Źródło: Opracowanie własne.

Począwszy od lat 90. XX wieku odnotowuje się wzrost publikacji poruszających problematykę modelu biznesu. Według J. Magretty przyczynił się do tego powszechny dostęp do komputerów osobistych i Internetu, pojawienie się zinformatyzowanych arkuszy kalkulacyjnych oraz rosnąca liczba przedsiębiorstw typu „*dotcom*", czyli takich które prowadzą swoją działalność poprzez strony internetowe.[16] Inni badacze, jak np. Prahalad i Hart[17], Seelos i Mair[18] oraz Thompson i MacMillan[19] czynnik popularyzujący termin „model biznesu" odnajdują w nagłym wzroście „rynków wschodzących", zaś Perkmann i Spicer[20] upatrują go w rozwoju działalności opierających się na nowoczesnej technologii. Niewątpliwie wszystkie te czynniki dały przedsiębiorcom możliwość odkrywania nowych źródeł wartości oraz stworzyły nowe warunki do prowadzenia działalności gospodarczej, która nawet w całości mogła być prowadzona za pośrednictwem Internetu. Modele biznesu umożliwiały potencjalnym inwestorom zrozumienie logiki funkcjonowania

[16] Joan Magretta, „Why Business Models Matter", *Harvard Business Review* 80, nr 5 (2002): 86–92.

[17] C. K. Prahalad i Stuart L. Hart, „The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *strategy\,+\,business*, nr 26 (stycznia 2002): 54–67.

[18] Christian Seelos i Johanna Mair, „Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View", *Academy of Management Perspectives* 21, nr 4 (2007): 49–63, https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895339.

[19] James D. Thompson i Ian C. MacMillan, „Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth", *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 291–307, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.002.

[20] Markus Perkmann i André Spicer, „What Are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations", w *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward*, red. Nelson Phillips, t. 29, Research in the Sociology of Organizations (Emerald Group Publishing Limited, 2010), https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000029020.

przedsiębiorstwa w nowej sytuacji biznesowej oraz podjęcie decyzji o ewentualnej inwestycji.[21] M. Porter zwraca jednak uwagę na fakt, że wiele przedsiębiorstw pomija aspekty związane ze strategią i budową przewagi konkurencyjnej skupiając się tylko na samej koncepcji modelu biznesu która jest nieprzejrzysta i najczęściej odnosi się do ogólnego konceptu na temat sposobu zarabiania pieniędzy.[22]

1.1.2. Definicje modelu biznesu

Na przestrzeni lat pojawiło się wiele – zgoła odmiennych mimo dookreślonego obszaru badanego problemu – definicji modelu biznesu. Ze względu na stopień szczegółowości definicji możemy podzielić je na definicje w ujęciu szerszym (syntetyczny, ogólny opis przedsiębiorstwa uwzględniający większość wymiarów jego funkcjonowania, zawierający wizję i strategię) i węższym (precyzyjne określenie czym jest model biznesu, do czego służy i z jakich elementów się składa).[23]

W ujęciu szerszym jedną z najczęściej cytowanych definicji w światowej literaturze przedmiotu jest propozycja A. Osterwardela, Y. Pigneura i C. L. Tucciego którzy uznali model biznesu za narzędzie koncepcyjne, zawierające zestaw elementów i relacji pomiędzy nimi, dzięki którym możliwe jest wyrażenie logiki biznesowej danego przedsiębiorstwa, przy czym model ten zawiera opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom nabywców, opis architektury przedsiębiorstwa oraz sieci partnerów, którzy współkreują, oferują i dostarczają tę wartość oraz potencjał relacyjny, zapewniając tym samym ciągłe przychody sprzyjające uzyskaniu rentowności przez przedsiębiorstwo.[24] Z kolei G. S. Yip zdefiniował model biznesu jako opis przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego kluczowych klientów, określający przedmiot prowadzonej przez nie działalności oraz sposób osiągania zysków, przy czym najważniejsze elementy modelu w tym ujęciu to jednoznacznie zdefiniowana wartość dla klienta, charakter operacji wraz zasileniem i wynikami, zakres integracji pionowej, poziom dywersyfikacji poziomej oraz struktura i kultura organizacji. Natomiast według J. Magretty model biznesu jest sposobem prezentacji działania przedsiębiorstwa, dostarczającym odpowiedzi na pytania: kim są jego klienci?, co stanowi dla nich wartość?, w jaki sposób osiąga ono zyski?, jaka jest jego logika

[21] Paul, „Modele biznesu i sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych", 54.

[22] Porter, „Strategy and the Internet".

[23] Małgorzata Zysińska, „Koncepcja modelu biznesowego i jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw branży TSL", *Transport Samochodowy*, nr 4 (2013): 37–38.

[24] Alexander Osterwalder et al., „Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information Systems* 16, nr 1 (2005): 10, https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601.

ekonomiczna (dostarczana klientom określona wartość przy optymalnym poziomie kosztów)?[25] W ujęciu M. Dubosson – Torbay model biznesu jest architekturą przedsiębiorstwa i sieci jego partnerów[26] natomiast według J. C. Lindera i C. Cantrella model biznesu jest logiką tworzenia wartości przez organizację w burzliwym otoczeniu i jednocześnie kompleksową koncepcją działania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem wyboru dotyczącego klientów, produktów, wartości dla klienta, kształtu łańcucha wartości, wyróżniające zdolności i kompetencje oraz źródła przychodów.[27] Z kolei według A. Afuah i Ch. Tucciego model biznesu to przyjęta przez firmę metoda powiększenia i wykorzystania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość.[28] Natomiast zgodnie z definicją zaproponowaną przez H. Chesbrough i R. S. Rosenbloom model biznesu artykułuje propozycję wartości, identyfikuje segmenty rynku, definiuje struktury łańcucha wartości, kalkuluje struktury kosztów i potencjalnych zysków, opisuje pozycję przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, łączących dostawców, przedsiębiorstwo i klientów oraz formułuje strategię konkurencji pozwalającej na zatrzymanie zysków.[29]

Polscy naukowcy w składzie T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk opracowali podręcznik traktujący o problematyce modelu biznesu polskich przedsiębiorstw w którym to model biznesu opisali jako „nowe narzędzie koncepcyjne, zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logię działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości”.[30] Innym przykładem definicji w ujęciu szerszym jest propozycja K. Obłoja zgodnie z którą model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako

[25] Magretta, „Why Business Models Matter”, 86–92.

[26] Magali Dubosson-Torbay et al., „E-Business Model Design, Classification and Measurements”, *Thunderbird International Business Review* 44, nr 1 (2002): 3, https://doi.org/10.1002/tie.1036.

[27] John C. Linder i Sean Cantrell, „Five Business-Model Myths That Hold Companies Back”, *Strategy+Business*, nr 26 (b.d.): 1–12.

[28] Allan Afuah i Christopher L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, 2nd edition (McGraw-Hill Higher Education, 2003), 20.

[29] Tadeusz Falencikowski, „Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 260 (2012): 80–93.

[30] Gołębiowski et al., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, 57.

budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności.[31] Z kolei A. K. Koźmiński opisał model biznesu jako całościową koncepcję funkcjonowania organizacji uwzględniającą cele i zadania, strukturę organizacyjną, zasoby ludzkie oraz wyposażenie techniczno-ekonomiczne. Jest to koncepcja pokazująca sposób wzajemnego odziaływania tak rozumianej organizacji i jej elementów z otoczeniem oraz sposób przekształcania przez nią wszelkich zasileń w wyniki.[32] Przedstawione definicje modelu biznesu w ujęciu szerszym są syntetycznym, ale dość ogólnym opisem przedsiębiorstwa, uwzględniającym większość, bądź wszystkie wymiary jego funkcjonowania: wizję, przyjęte strategie, relacje wewnętrzne i zewnętrzne jak również dostarczający odpowiedzi na pytania kim są klienci przedsiębiorstwa, co stanowi dla nich wartość praz jak przedsiębiorstwo ma osiągać zyski dostarczając klientom określoną wartość przy zachowaniu optymalnego dla siebie poziomu kosztów.

Definicje modelu biznesu w ujęciu wąskim precyzyjnie określają czym model biznesu jest, do czego służy, z jakich elementów się składa lub jakie elementy powinien uwzględniać. Koncepcje te możliwe są do skwantyfikowania – tj. parametryzacji za pomocą zestawów wskaźników – dzięki czemu łatwiejsze jest również dokonanie oceny porównawczej pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami. Przykładem definicji modelu biznesu w ujęciu wąskim jest propozycja T. Betza zgodnie z którą model biznesu jest polityką przedsiębiorstwa na poziomie operacyjnym, kierującą przyszłymi zasileniami, wynikami, procesami i operacjami oraz uzyskiwaną dzięki nim wartością, przy czym polityka ta umożliwia przyjęcie różnych kombinacji wymienionych elementów (T.Betz wymienia sześć modeli strategicznych przedsiębiorstwa: finansowy, marketingowy, produkcyjny, innowacyjny, informacyjny i dywersyfikacyjny), a działania skupiają się na procesach przekształcania zasileń w wyniki.[33] Z kolei A. J. Slywozk'y, D. J. Morrison i B. Andelman utożsamiają model biznesu z modelem zysku wyjaśniającym, w jaki sposób przedsiębiorstwo osiąga zyski, obsługuje klientów, chroni swoją wartość oraz jaki jest jego obecny i przyszły zakres działania.[34] Natomiast według P. Timmersa model biznesu jest architekturą techniczną przedsiębiorstwa umożliwiającą tworzenie i sprzedaż produktów

[31] Krzysztof Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii: na styku starych i nowych reguł konkurencji* (Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002), 98–100.

[32] Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, 1. wyd. (Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004), 123.

[33] Frederick Betz, „Strategic Business Models", *Engineering Management Journal* 14, nr 1 (2002): 21–28, https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415145.

[34] Adrian J. Slywotzky et al., *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits* (Crown Business, 2000).

oraz usług, jak również przepływ informacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, wraz z opisem potencjalnych korzyści dla wszystkich jego interesariuszy tzw. „aktorów biznesu".[35]

Wśród badaczy brakuje jednoznaczności i jednomyślności w odniesieniu do problematyki modeli biznesu. Wielu z nich dostosowuje definicje modeli do prowadzonych przez siebie badań w rezultacie namnażając kolejne propozycje a tym samym utrudniając stworzenie zunifikowanej terminologii. Niniejsza praca przyjmuje podejście integrujące kluczowe wątki dotychczasowych ujęć, wzbogacone o perspektywę odporności na zmienność otoczenia, odpowiedzialności społecznej i troski o środowisko, co szczegółowo opisano w rozdziale IV niniejszej rozprawy.

1.1.3. Komponenty modelu biznesu

Model biznesu jest zbiorem komponentów, co oznacza, iż obejmuje system powiązanych elementów które go konstruują. Podobnie jak w przypadku definicji tak i tu nie istnieje pełna zgodność badaczy co do zakresu modelu biznesu, czyli zestawu najważniejszych składowych.[36] Wiele definicji modelu biznesu ma charakter opisowy i zawiera komponenty będące podstawą jego struktury. Z tego względu w niniejszym podrozdziale przytoczono wybrane definicje (tabela nr 2), stanowiące punkt wyjścia do wyodrębnienia i omówienia głównych składników modelu biznesu.

L.p.	Źródło	Definicje	Składniki modelu biznesu
1.	P. Timmers (1998)[37]	Model biznesu to architektura produktu, usługi i przepływów informacji, obejmująca opis różnych uczestników działalności gospodarczej i ich ról; opis potencjalnych korzyści dla poszczególnych uczestników; oraz opis źródeł przychodów.	Przepływy produktów lub usług, uczestnicy działalności gospodarczej i ich role, potencjalne korzyści dla tych uczestników, źródła przychodów oraz strategia marketingowa.
2.	G. Hamel (2000)[38]	Model biznesu to powiązana z klientami kompozycja kluczowej strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości.	**Wymiary modelu biznesu:** - wydajność - niepowtarzalność - dopasowanie - akceleratory dochodu **Składniki modelu biznesu:** logika klienta,

[35] Paul Timmers, „Business Models for Electronic Markets", *Electronic Markets* 8, nr 2 (1998): 3–8, https://doi.org/10.1080/10196789800000016.

[36] Bednarczyk et al., *E-przedsiębiorczość. Zasady i praktyka*, 89.

[37] Timmers, „Business Models for Electronic Markets".

[38] Gary Hamel, *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life* (Harvard Business School Press, 2000), 74.

			obsługa klientów, informacja i wyprzedzenie, racjonalna dynamika, struktura cen, cel strategii, produkty i segmenty rynku, różnicowanie w relacji do konkurentów, zasoby i umiejętności, zasoby strategiczne, metodologia procesów wytwórczych, sieci dostawców, partnerów i aliansów.
3.	L. M. Applegate (2000) [39]	Model biznesu to opis złożoności biznesu, który umożliwia badanie jego struktury, relacji między strukturalnymi elementami oraz jak (przedsiębiorstwo) będzie reagować w realnym świecie.	Pojęcie biznesu Zdolności Propozycja wartości
4.	R. Amit, C. Zott (2001) [40]	Model biznesu przedstawia „treść, strukturę i mechanizmy zarządzania transakcjami, zaprojektowanymi w celu tworzenia wartości poprzez wykorzystywanie szans biznesowych” „Całościowy projekt coraz częściej przekraczających granice organizacyjne wymian gospodarczych można opisać za pomocą modelu biznesu przedsiębiorstwa. Model biznesu można postrzegać jako projekt ogólnej struktury działalności, czyli plan tego, w jaki sposób firma prowadzi działalność. Innymi słowy, jest to szablon pokazujący, jak firma wchodzi w interakcje i dokonuje transakcji z klientami, partnerami i dostawcami. Elementy projektowe modelu biznesu, którego centrum stanowi dane przedsiębiorstwo, można formalnie i zwięźle określić jako strukturę, treść i mechanizmy zarządzania transakcjami, zaprojektowanymi w celu tworzenia wartości poprzez wykorzystywanie szans biznesowych.”	Treść transakcji, struktura transakcji oraz mechanizmy zarządzania transakcjami.
5.	Osterwalder (2004) [41]	Model biznesu jest konceptualną i architektoniczną implementacją	**Cztery główne filary:** -innowacja produktu,

[39] Lynda M. Applegate, „E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape”, w *Information Technology and the New Enterprise: Future Models for Managers*, red. Gary W. Dickson i Gerardine DeSanctis (Prentice Hall, 2001), 53.

[40] Raphael Amit i Christoph Zott, „Value Creation in E-business”, *Strategic Management Journal* 22, nr 6/7 (2001): 493–520, https://doi.org/10.1002/smj.187.

[41] Alexander Osterwalder i Yves Pigneur, „An E-Business Model Ontology for Modeling e-Business”, *Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference: E-Reality: Constructing the e-Economy* (Bled,

		strategii biznesowej i podstawą wprowadzania procesów biznesowych. Model biznesu jest ofertą wartości przedsiębiorstwa do jednego albo kilku segmentów klientów oraz architekturą firmy i jej sieci partnerów dla kreowania wartości i kapitału relacji, aby wygenerować korzystne i zrównoważone strumienie dochodów.	-relacje z klientami, -zarządzanie infrastrukturą, -aspekty finansowe. **Składniki ontologiczne:** -produkty i usługi, -infrastruktura i sieć partnerów -kapitał relacji z klientami -aspekty finansowe (model dochodów i struktura kosztów). Model Biznesu „Canvas” –segmenty klientów, –relacje z klientami, –komunikacja, dystrybucja i kanały sprzedaży, –propozycje wartości, –kluczowe zasoby, –kluczowe działania, –kluczowi partnerzy, –strumień przychodów, –struktura kosztów.
6.	H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom (2002) [42], H. Chesbrough (2010)	Model biznesu artykułuje propozycję wartości, identyfikuje segmenty rynku, definiuje struktury łańcucha wartości, kalkuluje struktury kosztów i potencjalnych zysków, opisuje pozycję firmy w łańcuchu wartości, łączących dostawców, firmę i klientów, formułuje strategię konkurencji pozwalającej na zatrzymanie pożytków (zysków).	Rynek oparty na technologii: –propozycja wartości, –segmenty rynku, –łańcuch wartości, –struktura kosztów i potencjał zysku, –sieć wartości, –strategia konkurencyjna.
7.	K. Obłój (2002[43], 2010[44])	Model biznesu jest totalną koncepcją działania firmy. Model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności.	2002 r.: - typ przewagi konkurencyjnej - główne zasoby i umiejętności - konfiguracja łańcucha wartości 2010 r.: - zasoby - umiejętności - konfiguracja ich połączeń – łańcuch wartości
8.	G. S. Yip (2004) [45]	Model biznesu obejmuje docelowego klienta, naturę biznesu oraz sposób generowania przychodów (teraz i w przyszłości).	Propozycja wartości Natura wejść Sposób przekształcenia wejść (włączając w to technologie) Natura produkcji Zakres pionowy i poziomy Zakres geograficzny Natura klientów

Slovenia), AIS Electronic Library (eLibrary of the Association for Information Systems), czerwca 2002, 17–19, https://aisel.aisnet.org/bled2002/2.

[42] Falencikowski, „Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice”.

[43] Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii: na styku starych i nowych reguł konkurencji*.

[44] Krzysztof Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii: jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy* (Poltext, 2010).

[45] George S. Yip, „Using Strategy to Change Your Business Model”, *Business Strategy Review* 15, nr 2 (2004): 17–24, https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00308.x.

			Sposób zorganizowania
9.	L. Bossidy R. Charan (2004)[46]	Model biznesu to połączenie zewnętrznego środowiska, wewnętrznej działalności (a szczególnie strategii) i celów finansowych. Model biznesu wnosi racjonalność w sferze dokonywanych zmian wskazując: co zmienić, kiedy zmienić.	Zewnętrzne środowisko Cele finansowe Wewnętrzne zdolności (odpowiedzialność wewnętrznych procesów i struktur)
10.	M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen (2005)[47]	Model biznesu ujmuje to, na czym system biznesowy będzie skupiony. Model biznesu jest zwięzłą reprezentacją powiązanych składników strategicznych decyzji biznesowych, architektury i ekonomii, adresowanych do tworzenia zrównoważonych korzyści z konkurencji na zdefiniowanych rynkach.	1. Propozycja wartości i oferta – obejmuje to, co firma oferuje klientom, jakie potrzeby zaspokaja i jaką unikalną wartość dostarcza na rynek. 2. Klient i czynniki rynkowe – odnosi się do zdefiniowanych segmentów klientów, potrzeb rynku oraz mechanizmów interakcji z otoczeniem rynkowym. 3. Wewnętrzne procesy i kompetencje / zdolności organizacyjne – czyli zasoby, umiejętności, procesy i technologie wewnątrz firmy, które umożliwiają realizację oferty. 4. Pozycjonowanie zewnętrzne i strategia konkurencyjna – sposób, w jaki firma wyróżnia się na tle konkurencji i buduje swoją przewagę na rynku. 5. Model ekonomiczny i czynniki finansowe – mechanizmy generowania przychodów, struktura kosztów, rentowność i sposób tworzenia wartości finansowej. 6. Czynniki osobiste i inwestorskie – obejmujące cele właścicieli, motywacje założycieli, oczekiwania inwestorów i pozafinansowe uwarunkowania modelu biznesu.
11.	S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder (2005) [48]	Model biznesu to reprezentacja rdzennej logiki firmy i strategicznych wyborów dla tworzenia i chwytania wartości.	**Cztery główne kategorie składników:** I) Strategiczne wybory II) Kreowanie wartości III) Sieć wartości IV) Przechwytywanie wartości **Strategiczne wybory zawierają:** - klient (docelowy rynek) - propozycja wartości - zdolności/kompetencje - dochód/cena - konkurenci

[46] Larry Bossidy i Ram Charan, „Business Supermodels: What Should You Change and What Should You Keep in Your Organization?", *CIO*, nr 18 (2004).

[47] Michael H. Morris et al., „The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective", *Journal of Business Research* 58, nr 6 (2005): 726–35, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001.

[48] Scott M. Shafer et al., „The Power of Business Models", *Business Horizons* 48, nr 3 (2005): 199–207, https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014.

			- oferta produktowa - strategia - znaki towarowe - zróżnicowanie - misja. **Kreowanie wartości zawiera:** - zasoby/aktywa - procesy/aktywności. **Sieć wartości zawiera:** - dostawców - informacje o klientach - relacje z klientami - strumienie informacji - strumienie produktów/usług. **Przechwytywanie wartości zawiera:** - koszty - aspekty finansowe - zysk.
12.	H. W. Chesbrough (2007)[49]	Model biznesu opisuje tworzenie i zdobycie wartości.	Propozycja wartości Docelowy rynek Łańcuch wartości Mechanizm dochodów Sieć wartości lub ekosystem Strategia konkurencji
13.	A. Nelly, R. Delbridge (2007)[50]	Idealny model biznesu: - rysuje granicę dookoła tego, co się robi, - szkicuje jak się to robi, - wyjaśnia sposób łączenia wewnętrznych procesów z zewnętrznymi wymaganiami klientów i celami strategicznymi.	Infrastruktura: konfiguracja wartości, rdzenne zdolności, sieć partnerów. Oferta: propozycja wartości. Klient: docelowy klient, kanały dystrybucji, relacje z klientami. Finanse: model dochodów, struktura kosztów.
14.	M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann (2008)[51]	Model biznesu harmonizuje cztery połączone elementy, które wspólnie kreują i dostarczają wartość.	Propozycja wartości dla klienta Formuła zysku (zwiera model przychodów, strukturę kosztów, model marży i rotację zasobów)
15.	T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk (2008)[52]	Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, który przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych	Elementy konstytuujące MB: I. Propozycja wartości dla klienta: - korzyści materialne produktu - korzyści emocjonalne produktu - cykl transakcyjny - relacje z ostatecznymi konsumentami II. Zasoby/Kompetencje - maszyny, urządzenia, infrastruktura

[49] Henry W. Chesbrough, „Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore", *Strategy & Leadership* 35, nr 6 (2007): 12–17, https://doi.org/10.1108/10878570710833714.

[50] Andy Neely i Rick Delbridge, *Effective Business Models: What Do They Mean for Whitehall?*, Discussion Paper (Sunningdale Institute / National School of Government, UK, 2007), https://www.nationalschool.gov.uk.

[51] Mark W. Johnson et al., „Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review* 86, nr 12 (2008): 50–59.

[52] Gołębiowski et al., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*.

		zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości.	- zasoby finansowe - zaawansowane technologie - marka/wzory użytkowe - kompetencje menedżerskie - wiedza na temat rynku III. Miejsce w łańcuchu wartości - realizowane działania - rodzaj powiązań - rola w łańcuchu dostaw IV. Źródła przychodów - wytwarzanie dóbr materialnych - świadczenie usług - pośrednictwo handlowe - inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów
16.	B. Nogalski (2009) [53]	Model biznesu to ogólna koncepcja, formułująca ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność czy konkurencyjność.	Wartość oferowana klientom Podstawowe zasoby i działania Relacje z partnerami
17.	O. Lisein, F. Pichault & J. Desmecht (2009)[54]	Model biznesu opisują trzy osie: I) Kim są klienci i na jaki ich typ przedsiębiorstwo jest szczególnie nakierowane? II) Jakie są produkty/usługi proponowane przez przedsiębiorstwo? Jakie są potrzeby, na które są chętni, aby je nabyć? III) Jak przedsiębiorstwo dystrybuuje swoje produkty i jak wymyka się konkurentom, żeby dostarczyć swoje produkty?	Klienci Produkty/usługi Kanały dystrybucji
18.	J. Niemczyk (2010) [55]	Model biznesu jest mieszanką strategii, taktyki i działań operacyjnych, będącą w danym okresie kluczem do odniesienia sukcesu w określonej grupie biznesów.	Klient. Najbardziej dochodowa faza produkcji lub świadczenia usług. System działań, procesów i funkcji niezbędnych do wdrożenia i realizacji modelu. Ochrona modelu biznesu.
19.	D.Kindstrom (2010)[56]	Model biznesu oferuje przydatną strukturę do analizy i zrozumienia przedsiębiorstwa i jego części, z uwzględnieniem znaczenia konsekwencji między strategią przedsiębiorstwa i wszystkimi jego strukturalnymi elementami.	Propozycja wartości Mechanizmy dochodów Łańcuch wartości Sieć wartości Strategia konkurencji Docelowy rynek

[53] Bogdan Nogalski, „Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw", *MBA. Studium Zarządzania*, nr 2 (2009).

[54] Olivier Lisein et al., „Les business models des sociétés de services actives dans le secteur Open Source", *Systèmes d'Information et Management* 14, nr 2 (2009): 7–30.

[55] Jerzy Niemczyk, „Modele biznesowe", w *Zarządzanie. Kanony i trendy*, red. Mieczysław Morawski et al. (C.H. Beck, 2010).

[56] Daniel Kindström, „Towards a Service-Based Business Model: Key Aspects for Future Competitive Advantage", *European Management Journal* 28, nr 6 (2010): 479–90, https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002.

20.	A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010)[57]	Model biznesu racjonalnie opisuje jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość.	Segmenty obsługiwanych klientów Propozycja wartości Kanały dostarczania wartości Relacje z klientami Strumienie dochodów Kluczowe zasoby Kluczowe aktywności Kluczowi partnerzy Struktura kosztów
21.	B. Demil X. Lecocq (2010)[58]	W podejściu statycznym model biznesu jest fotokopią spójności między jego rdzennymi komponentami. W podejściu transformacyjnym (dynamicznym) model biznesu jest narzędziem zmiany i innowacji w organizacji, albo w samym modelu. Model biznesu danej organizacji jest migawką, w danym czasie, trwających interakcji między rdzennymi komponentami.	Struktura RCOV: Zasoby i kompetencje Struktura organizacyjna Propozycja wartości
22.	D.J. Teece (2010) [59]	Model biznesu artykułuje logikę tworzenia i dostarczania przez biznes wartości do klientów. Określa też architekturę dochodów, kosztów i korzyści związanych z biznesowym przedsięwzięciem dostarczającym tę wartość. Model biznesu definiuje jak przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość do klientów, i jak przemienia otrzymywane wynagrodzenie na zysk.	Docelowy segment rynku. Korzyści dla klienta (użyte produkty i usługi). Technologie i cechy produktów/usług. Mechanizm przechwycenia wartości. Podtrzymanie osiąganych strumieni dochodów.
23.	T. Falencikowski (2012)	Model biznesu to względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo.	VCROLS: - propozycji wartości dla klientów (ang. *value* – V), - kompetencji (ang. *competence* – C), - zasobów (ang. *resource* – R), - organizacji (ang. *organization* – O), - logistyki dostawy (ang. *logistic* – L), - strategii konkurencji (ang. *Competitive Strategy* – S) [60] lub CROLIV: - kompetencji (*competence* – C), - zasobów (*resource* – R),

[57] Alexander Osterwalder i Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, red. Tim Clark (John Wiley & Sons, 2010).

[58] Benoît Demil i Xavier Lecocq, „Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 227–46, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004.

[59] David J. Teece, „Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 172–94, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Falencikowski, „Struktura i spójność modeli biznesu"

[60] Tadeusz Falencikowski, „Struktura i spójność modeli biznesu", *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 17, nr 1 (2012): 309–15.

			- organizacji (*organization* – O), - logistyki dostawy (*logistic* – L), - instrumenty przechwytywania wartości (*instruments capture the value* – I), - propozycji wartości dla klientów (*value* – V).[61]
24.	H. Barth, P. O. Ulvenblad, P. Ulvenblad (2017) [62]	Model biznesu to zintegrowana koncepcja wartości obejmująca propozycję wartości, mechanizmy tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości oraz intencje właściciela, umożliwiająca realizację celów w sposób zrównoważony.	Składniki modelu biznesu: - propozycja wartości (produkt/usługa, segmenty klientów, relacje), - tworzenie i dostarczanie wartości (zasoby, działania, partnerzy, kanały, technologie), - przechwytywanie wartości (struktura kosztów, strumienie przychodów), - intencja wartości (podejście właściciela do innowacji i zrównoważonego rozwoju).
25.	H. Knudson (2023)[63]	Model biznesu może być pomocnym narzędziem do rozważania strategii organizacji. Może on pomóc w nakreśleniu lub skonceptualizowaniu działań tworzących wartość w organizacji oraz sposobu, w jaki te działania się ze sobą łączą, wpływają na klientów i interesariuszy, a także wspierają realizację strategii korporacyjnej i jej celów. W miarę jak odpowiedzialność w łańcuchu wartości staje się coraz pilniejszym wymaganiem ze strony regulatorów, klientów i interesariuszy, organizacje muszą zmienić sposób prowadzenia działalności. Mogą one wykorzystać swoje obecne modele biznesu jako punkt wyjścia do burzy mózgów i systemowego myślenia o tym, jak przejść do nowych lub zmodyfikowanych modeli biznesu, które tworzą i przechwytują wartość w wymiarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.	Autorka rozwija uznane w literaturze koncepcje modelu biznesu w kontekście zrównoważonego rozwoju, wyróżniając trzy kluczowe komponenty: propozycję wartości (*value proposition*), tworzenie i dostarczanie wartości (*value creation and delivery*) oraz przechwytywanie wartości (*value capture*), które w tym ujęciu obejmują również aspekty społeczne, środowiskowe i długoterminową perspektywę.

Tabela 2. Zestawienie definicji i składników modeli biznesu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Tadeusz Falencikowski, „Struktura i spójność modeli biznesu", *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*.

[61] Falencikowski, „Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice", 85.

[62] Henrik Barth et al., „Towards a Conceptual Framework of Sustainable Business Model Innovation in the Agri-Food Sector: A Systematic Literature Review", *Sustainability* 9, nr 9 (2017), https://doi.org/10.3390/su9091620.

[63] Haley Knudson, „Business Models for Sustainability", w *Business Transitions: A Path to Sustainability*, red. Annik Magerholm Fet (Springer International Publishing, 2023), https://doi.org/10.1007/978-3-031-22245-0_10.

Zestawienie definicji i komponentów modeli biznesu przedstawione w tabeli nr 2. zostało oparte na propozycji T. Falencikowskiego[64], który przeprowadził syntetyczny przegląd literatury przedmiotu w ujęciu chronologicznym i komponentowym. Zbiór ten został uzupełniony o wybrane ujęcia modelu biznesu, nieuwzględnione w pierwotnym opracowaniu, m.in. o ujęcia opracowane w ostatnich latach.

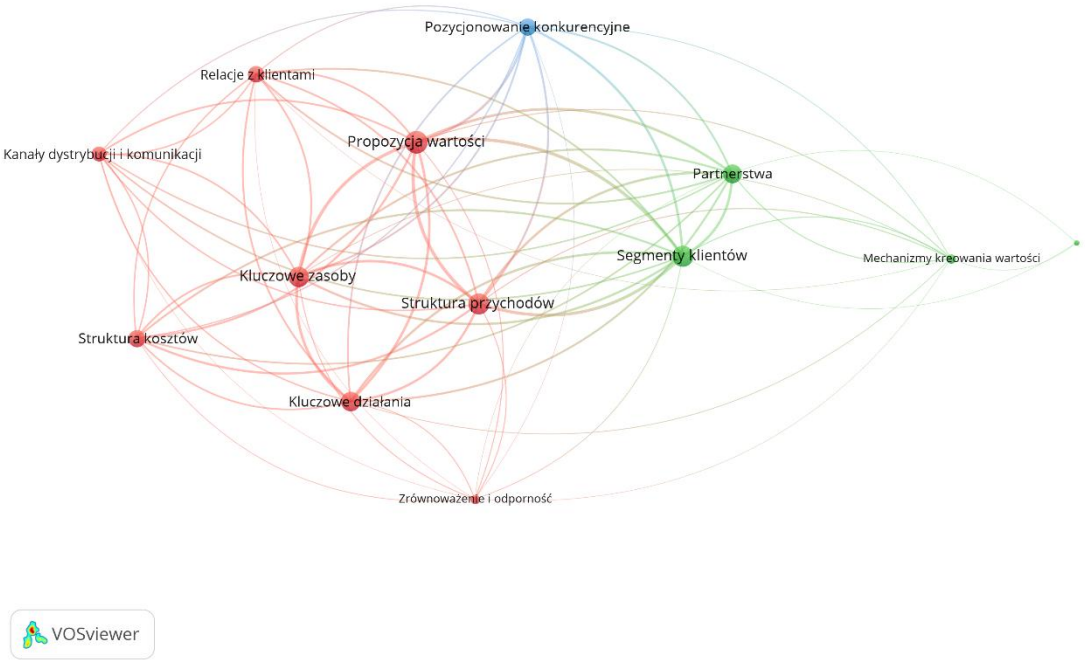
Autor	**Propozycja wartości**	**Segmenty klientów / rynek docelowy**	**Relacje z klientami**	**Kanały dystrybucji i komunikacji**	**Kluczowe działania/aktywności**	**Kluczowe zasoby**	**Partnerstwa / sieć wartości**	**Struktura kosztów**	**Mechanizm/struktura przychodów**	**Struktura kontraktowa i ład**	**Pozycjonowanie konkurencyjne**	**Mechanizmy kreowania wartości**	**Zrównoważenie i odporność modeli**
P. Timmers (1998)	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
G. Hamel (2000)	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0
L. M. Applegate (2000)	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
R. Amit & C. Zott (2001)	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
Osterwalder (2004)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
H. Chesbrough & R. S. Rosenbloom (2002, 2010)	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
K. Obłój (2002, 2010)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
G. S. Yip (2004)	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0
L. Bossidy & R. Charan (2004)	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
M. Morris et al. (2005)	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
S. M. Shafer et al. (2005)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
H. W. Chesbrough (2007)	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
A. Nelly & R. Delbridge (2007)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
M. W. Johnson et al. (2008)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
Gołebiowski et al. (2008)	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0
B. Nogalski (2009)	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0
O. Lisein et al. (2009)	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
J. Niemczyk (2010)	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
D. Kindstrom (2010)	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0
Osterwalder & Pigneur (2010)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
B. Demil & X. Lecocq (2010)	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
D. J. Teece (2010)	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
T. Falencikowski (2013)	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
H. Barth et al. (2017)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
H. Knudson (2023)	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1

[64] Falencikowski, „Struktura i spójność modeli biznesu”.

Tabela 3. Macierz porównawcza komponentów modeli biznesu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie opracowania T. Falencikowskiego „Struktura i spójność modeli biznesu”

Macierz porównawcza komponentów modeli biznesu (tabela 3.) prezentuje zestawienie obecności kluczowych składników w ujęciach wybranych autorów. Wartość 1 oznacza obecność danego komponentu w propozycji autora, natomiast 0 oznacza jego brak. Należy jednak podkreślić, że kodowanie zero-jedynkowe ma charakter deskryptywny i syntetyzujący, nie oddaje natomiast semantycznego znaczenia danego komponentu ani jego relatywnej roli w strukturze modelu. Niektóre elementy mogą być centralne dla danej koncepcji (np. propozycja wartości u Osterwaldera), podczas gdy inne mają charakter wspierający lub kontekstowy. Macierz pozwala jednak zidentyfikować wzorce, powtarzające się komponenty i obszary rozbieżności pomiędzy autorami.

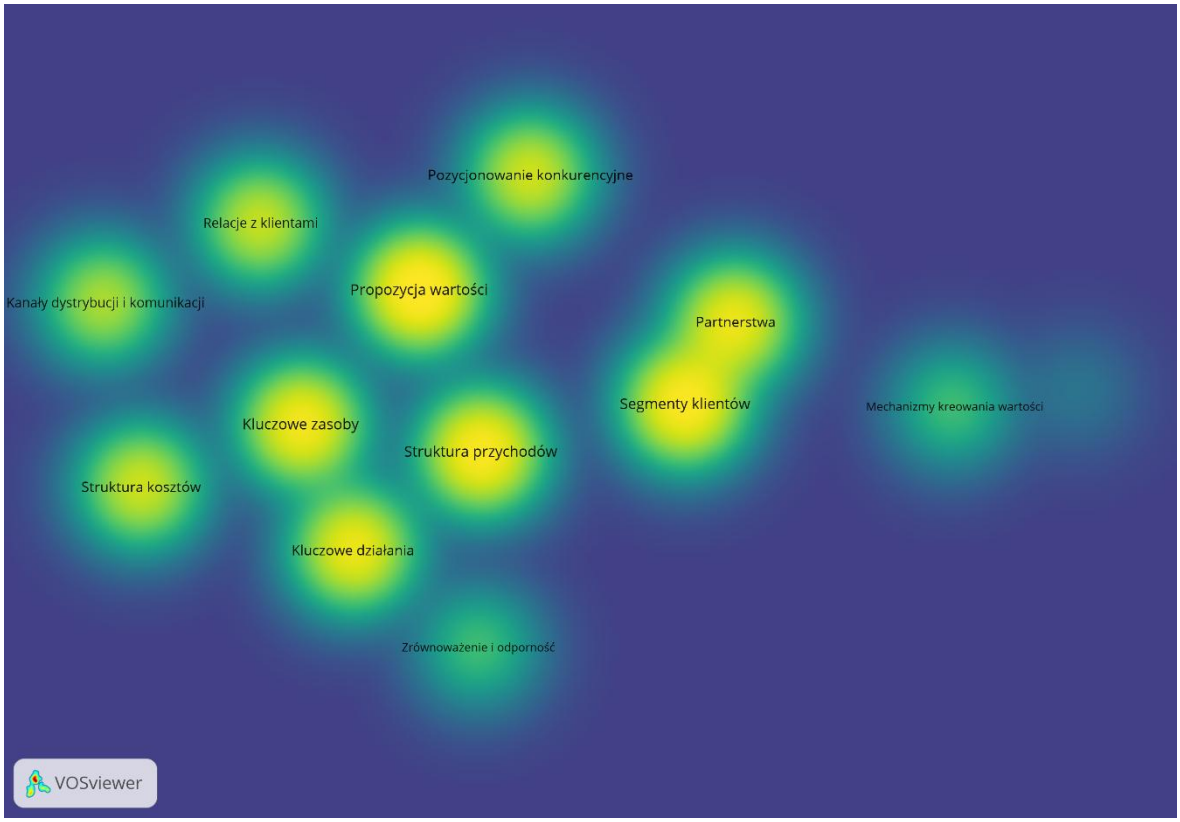


Rysunek 1. Mapa współwystępowania komponentów modeli biznesu w analizowanej literaturze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli nr 2, wizualizacja wykonana za pomocą interfejsu VOSviewer.

Rysunek 1. przedstawia wyniki analizy współwystępowania 25 komponentów modeli biznesu, wyodrębnionych na podstawie przeglądu literatury zaprezentowanego w tabeli 2.

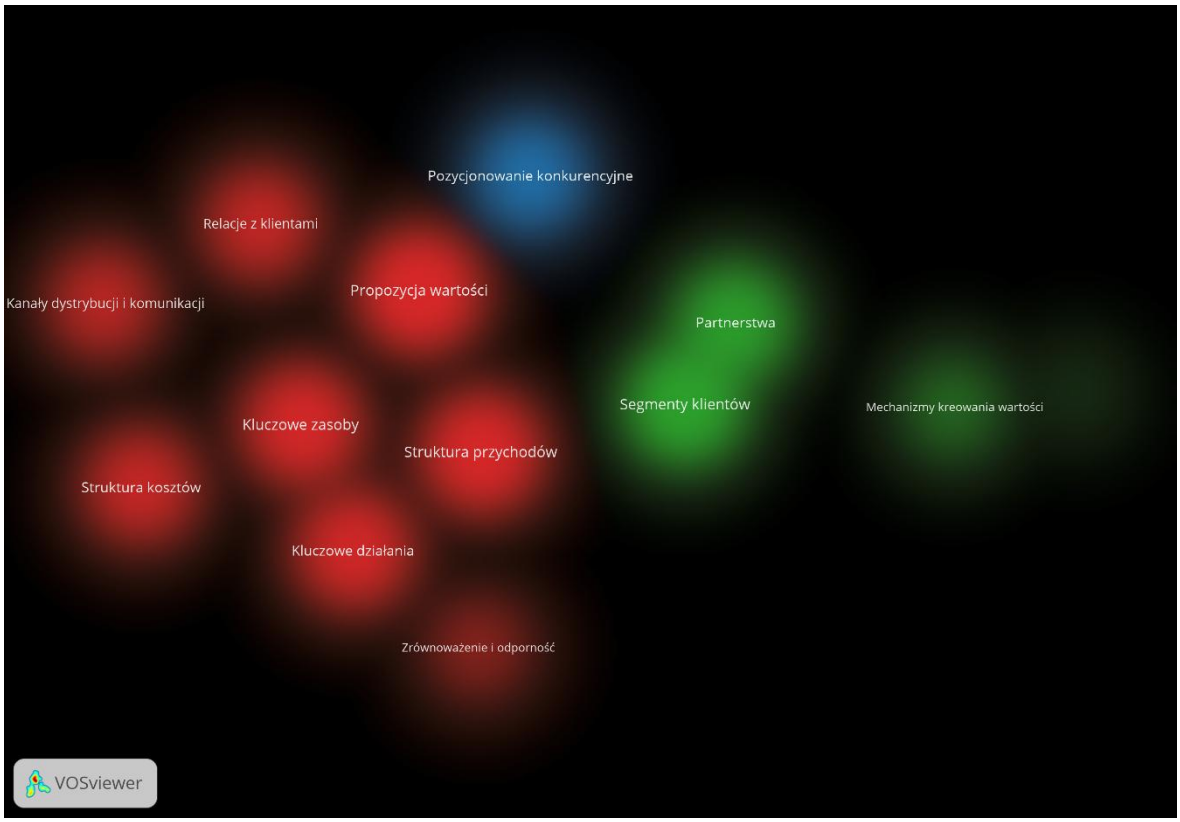
macierz binarna została przekształcona w sieć współwystępowania. Wielkość węzłów odpowiada częstości występowania danego komponentu, natomiast grubość krawędzi – sile jego powiązań z innymi elementami. Centralne położenie komponentów takich jak propozycja wartości, segmenty klientów czy partnerstwa wskazuje na ich dominującą rolę w analizowanych ujęciach modeli biznesu.



Rysunek 2. Centralność komponentów modeli biznesu (mapa gęstości).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2, wizualizacja wykonana za pomocą interfejsu VOSviewer.

Rysunek 2. prezentuje natężenie współwystępowania poszczególnych komponentów modeli biznesu. Jasno-żółte obszary oznaczają największą koncentrację współwystępujących elementów, natomiast tło w kolorze granatowym – najmniejszą. Największą centralność (najjaśniejsze pola) uzyskały: propozycja wartości, segmenty klientów, partnerstwa, kluczowe zasoby oraz struktura przychodów. Mniejszą intensywność, zlokalizowaną na obrzeżach mapy, wykazują komponenty mechanizmy kreowania wartości oraz zrównoważenie i odporność, wskazując na ich relatywnie rzadsze współwystępowanie z pozostałymi elementami.



Rysunek 3. Klasteryzacja komponentów modeli biznesu (mapa cieplna).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2, wizualizacja wykonana za pomocą interfejsu VOSviewer.

Rysunek 3 przedstawia podział komponentów na trzy klastry wyłonione algorytmem VOS:

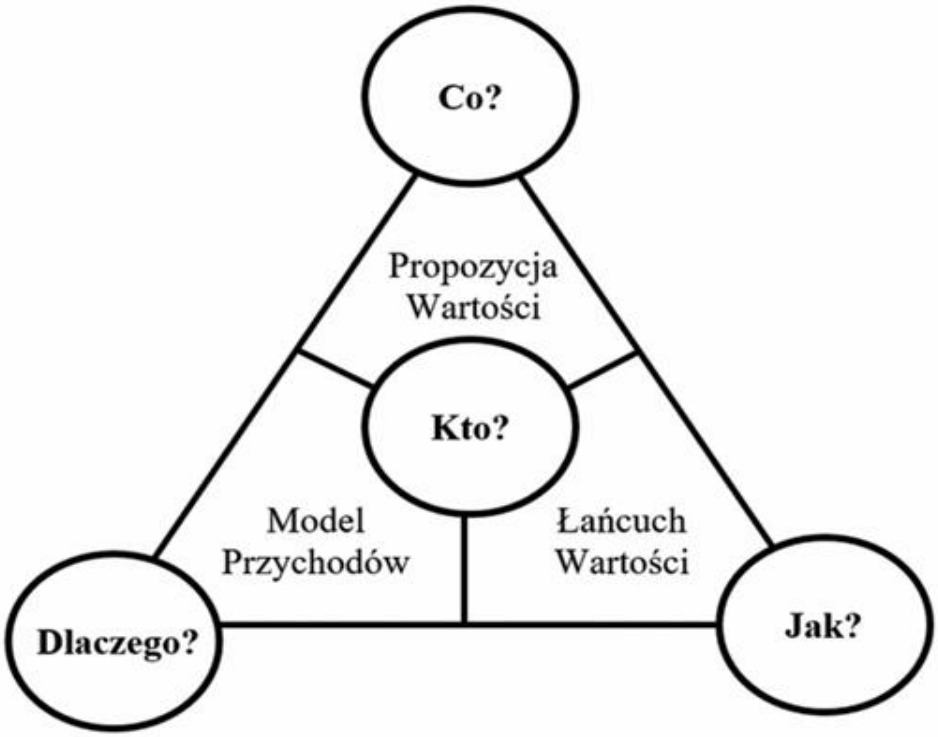
– Klaster A (czerwony) obejmuje podstawowe komponenty operacyjne: propozycję wartości, kluczowe zasoby, kluczowe działania, strukturę kosztów, a także kanały dystrybucji i komunikacji oraz relacje z klientami. Ich silne powiązania i centralne położenie w sieci wskazuje na ich powszechne występowanie i fundamentalne znaczenie w większości analizowanych ujęć.

– Klaster B (zielony) grupuje komponenty o charakterze relacyjnym i sieciowym, takie jak partnerstwa strategiczne, kanały dystrybucji oraz relacje z klientami. Ich współwystępowanie sugeruje rosnące znaczenie logiki współdziałania, współtworzenia wartości oraz ekosystemowego podejścia do modelowania biznesu.

– Komponent pozycjonowania konkurencyjnego został zaklasyfikowany do odrębnego klastra (niebieskiego), co wskazuje na jego relatywną niezależność w strukturze współwystępowania. Z kolei zrównoważenie i odporność znalazło się w klastrze

czerwonym, lecz z niższą centralnością – pojawia się głównie w nowszych ujęciach i stanowi element różnicujący względem klasycznego rdzenia modeli.

Na tle zróżnicowanych ujęć definicyjnych i komponentowych, na szczególną uwagę zasługuje koncepcja Gassmanna, Frankenbergera i Csika, którzy zaproponowali syntetyczne ujęcie modelu biznesu, oparte na czterech fundamentalnych pytaniach: Kto jest grupą docelową firmy? (Kto?); Co można zaoferować klientom? (Co?); Jak jest tworzona propozycja wartości przez przedsiębiorstwo? (Jak?); Dlaczego działalność przynosi zyski? (Dlaczego?). Na tej podstawie autorzy stworzyli architekturę modelu biznesu, przedstawioną w postaci tzw. magicznego trójkąta, składającego się z trzech elementów: propozycji wartości, modelu przychodów oraz łańcucha wartości.[65] Narzędzie to z jednej strony jest wykorzystywane do projektowania modeli, z drugiej – ułatwia ich analizę porównawczą.



Rysunek 4. Magiczny trójkąt modelu biznesu.

Źródło: Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, s. 2.

Analiza 25 definicji modeli biznesu wykazała, że choć pewne komponenty – takie jak propozycja wartości, segmenty klientów czy kluczowe zasoby – występują najczęściej, to w

[65] Oliver Gassmann et al., *The St. Gallen Business Model Navigator*, Working Paper (University of St. Gallen, Institute of Technology Management (ITEM), 2013), https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/90052.

literaturze nie ma jednej, dominującej struktury modelu. Komponenty o charakterze strategicznym, środowiskowym i systemowym pojawiają się rzadziej i są rozproszone. Dlatego też uzasadnione jest podejście holistyczne, które traktuje model biznesu jako system wzajemnie powiązanych elementów, oraz eklektyczne – pozwalające łączyć komponenty z różnych koncepcji, uwzględniając ich relacje ze strategią, procesami i otoczeniem.[66]

1.2. Klasyfikacje modeli biznesu

W literaturze przedmiotu modele biznesu analizowane są najczęściej w trzech ujęciach:

- jako zdefiniowanie pojęcia modelu biznesu wraz z opisaniem go jako koncepcji teoretycznej,

- sklasyfikowanie modeli biznesu na podstawie cech wspólnych wraz z możliwością implikacji w całej gospodarce lub w wielu branżach,

- jako konceptualizację i prezentację modeli biznesu przeznaczonych dla określonego rodzaju przedsiębiorstw. [67]

Szczególne znaczenie w kontekście niniejszego opracowania ma trzecie z wymienionych podejść, akcentujące praktyczne zastosowanie modeli biznesu w zależności od specyfiki działalności organizacji. W tym nurcie wyróżnia się między innymi modele uniwersalne, możliwe do adaptacji w szerokim przekroju sektorów oraz modele e-biznesu, zaprojektowane z myślą o podmiotach funkcjonujących w środowisku cyfrowym. W dalszej części podrozdziału przedstawiono wybrane klasyfikacje modeli biznesu, reprezentujące oba te kierunki.

1.2.1. Uniwersalne modele biznesu

Klasyfikacją i opisem uniwersalnych modeli biznesu zajmowali się między innymi: A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman; J.C. Linder, S. Cantrell; H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom; T.W. Malone, P. Weill i in.; T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, a także F. Betz. Klasyfikacje uniwersalnych modeli biznesu zgodnie z propozycjami wskazanych autorów przedstawiono w tabeli nr 4.

[66] Andrzej Jabłoński, „Longitudinal Survey of Enterprise Business Models", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 6(954) (2016): 95–110, https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0954.0606.

[67] Gołębiowski et al., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*.

L.p.	Autor	Rodzaje modeli	Charakterystyka
1	A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman (2000)[68]	Model zysku dzięki udoskonaleniom u klienta	Dobór klienta, dostosowanie produktów do specyficznych wymagań i warunków działania klienta, integracja działań z operacjami klienta.
		Model zysku z piramidy wyrobów	Oferta szerokiego asortymentu wyrobów z danej kategorii (piramida wyrobów). W piramidzie znajdują się produkty o wysokiej cenie i niskim nakładzie (główny dochód przedsiębiorstwa) oraz niskiej cenie i wysokim nakładzie (blokowanie konkurencji w wejściu na rynek danej kategorii produktów).
		Model zysku wieloelementowego	Kilka wariantów systemu produkcji i dystrybucji o różnym stopniu rentowności. Dążenie do posiadania jak największego udziału w systemach produkcji i dystrybucji o najwyższym stopniu rentowności.
		Model zysku z łącznicy	Zysk z działań na rynku nacechowanym wysokimi kosztami transakcyjnymi i dużą liczbą podmiotów po stronie popytu i sprzedaży.
		Model zysku zależnego od czasu	Osiąganie zysku z wprowadzania innowacyjnych produktów i utrzymywania wysokich cen aż do momentu pojawienia się naśladowców.
		Model zysku z superprodukcji	Maksymalizacja sprzedaży produktów o wysokim koszcie produkcji (koszty stałe prac badawczo-rozwojowych i wprowadzenia produktu na rynek) i krótkim cyklu życia produktu np. branża farmaceutyczna i filmowa.
		Model mnożnika zysków	Przedsiębiorstwa o silnej pozycji na rynku wprowadzające kolejne kategorie produktów (autonomicznie lub poprzez licencjonowanie marki, wzoru użytkowego bądź praw autorskich).
		Model zysku ze specjalizacji	Przedsiębiorstwo koncentruje się na określonej działalności.
		Model zysku z istniejącej bazy użytkowników	Przedsiębiorstwo posiada dużą bazę użytkowników posiadających produkt bazowy (produkt bazowy jest relatywnie tani) i dokupujących do niego produkty uzupełniające (na tych produktach przedsiębiorstwo zarabia) np. ostrza do maszynek do golenia, kapsułki do ekspresów do kawy, wkłady do dzbanków filtrujących, tusze do drukarek.

[68] Slywotzky et al., *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*.

		Model zysku z ustanowienia standardu	Ustanowienie standardu w danej dziedzinie, przyjęcie i rozpowszechnienie tego standardu wśród konkurencji i odbiorców.
		Model zysku przedsiębiorcy	Zyski przedsiębiorstwa osiągają w ramach modeli: zysku z marki, produktu specjalistycznego, przywództwa na skalę lokalną, skali transakcji, pozycji w łańcuchu wartości, cyklicznego, posprzedażowego, nowych wyrobów, względnego udziału w rynku, krzywej doświadczenia, niskich kosztów działalności.
2	J.C. Linder, S. Cantrell (2004)[69]	Modele cenowe	Warianty modeli biznesu: - klub nabywców (*Buing club*): przyciąganie nabywców niskimi cenami i rabatami ilościowymi, - tanie zakupy (*One-stop, low price shopping*): niskie ceny, szeroki asortyment, minimalna obsługa klienta, - taniej od lidera (*Under the umbrella pricing*): naśladownictwo, oferowanie substytutów w cenie niżej niż oferuje to lider na rynku. - wolny dostęp za reklamy (*Free of advertising*): bezpłatny dostęp do treści w zamian za obejrzenie reklamy, - sprzedaż wyposażenia uzupełniającego (*Razor and blande*): niska cena wyposażenia podstawowego i zysk z konieczności zakupu produktów uzupełniających.
		Modele udogodnień	Warianty modeli biznesu: - wygodne zakupy (*one-stop convenient shopping*), - stała gratyfikacja (*instant gratification*), - wszechstronna oferta (*comprehensive offering*).
		Modele doświadczenia	Warianty modeli biznesu: - doświadczenie w sprzedaży (*experience selling*), - doświadczenie w przedsięwzięciu (*experience destionation*), - marki kultowe (*cool brands*).
		Modele towar-plus	Warianty modeli biznesu: - tanie i solidne produkty (*low-price reliable commodity*), - solidne działania (*reliable commodity operations*), - solidne towary „markowe" (*branded reliable comodity*),

[69] Jane C. Linder i Susan Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape* (Accenture Institute for Strategic Change, 2000), http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf.

			- towary masowe indywidualizowane (*mass-customized commodity*).
		Modele łańcucha	Warianty modeli biznesu: - maksymalizacja kanałów (*channel maximization*), - *cat daddy selling*: oferta szerokiego wyboru produktów w danej kategorii w korzystnej cenie, zarządzanie w relacji z dostawcami w celu obniżenia kosztów, - sprzedaż produktów wysokiej jakości: (*quality selling*), - pośrednik dodający wartość (*value-added reseller*).
		Modele pośredników	Warianty modeli biznesu: - agregator rynku (*market aggregation*), - wielostronny agregator rynku (*multi-party market aggregation*), - twórca rynku otwartego (*open market-making*), - twórca ekskluzywnego rynku (*exclusive market making*), - usługi transakcyjne (*transaction service and exchange intermediation*).
		Modele zaufania	Warianty modeli biznesu: - zaufanie operacyjne (*trusted operation*), - zaufane rozwiązania (*trusted solution*), - zaufany doradca (*trusted advisor*), - zaufany lider produktowy (*trusted product leadership*), - twórca snandardu (*de facto standard*), - zaufany lider w zakresie usług (*trusted service leadership*).
		Modele innowacyjne	Warianty modeli biznesu: - unikatowe produkty (*incomparable products*), - unikatowe usługi (*incomparable service*), - nowe rynki (*breakthrough markets*).
3	H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom (2006)[70]	Konkurencja cenowa i dostępności	Przedsiębiorstwo oferuje takie same produkty jak konkurencja, przy czym konkuruje ceną oraz ich dostępnością.
		Różnicowanie produktów *ad-hoc*	Przedsiębiorstwo *ad-hoc* wprowadza produkty inne niż konkurencja.
		Różnicowanie produktów – planowane innowacje	Przedsiębiorstwo różnicuje produkty względem konkurencji, innowacje są planowane.
		Otwartość na zewnętrzne innowacje	Otwartość na zewnętrzne innowacje i selektywne ich wdrażanie wewnątrz przedsiębiorstwa.
		Integracja dostawców i nabywców – tworzenie innowacji	Integracja dostawców i nabywców, badanie łańcucha dostaw, dążenie do

[70] H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model*, op. cit.; H. Chesbrough, *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Free Press, Boston 2006.

			technologicznego obniżenia kosztów, identyfikacja potrzeb nabywców źródłem innowacji.
		Integracja dostawców i nabywców – przepływ innowacji w strukturach	Integracja dostawców i nabywców, badanie łańcucha dostaw, dążenie do technologicznego obniżenia kosztów, identyfikacja potrzeb nabywców, przepływ innowacji pomiędzy różnymi strukturami przedsiębiorstwa.
4	T.W. Malone, P. Weill i in. (2004)[71]	Kreatorzy (*creators*)	Nabywanie surowców i półproduktów w celu wytwarzania zaprojektowanych przez siebie produktów i sprzedaży ich nabywcom. Etap produkcji może być wspomagany outsourcingiem. Warianty modelu: - przedsiębiorca (*enterpreuner*), - producent (*manufacturer*), - wynalazca (*inventor*), - kreator ludzi (*human creator*).
		Dystrybutorzy (*distributors*)	Nabywanie produktów w celu odsprzedaży. Tworzenie wartości dodanej poprzez pakowanie, transport, usługi posprzedażowe. Warianty modelu: - kupiec finansowy (*financial trader*), - hurtownik/detalista (*wholesaler/retailer*), - handlujący własnością intelektualną (*IP trader*), - handlujący zasobami ludzkimi (*human distributor*).
		Zarządcy (*landlords*)	Udostępnienie praw do użytkowania cudzych zasobów. Warianty modelu: - zarządca zasobów finansowych (*financial landlord*), - zarządca zasobów rzeczowych (*physical landlord*), - zarządca zasobów niematerialnych (*intellectual landlord*), - kontrahent (*attractor-contractor*).
		Brokerzy (*brokers*)	Ułatwienie sprzedaży przez kojarzenie nabywców i sprzedawców bez przejmowania własności wyrobów. Warianty modelu: - broker finansowy (*financial broker*), - broker towarowy (*physical broker*), - broker własności intelektualnej (*IP broker*), - broker zasobów ludzkich (*HR broker*).
5	F. Betz (2002)[72]	Model finansowy (*strategic finance*)	Elementy na wejściu (*inputs*): zasoby i sprzedaż.

[71] Thomas W. Malone et al., *Do Some Business Models Perform Better than Others?*, Working Paper nr. 4615–06 (MIT Sloan School of Management, 2006), 6–12, https://doi.org/10.2139/ssrn.920667.

[72] Betz, „Strategic Business Models", 21–27.

			Elementy na wyjściu (*outputs*): Zysk i kapitał. Racjonalizacja sprzedaży i wykorzystanie zasobów. Cel krótkoterminowy to optymalizacja zysku, cel długoterminowy to wzrost wartości kapitału.
		Model reakcji (*strategic responce*)	*Inputs*: Zasoby i zysk. *Outputs*: Sprzedaż i kapitał. Wykorzystanie zasobów i nieoptymalizowanie zysków. Cel krótkoterminowy to optymalizacja sprzedaży, cel długoterminowy to udział w rynku.
		Model przedsięwzięcia (*strategic enterprise*)	*Inputs*: Zasoby i kapitał. *Outputs*: Sprzedaż i zysk. Racjonalne wykorzystanie kapitału i zasobów jest zorientowane na optymalizacje sprzedaży (cel krótkoterminowy) i zysku (cel długoterminowy).
		Model uczenia się (*strategic learning*)	*Inputs*: Sprzedaż i kapitał. *Outputs*: Zasoby i zysk. Wykorzystanie kapitału i racjonalizacja sprzedaży zorientowane na rozwój zasobów (cel krótkoterminowy) i zysku (cel długoterminowy).
		Model firmy (*strategic firm*)	*Inputs*: Sprzedaż i zysk. *Outputs*: Zasoby i kapitał. Wykorzystanie sprzedaży i zysku dla rozwoju innowacji zorientowane na optymalizację zasobów (cel krótkoterminowy) i wzrost wartości kapitału (cel długoterminowy).
		Model innowacyjny (*strategic innovation*)	*Inputs*: Zysk i kapitał. *Outputs*: Zasoby i sprzedaż. Wykorzystanie zasobów i kapitału dla rozwoju innowacji zorientowane na optymalizację zasobów (cel krótkoterminowy) i sprzedaży (cel długoterminowy).
6	T. Gołębiowski, T.M Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk (2008)[73]	Tradycjonalista	Źródłem wartości dla klienta jest są korzyści materialne związane z produktem oraz relacja korzyści do kosztów. Źródłem przychodów jest sprzedaż produktów i usług.
		Gracz rynkowy	Źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne i emocjonalne związane z produktem. Źródłem przychodów jest sprzedaż produktów, usług oraz inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu.
		Zleceniobiorca (Producent na zamówienie)	Źródłem wartości dla klienta jest wartość materialna produktu oraz atrakcyjny stosunek korzyści do kosztów pozyskania wartości.

[73] Gołębiowski et al., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*.

			Źródłem przychodów jest sprzedaż produktów i usług.
		Specjalista	Źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne i emocjonalne związane z produktem, wartość dostarczana klientom na różnych etapach transakcji oraz relacje tworzone z nabywcą. Źródłem przychodów jest sprzedaż produktów i usług lub inne niż sprzedaż formy udostępniania usług.
		Dystrybutor (pośrednik)	Źródłem wartości dla klienta jest wartość dostarczana na różnych etapach transakcji, korzystna relacja korzyści do kosztów. Źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe.
		Integrator	Źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne i emocjonalne wynikające z zakupu oraz relacje tworzone z ostatecznym użytkownikiem produktu. Źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe oraz inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu.

Tabela 4. Klasyfikacja uniwersalnych modeli biznesu w literaturze przedmiotu.

Źródło: Opracowanie własne.

Sposób klasyfikacji modeli biznesu zgodnie z przywołanymi propozycjami nie jest jednolity, co wynika między innymi z przyjęcia przez autorów rożnych definicji modelu biznesu, różnic w podejściu do elementów konstytuujących model biznesu, różnic w podejściu do relacji między modelami biznesu a strategią a także z przyjętych kryteriów tworzenia typologii modeli biznesu.

1.2.2. Modele e-biznesu

Klasyfikacją i opisem modeli e-biznesu zajmowali się między innymi: P. Timmers, M. Rappa, P. Weill i M. Vitale, L.M. Applegate, A.N. Afuah i C.L. Tucci, G. Holden, B.W. Wirtz, C. Combe a także D. Tapscott, A. Lowi i D. Ticoll oraz A. Hartman, J. Sifinis i J. Kador. Klasyfikacje modeli e-biznesu zgodnie z propozycjami wskazanych autorów przedstawiono w tabeli nr 5.

Lp.	Autor	Rodzaj modeli	Charakterystyka
1	P. Timmers (1998)[74]	Sklep internetowy (*e-shop*)	- Działania promocyjne prowadzone za pośrednictwem Internetu, - sklep internetowy (możliwość składania zamówień i dokonywania płatności za pośrednictwem Internetu).
		Zamówienia elektroniczne (*e-procurement*)	Oferowanie i dostarczanie towarów i usług drogą elektroniczną.
		E-aukcje (*e-auction*)	Licytacje on-line.
		E-centrum handlowe (*e-mall*)	Sieć sklepów internetowych funkcjonująca pod jedną znaną marką.
		Wirtualna społeczność (*virtual community*)	Wirtualna rzeczywistość (np. fora internetowe lub grupy na Facebooku) jako miejsce spotkań użytkowników (członkowie takich społeczności są atrakcyjną grupą docelową dla wielu przedsiębiorstw).
		Platforma współpracująca (*collaboration platform*)	Dostarczenie narzędzi i środowiska informatycznego dla współpracujących ze sobą przedsiębiorstw.
		Organizator rynku (*third-party marketplace*)	Oferowanie dostępu rynku elektronicznego dla produktów katalogowych.
		Integrator łańcucha wartości (*value chain integrator*)	Integracja ogniw złożonych łańcuchów wartości i eksploatacja przepływu informacji pomiędzy nimi.
		Dostawca usług w łańcuchu wartości (*value chain service provider*)	Specjalizacja w określonej funkcji łańcucha wartości (np. płatności elektroniczne lub usługi logistyczne).
		Broker informacji (*information brokerage*)	Oferta szerokiego zakresu usług informacyjnych tworzących wartość dodaną.
		Dostawca usług związanych z bezpieczeństwem w sieci i innych usług (*trust and other third-party services*)	Zapewnienie bezpieczeństwa i usług wspierających.
2	D. Tapscott, A. Lowi, D. Ticoll (2000)[75]	Agora	Kupujący i sprzedający spotykają się przy swobodnej negocjacji ceny i dodawaniu wartości do produktu (niski poziom kontroli ekonomicznej i niski stopień integracji).
		Skupisko (*aggregation*)	Model o wysokim stopniu kontroli ekonomicznej i niskim stopniu integracji. Lider jako pośrednik pomiędzy producentami i nabywcami. Zadania lidera:

[74] Timmers, „Business Models for Electronic Markets", 3–8.

[75] Don Tapscott et al., *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs* (Harvard Business School Press, 2000), 25.

			- selekcja produktów i zapewnienie zróżnicowanego asortymentu - wybór docelowych segmentów - ustalenie cen z wyprzedzeniem - zapewnienie dostaw.
		Łańcuch wartości (*value chain*)	Model o niskim stopniu kontroli ekonomicznej i wysokim stopniu integracji. Dostawca informacji, towarów bądź usług tworzy i kieruje siecią w celu dostarczenia nabywcy wysoce zintegrowanej wartości.
		Alians (*alliance*)	Model o wysokim stopniu integracji i niskim poziomie kontroli ekonomicznej. Partnerzy aliansu projektują produkty, kreują wiedzę i dzielą doświadczeniem w ramach określonych reguł interakcji pomiędzy uczestnikami aliansu.
		Sieć dystrybucyjna (*distributive network*)	Świadczenie usług na rzecz innych podmiotów działających w sieci, alokując i dostarczając produkty (np. DPD, Pocztex, InPost)
3	M. Rappa (2001)[76]	Model brokerski (*brokerage model*)	Broker tworzy rynek kontaktując sprzedającego z kupującym i pobierając za sprzedaż prowizję. Model występuje na rynku B2C, C2C i B2B.
		Model reklamowy (*advertising model*)	Głównym lub wyłącznym źródłem dochodów w tym modelu jest dostarczanie za pośrednictwem for, czatów i e-mail treści lub usług zawierających komunikaty promocyjne.
		Model pośrednika informacyjnego (*information intermediary model*)	Rolą pośrednika jest dostarczenie nabywcom informacji o dostawcach a dostawcom informacji o nabywcach.
		Model kupca (*merchant model*)	Hurtownicy i detaliści sprzedają towary i usługi przez Internet z zachowaniem systemu katalogowego (cenniki) lub aukcyjnego.
		Model sprzedaży bezpośredniej (*manufacturer direct model*)	Wytwórca za pośrednictwem Internetu dostarcza wyprodukowane przez siebie towary lub usługi bezpośrednio do klientów (sprzedaż, leasing, licencja).
		Model członkowski (*affiliate model*)	Odwołuje się do lojalności nabywców. Źródłem przychodów jest sprzedaż usług pomocniczych (dodatkowych) lub dobrowolne datki.
		Model społeczności (*community model*)	Afiliowani w sieci partnerzy pobierają prowizję za sprzedaż pochodzącą z umieszczonych na

[76] Michael Rappa, „Managing the Digital Enterprise", North Carolina State University, dostęp 6 lipca 2025, https://digitalenterprise.org/.

			swoich stronach linków do stron partnerów.
		Model subskrypcyjny (*subscription model*)	Pobieranie cyklicznej opłaty subskrypcyjnej w zamian za świadczenie określonej usługi.
		Model taryfowy (*utility model*)	Pobieranie opłaty w zamian za określone użytkowanie (np. dostęp do określonego filmu, artykułu)
4	P. Weill, M. Vitale (2001)[77]	Dostawca zawartości (*content provider*)	Dostarczenie nabywcom informacji, towarów i usług za pośrednictwem partnerów.
		Sprzedaż bezpośrednia (*direct to customer*)	Bezpośredni kontakt nabywcy ze sprzedającym.
		Dostawca kompleksowy (*full-service provider*)	Dostarczenie w jednym miejscu wszystkich towarów bądź usług z określonej dziedziny np. sklepy zoologiczne on-line, usługi finansowe.
		Pośrednik (*intermediary*)	Łączenie nabywców i sprzedających w zamian za określoną opłatę, źródłem dochodów są również reklamy.
		Dostawca infrastruktury (*shared infrastructure*)	Dostarczenie infrastruktury służącej oferowaniu usług niedostępnych na rynku.
		Integrator (*value net integrator*)	- Koordynacja przepływu towarów od dostawców do partnerów i nabywców, - nadzorowanie relacji nabywcy z innymi uczestnikami modelu przy wykorzystaniu wiedzy na temat jego operacji, - funkcja koordynatora łańcucha wartości.
		Wirtualna społeczność (*virtual community*)	Możliwość komunikacji pomiędzy sprzedającym a członkami społeczności oraz możliwość komunikacji pomiędzy członkami społeczności.
		E-Wrota (*whole-of-enterprise/government*)	Pojedynczy punkt kontaktowy dla e-klientów wyspecjalizowanych w obsłudze klientów rządowych i samorządowych.
5	L.M. Applegate (2001)[78]	Skoncentrowane modele dystrybucyjne (*focused distributor models*)	- model detalisty (*retailer*) - model rynku (*marketplace*) - model agregatora (*agregator*) - model pośrednika informacyjnego (*infomediary*) - model wymiany (*exchange*)
		Modele portali (*portal models*)	- portale horyzontalne - portale wertykalne
		Modele producentów (*producer models*)	- model wytwórcy - model dostawcy usług - model edukatora - model doradcy - model dostawcy informacji

[77] Peter Weill i Michael R. Vitale, *Place to Space: Migrating to E-Business Models* (Harvard Business School Press, 2001).

[78] Applegate, „E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape".

			- model stałego dostawcy
		Modele dostawców infrastruktury (*infrastructure provider models*)	Portale infrastrukturalne.
6	A.N. Afuah, C.L. Tucci (2003)[79]	Model pośrednika/brokera (*brokerage model*)	Pośrednik działający w relacjach B2B, B2C i C2C pełni funkcję organizatora rynku a za zrealizowane z jego udziałem transakcje pobiera opłaty.
		Model reklamowy (*advertising model*)	Dążenie do jak największej popularności strony internetowej w celu zwiększenia zainteresowania reklamodawców umieszczaniem na niej materiałów promocyjnych.
		Model pośrednika informacyjnego (*infomediary model*)	Gromadzenie informacji na temat nabywców (konsumentów, nabywców instytucjonalnych) w zamian za oferowanie im nagród rzeczowych bądź określonych usług. Zebrane informacje odsprzedawane są przedsiębiorstwom tworzącym badania rynkowe i opracowującym profile klientów.
		Model kupca (*merchant model*)	Sprzedaż hurtowa lub/i detaliczna towar lub usług za pośrednictwem Internetu w oparciu o cennik lub w drodze aukcji.
		Model producenta (*manufacturing model*)	Wykorzystanie Internetu jako miejsca promocji, kontaktu z klientami i sprzedaży produktów.
		Model sieci afiliowanej (*affiliate model*)	Na stronach WWW umieszcza się linki do sieci partnerów które generują opłatę za określoną reakcję użytkownika Internetu: CPC, CPA, CPM.
		Model wirtualnej wspólnoty (*community model*)	Internet umożliwia tworzenie wirtualnej społeczności, początkowo wykorzystywano w tym celu fora dyskusyjne, obecnie zaś ich rolę przejęły grupy na Facebooku. Grupy w social media umożliwiają wypowiedzenie się w ogólnodostępnych dyskusjach bądź ich czytanie, przedsiębiorstwa zaś wykorzystują grupy do utrzymania relacji z klientami. Marki prowadzą własne grupy, albo też uczestniczą w grupach stworzonych przez inne osoby, tematycznie jednak będących w obszarze ich działalności.
		Model abonencki (*subscription model*)	Odpłatny dostęp (na określony czas) do treści umieszczonych przez serwis.
		Model taryfowy (*utility model*)	Odpłatny dostęp do określonych treści.
7		Platforma handlu internetowego	Obszarem działania jest dostarczanie produktów i usług internetowych rynkom i klientom

[79] Afuah i Tucci, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, 87–89.

	A. Hartman, J. Sifinis, J. Kador (2001)[80]		niszowym. W oferowane usługi wlicza się sprzedaż produktów, przyjmowanie zamówień, dostarczanie usług, obsługa konsumenta oraz informacja na temat produktów i usług. Przychody pochodzą z marży od sprzedanych towarów i usług oraz z reklamy.
		Pośrednik informacyjny	Agregacja kupujących i sprzedających (którymi są członkowie społeczności wirtualnej, członkowie łańcucha tworzenia wartości bądź części łańcucha w danym sektorze, segment rynku). Oferowaną usługa jest agregacja, kojarzenie sprzedającego z kupującym, udostępnianie treści na temat segmentu rynku, sektora, części łańcucha tworzenia wartości oraz możliwość realizacji zleceń. Przychody pochodzą z reklamy, procentu od zawartych transakcji i prowizji za subskrypcję i współpracę.
		Pośrednik zaufania	Tworzenie i oferowanie bezpiecznego środowiska, powiernictwa i zabezpieczania wymiany transakcji i informacji. Przychód zapewniają opłaty za licencje i opłaty rejestracyjne.
		Animator przedsięwzięć e-biznesowych	Oferowanie transakcji stymulowanych przez animatora. Przychód pochodzi z opłat licencyjnych za dostarczone rozwiązania, prowizji za współpracę oraz procentu od zrealizowanych transakcji.
		Dostawca infrastruktury	Zapewnienie infrastruktury łańcucha wartości, platformy wymiany, utrzymywania i kopiowania struktury. Przychód pochodzi z reklamy, opłat rejestracyjnych, opłat członkowskich oraz procentu od wartości transakcji.
8	G. Holden (2009)[81]	Witryna internetowa (*online storefront*)	Strona WWW służy prezentacji oferty, zamawianiu produktów, przetwarzaniu zamówień, płatności. Produkty są dostarczane fizycznie.
		Aukcja on-line	Strona internetowa umożliwiająca użytkownikom sprzedaż i zakup w wyniku aukcji, zysk z procentu od sprzedaży.
		Model bazujący na reklamie (*advertising-based model*)	Udostępnienie przez portale internetowe powierzchni reklamowej.

[80] Amir Hartman et al., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych* (K.E. Liber, 2001), 116–62.

[81] Greg Holden et al., *E-Business* (John Wiley & Sons Inc., 2009).

9	B.W. Wirtz (2010)[82]	Modele biznesu zorientowane na treści (*content-oriented business models*)	Gromadzenie i prezentacja informacji (portale uniwersalne, stacje telewizyjne, wydawnictwa, gazety, czasopisma w formie on-line lub on-line i drukowanej). Wartością dla klienta jest dostęp do informacji w każdym miejscu i o każdej porze. Źródłem przychodów jest sprzedaż powierzchni reklamowej i subskrypcja.
		Modele biznesu zorientowane na działalność handlową (*commerce-oriented business models*)	*e-attracion, e-bargaining, w-transacion, e-retailing, e-payment, e-delivery*. Przedsiębiorstwo ponosi niższe koszty sprzedaży w sklepach internetowych niż w sklepach stacjonarnych co umożliwia obniżenie ceny finalnej produktu a tym samym stanowi wartość dla klienta. Bezpośrednim źródłem przychodów jest sprzedaż produktów zaś pośrednim źródłem przychodów jest marża z transakcji zawieranych przez innych.
		Modele zorientowane na kontekst (*context-oriented business models*)	Modele zorientowane na operatorów wyszukiwarek i katalogów, istniejąca w Internecie struktura dostarczania i przesyłania informacji jest podstawą tworzenia nowych usług na bazie istniejących już treści. Pośrednie źródło przychodów, m.in. z reklam.
		Modele biznesu zorientowane na łączenie (*connected-oriented business models*)	Kreacja infrastruktury umożliwiającej tworzenie sieci społecznościowych. Źródłem przychodów są reklamy, subskrypcje, opłaty za czas korzystania lub wolumen połączeń.
10	C.Combe (2006)[83]	Pośrednicy (*brokerages*)	Kontaktowanie sprzedających z kupującymi w celu zawarcia transakcji. Źródłem przychodów jest opłata (prowizja) za dokonane operacja lub za umożliwienie przeprowadzenia transakcji np. internetowe biura podróży, serwisy aukcyjne.
		Sklepy internetowe (*e-shops*)	Sprzedaż produktów i usług za pośrednictwem Internetu.
		Elektroniczne centra handlowe (*e-malls*)	Rodzaj sklepu internetowego w ramach którego swoje produkty sprzedaje wiele innych podmiotów, współpraca oparta o wspólne metody płatności, dostawy towarów i inne przedsięwzięcia biznesowe.
		Aukcje elektroniczne (*e-auctions*)	Elektroniczne mechanizmy prowadzenia licytacji.

[82] Bernd W. Wirtz et al., „Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet", *Long Range Planning* 43, nr 2 (2010): 272–90, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005.

[83] Colin Combe, *Introduction to E-Business: Management and Strategy* (Butterworth-Heinemann, 2006).

		Wspólnoty handlowe (trading communities)	Zapewnienie członkom wspólnoty zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej w określonej branży (źródeł informacji, dostępu do katalogów produktów, przewodników dla kupujących, list dostawców, wiadomości z branży, artykułów, oferty pracy, komunikacji).
		Wirtualne społeczności (*virtual communities*)	Internetowe portale tematyczne
		Model agregatora kupujących (*buyer aggregator model*)	Łączenie wielu niezależnych kupujących którzy dzięki wspólnej sile nabywczej mogą negocjować ceny osiągane przez hurtowników.
		Portale z ogłoszeniami (*classifieds*)	Portale ogłoszeniowe
		Pośrednicy informacyjni (*infomediaries*)	Oferowanie wyszukiwania i dostarczania klientom użytecznych dla nich informacji.
		Elektroniczne zaopatrzenie (*e-procurement*)	Elektroniczne składanie ofert, zaopatrywanie kontrahentów w produkty i usługi, transport w tradycyjnej formie.
		Model dystrybucyjny (*distribution model*)	Łączenie dużych grup producentów z hurtownikami i detalistami.
		Portale w różnych wariantach	- Portal generalny (*general portal*), zawiera różnorodną gamę informacji i usług. - Portal spersonalizowany (*personalised portal*), dostęp do treści dla zarejestrowanych użytkowników. - Wortal (*vortal*), oferta pogłębionych informacji dotyczących branży.
		Platformy współpracy (*collaboration platforms*)	Oferta narzędzi i środowiska informatycznego umożliwiającego współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami.
		Trzecie strony rynku (*third party marketplaces*)	Angażowanie przedsiębiorstw zewnętrznych do prowadzenia usług sieciowych.
		Integratorzy usług łańcucha wartości (*value chain integrator*)	Integracja wielu elementów lub całego łańcucha wartości.
		Dostawcy usług łańcucha wartości (*value chain service provider*)	Dostarczenie specyficznych usług z łańcucha wartości, np. elektroniczne płatności lub obsługa logistyki.
		Model producenta (*manufacturer model* lub *direct-to-customer*)	Producent wykorzystując sieć dociera do klienta z pominięciem tradycyjnych kanałów dystrybucji.
		Model sieci afiliowanej (affiliate model)	Na stronach WWW umieszcza się linki do sieci partnerów które generują opłatę za określoną reakcję użytkownika Internetu: - CPC (*cost per click*) reklamodawca ponosi koszty reklamy za

			przekierowanie użytkownika na witrynę, która jest reklamowana, - CPA (*cost per action*) oznacza ponoszenie opłaty przez reklamodawcę w momencie dokonania określonej reakcji przez odbiorcę reklamy (np. zapis do newslettera). - CPM (*cost per mille* bądź *cost per thausand*) oznacza opłatę za tysiąc odsłon z reklamy.
		Model abonencki (*subscription model*)	Dostęp do zasobów serwisu w zamian za opłatę subskrypcyjną.
		Model technologii bezprzewodowej (models for mobile wireless technology)	Mobilność dostępu, oferowanie usług z dowolnego miejsca i w dowolnym czasie.

Tabela 5. Klasyfikacja e-modeli biznesu w literaturze przedmiotu.

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku klasyfikacji uniwersalnych modeli biznesu, również w odniesieniu do modeli e-biznesu brak jest zgody badaczy co do sposobu ich klasyfikowania. Wynika to z różnic w przyjmowanych definicjach, identyfikacji komponentów, ujmowaniu relacji pomiędzy modelem biznesu a strategią oraz pomiędzy modelem biznesu a wartością, a także z odmiennych kryteriów typologii. Warto zauważyć, że niektóre typy modeli (np. model kupca, model pośrednika, model brokerski) mogą być odnoszone także do innych obszarów działalności gospodarczej niż wyłącznie gospodarka internetowa.

1.3. Wybrane zagadnienia związane z modelem biznesu

Rozdział 1.3. obejmuje wybrane zagadnienia związane z koncepcją modelu biznesu, w tym relację pomiędzy modelami biznesu a strategią oraz koncepcję wartości. W rozdziale wskazano także narzędzia modelowania biznesu: Business Model Scan, Lean Canvas oraz szczegółowo omówiono Business Model Canvas.

1.3.1. Model biznesu a strategia

Słowo „strategia" pochodzi z języka greckiego: strategia (*στρατηγία*), co oznaczało sztukę dowodzenia wojskiem. Wyraz ten powstał z połączenia słów *stratos* (wojsko) i *agō* (prowadzić). Początkowo odnosił się wyłącznie do działań wojennych. Z czasem znaczenie zostało rozszerzone i dziś oznacza przemyślany plan działania zmierzający do osiągnięcia określonego celu, nie tylko w kontekście militarnym, lecz także w biznesie, polityce czy

grach.[84] Zastosowanie pojęcia strategii na gruncie nauk o zarządzaniu zapoczątkował A. D. Chandler w pracy Strategy and Structure (1962), definiując strategię jako określanie długoterminowych celów oraz zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania i alokację zasobów niezbędnych do ich realizacji.[85] Zbliżone stanowisko zajął Z. Pierścionek, który definiuje strategię jako skoordynowany, dostosowany do otoczenia sposób osiągania wyznaczonych celów, podkreślając przy tym konieczność rozróżnienia między strategią a samymi celami.[86] Moszkowicz ujmuje strategię jako wynikający z przyjętej koncepcji biznesu sposób postępowania, który umożliwia przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej stabilności względem otoczenia.[87] Z kolei J. Rokita opisuje strategię biznesu jako zbiór działań ukierunkowanych na osiągnięcie sukcesu w warunkach konkurencji branżowej oraz na zdobycie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej.[88] Podobne podejście prezentuje K. Obłój, według którego strategia jest spójną koncepcją działania opartą na kilku kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, których generalnym celem jest wykorzystanie szans, zbudowanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników.[89] Bardziej procesowe ujęcie proponuje T. Falencikowski który identyfikuje strategię w kontekście prowadzenia biznesu jako zaplanowanie i realizację w określony sposób przyjętego uprzednio celu, przy czym w skład tego sposobu wchodzi wybór kierunków realizacji biznesu (niskie a wysokie koszty, niska a wysoka jakość, wroga postawa wobec konkurentów a współpraca z nimi, narzucanie rozwiązań klientom a szukanie wspólnych rozwiązań z klientami) oraz wybór sposobów działań biznesowych (łańcuch wartości, sieć wartości, sklep wartości) – w takim ujęciu strategia opisuje dynamikę prowadzenia działalności gospodarczej.[90] Przedstawione propozycje pojęcia strategii mają wspólny mianownik w postaci traktowania jej jako celowego i świadomego działania, zmierzającego do osiągnięcia określonych celów organizacyjnych. W większości definicji podkreśla się znaczenie alokacji zasobów, dostosowania do otoczenia oraz budowy przewagi konkurencyjnej. Różnice dotyczą przede wszystkim poziomu szczegółowości (np. ujęcie

[84] Jan Tokarski, red., *Słownik wyrazów obcych PWN* (Państwowe Wydawnictwo Naukowe (PWN), 1980).

[85] Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (MIT Press, 1962).

[86] Zdzisław Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy* (Państwowe Wydawnictwo Naukowe (PWN), 1997), 13–14.

[87] Mieczysław Moszkowicz, red., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu* (Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005), 48.

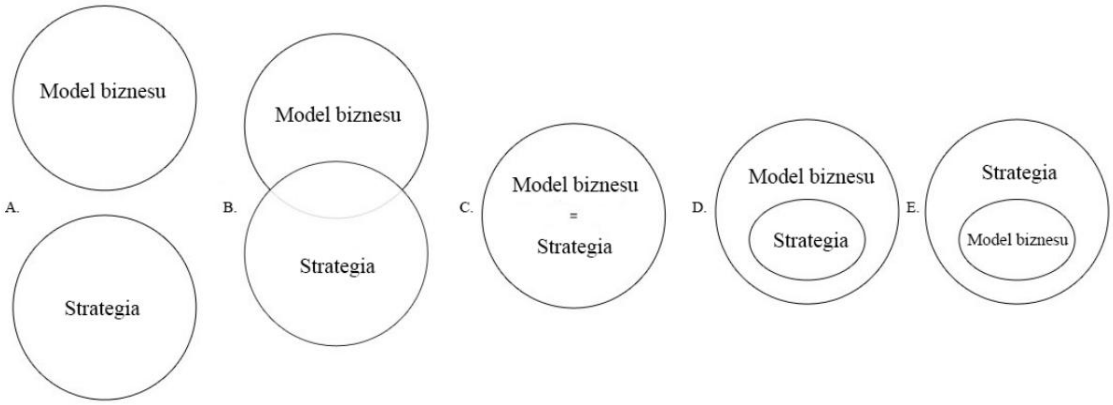
[88] Jerzy Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej* (Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005), 35.

[89] Krzysztof Obłój, „O definicji strategii raz jeszcze", *Przegląd Organizacji*, nr 5 (2009): 3–5, https://doi.org/10.33141/po.2009.05.01.

[90] Falencikowski, „Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice", 83.

Chandlera jest bardziej strukturalne, a Falencikowskiego – dynamiczne i procesowe), a także akcentów interpretacyjnych – od podejścia klasycznego (Chandler, Pierścionek) po bardziej systemowe i współczesne (Obłój, Falencikowski).

W literaturze przedmiotu relację pomiędzy modelem biznesu a strategią rozpatruje się w pięciu ujęciach[91], przy czym niezwykle trudnym zadaniem jest wskazanie tej jednej właściwej propozycji, co wynika chociażby z trudności ujednolicenia definicji samych pojęć.[92]



Rysunek 5. Warianty relacji zachodzących między modelem biznesu a strategią.

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, *Game Changers, and Challengers.*

I tak, w swoich rozważaniach na temat modeli biznesu F. Hoque[93] uznaje strategię za część modelu biznesu, podobnie P. Banaszyk według którego model biznesu jest wyobrażeniem kierunków rozwoju przedsiębiorstwa a jednocześnie czynnikiem startowym i regulatorem analizy strategicznej.[94] Podobnego zdania jest H. Chesbrough według którego model biznesu formułuje strategię, poprzez którą wprowadza innowacje.[95] Z kolei J. Magretta rozróżnia strategię od modelu biznesu, według niej strategia dotyczy rozwoju, konkurencji oraz tego w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie się na jej tle wyróżniać, zaś

[91] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

[92] Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 63-78

[93] Faisal Hoque, *The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology* (FT Press, 2002).

[94] Piotr Banaszyk, „Kształtowanie ogólnej strategii przedsiębiorstwa", w *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. Elżbieta Urbanowska-Sojkin i Piotr Banaszyk (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2004), 9.

[95] Chesbrough H. (2007). Business model innovation it's not just about technology anymore, Strategy & Leadership, vol. 35

model biznesu w systemowy sposób opisuje jak poszczególne elementy przedsiębiorstwa współdziałają ze sobą.[96] T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek–Hajduk zwracają uwagę na fakt, iż model biznesu wiąże się ze strategią biznesu, jednakże specyficzne warunki w jakich działa dane przedsiębiorstwo wymagają utworzenia adekwatnych do tych warunków sposobów działania służących osiągnięciu określonych celów. Oznacza to, iż w zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach, bądź przedsiębiorstwach działających na wielu rynkach geograficznych, koniecznie jest opracowanie odrębnych modeli biznesu dla każdej dziedziny biznesu.[97] A. Osterwalder, Y. Pigneur i C.L. Tucci również rozróżniają strategię od modelu biznesu, według nich model biznesu może być widziany jako pojęciowy związek między strategią, organizacją biznesu i systemami biznesu co stanowi tzw. biznesowy trójkąt.[98] R. Casadesus-Masanell i J. E. Ricart są zdania, iż model biznesu odnosi się do logiki tworzenia wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa zaś strategia do wyboru modelu biznesu, przez który przedsiębiorstwo rywalizować będzie na rynku. W tym ujęciu strategia opiera się na modelu biznesu, przy czym każde przedsiębiorstwo posiada model biznesu, ale nie każde przedsiębiorstwo posiada strategię.[99] P. E. Howe również rozróżnia strategię od modelu biznesu, według niego model biznesu opisuje, jak wewnętrzna architektura przedsiębiorstwa wciela misję w życie zaś strategia ma na celu deklasyfikację konkurencji.[100] Z kolei według K. Wikström, K. Artto, J. Kujala i J. Söderlund strategia skupia się na konkurencji a model biznesu na tworzeniu wartości dla klientów – w tym ujęciu modele biznesu opisują krytyczny związek między strategią a operacjami i są opracowywane w węższej perspektywie niż strategia.[101] A. Sorescu, R.T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy i Ch. Bridges są zdania, że modele biznesu są opracowywane w węższej perspektywie niż strategia oraz, że model biznesu obejmuje strategię.[102] Według D. J. Teece model biznesu jest ogólniejszy niż strategia, zaś jego wybór definiuje architekturę biznesu, strategię przechwytywania wartości oraz jest swoistym

[96] Magretta, „Why Business Models Matter".

[97] Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s.52

[98] Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of The Concept, Communications of the Association for Information Systems, vol. 15.

[99] Ramon Casadesus-Masanell i Joan Enric Ricart, „From Strategy to Business Models and onto Tactics", *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 195–215, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004.

[100] P. E. Howe, „Business Models", *Pennsylvania CPA Journal* 74 (2004).

[101] Kim Wikström et al., „Business Models in Project Business", *International Journal of Project Management* 28, nr 8 (2010): 832–41, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.001.

[102] Alina Sorescu et al., „Innovations in Retail Business Models", *Journal of Retailing* 87, nr SUPPL. 1 (2011): S3–16, https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005.

filtrem w analizie strategicznej.[103] Z kolei według B. Nogalskiego model biznesu opisuje proces decyzyjny (schematy i wzorce działania), zaś strategia opisuje proces realizacyjny.[104]

W większości przytoczonych rozważań uznaje się, iż model biznesu jest systemem ukazującym sposób powiązania poszczególnych elementów, natomiast strategia biznesu określa sposób konkurowania. Funkcją modelu biznesu jest zatem określenie jakie zmiany w biznesie (np. produktowe, techniczne) wprowadzić, natomiast funkcją strategii jest ustalenie w jaki sposób to zrealizować.

Aby prawidłowo zaprojektować model biznesu dla danego przedsiębiorstwa należy dobrze znać i rozumieć jego otoczenie i branżę. W badaniach na temat strategii jako warstwy otoczenia biznesowego wymienia się:

- makro-otoczenie opisane jako analiza PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*), stanowiąca rozszerzenie analizy PEST (*Political, Economic, Social, Technological*): istotne jest zidentyfikowanie tych czynników, które mają wpływ na działanie przedsiębiorstwa w danej branży oraz przewidzenie w jaki sposób mogą się one zmieniać w czasie, tak aby można było dostosować strategię oraz modyfikować model biznesu;

- branża lub sektor: jako całokształt organizacji oferujących podobne sobie produkty lub usługi, istotne jest rozpoznanie szans i zagrożeń możliwych do wystąpienia w ramach sektorów;

- konkurenci i rynki: jako warstwa bezpośrednio otaczająca przedsiębiorstwo, jest to całokształt konkurencji, które rywalizują na różnych zasadach.[105]

W środowisku naukowym brakuje konsensusu co do natury relacji między modelem biznesu a strategią. Autorzy różnią się nie tylko w zakresie przypisywanych funkcji, ale także w ocenie nadrzędności jednego pojęcia względem drugiego. Niemniej jednak, w większości ujęć strategia przedstawiana jest jako proces decyzyjny ukierunkowany na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, natomiast model biznesu stanowi logiczny opis sposobu funkcjonowania organizacji, poprzez który strategia może być realizowana.

[103] Teece D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, vol. 43.

[104] Bogdan Nogalski, „Model a strategia biznesu", w *Zarządzanie Sieciami Współdziałania w Procesie Budowy Innowacyjnej Organizacji i Regionu* (Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Śląskiej, 2009), 7–8.

[105] Gerry Johnson et al., *Podstawy Strategii* (Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010).

1.3.2. Model biznesu a wartość

Termin „wartość" pochodzi od słowa być wartościowym, mieć znaczenie (z łac. *valor* od *valere*) i wszedł do słownika pod koniec XIX wieku. Do tego momentu filozofowie posługiwali się pojęciem „dobro".

Zgodnie z koncepcją subiektywistyczną reprezentowaną przez Protagorasa o wartości rzeczy decyduje nie rzeczywistość, ale człowiek i jego subiektywne uczucie. Zgodnie z tą koncepcją nie ma wartości samych w sobie, a więc istniejących obiektywnie. Pojawiają się one jako rezultat naszych subiektywnych doznań (percepcji, odczuć) i są uzależnione od odniesienia się do kogoś lub czegoś. Wartości są więc zmienne, zależne od czasu, miejsca i okoliczności oraz od tego, kto się do nich odnosi i w nich uczestniczy. Wartości są zatem subiektywnym zjawiskiem świadomości człowieka tzn., że poza jego świadomością nie istnieją i nie mają sensu.

Z kolei w koncepcji obiektywistycznej, reprezentowanej przez Arystotelesa, wartości istnieją, niezależnie od tego, jak oceniają je ludzie, niezależnie od ich upodobań i zainteresowań. Wartościom przysługuje charakter absolutny i autonomiczny. Przykładem tego rodzaju wartości są: prawda, dobro, piękno, sprawiedliwość. Ludzie w swoim postępowaniu starają się je urzeczywistniać i uczestniczyć w nich, ale niczego w nich nie zmieniają. Takie ujęcie jest dowodem na pojmowanie wartości jako dobra samego w sobie.

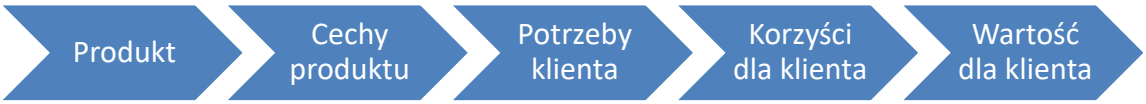
Zgodnie z badaniami filozofów i socjologów rozróżniamy kilka kategorii wartości. I tak Eduard Spranger wyodrębnia wartości: teoretyczne, estetyczne, społeczne, polityczne, ekonomiczne, religijne. Andrea Folkierska rozróżnia wartości: intelektualne, estetyczne, socjocentryczne, allocentryczne, prestiżowe, materialne, przyjemnościowe, emocjonalne, perfekcjonistyczne.[106]

Na gruncie nauk o zarządzaniu, uznaje się, że samo pojęcie „wartości dla klienta" wprowadzone zostało przez P. Druckera w 1954 roku i od tego czasu doczekało się wielu definicji. Przykładowo w ujęciu Ph. Kotler'a wartość z punktu widzenia klienta to różnica pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem jaki klient ponosi za jego nabycie. W tym ujęciu wartość jest sumą korzyści jakie klient uzyskuje z pozyskania danego produktu bądź też usługi.[107] Interesującą koncepcję wartości dla klienta zaproponował V. Camlek proponując łańcuch wartości składający się z pięciu następujących po sobie faz: faza

[106] Anita Złocka, „Czym jest wartość i jaką pełni rolę w życiu człowieka?", Szkolnictwo.pl, dostęp 8 lipca 2025, https://szkolnictwo.pl/index.php?id=PV0081.

[107] Kotler, P., 1994. Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Warszawa: Gebethner i S-ka, s.33.

obejmująca sam produkt lub jego przydatność, faza związana z cechami danego produktu, faza związana z potrzebami klienta, które są zaspokajane przez produkt, faza korzyści jakie produkt daje klientowi oraz faza całkowitej wartości dla klienta, czyli rezultat posiadania danego produktu[108].



Rysunek 6. Łańcuch wartości dla klienta.

Źródło: V. Camlek, „How to spot a real value proposition", VP Market Intelligence, Thomson Reuters, Philadelphia, PA, USA, 2010, s. 119-12.

W literaturze przedmiotu jednym z najczęściej wymienianych elementów konstytuujących model biznesu jest propozycja wartości.[109] To właśnie przez pryzmat pojęcia wartości A. Osterwalder i Y. Pigneur definiują model biznesu,[110] zaś Richardson wokół pojęcia wartości stworzył skonsolidowany szkielet modelu biznesu. Składa się on z: (1) propozycji wartości (value proposition), (2) systemu tworzenia i dostarczania wartości (the value creation and delivery system) oraz (3) systemu przechwytywania wartości (value capture).[111] Propozycja wartości jest zazwyczaj utożsamiana z ofertą produktowo-usługową, która jest źródłem przychodów. Tworzenie i dostarczanie wartości stanowi istotę każdego modelu biznesu[112] i uwzględnia szereg działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu tworzenia, produkowania, sprzedawania i dostarczania swojej oferty do konsumentów.[113] Natomiast przechwytywanie wartości dotyczy uzyskiwania przychodów i generowania zysków z dostarczanych produktów/usług/informacji do użytkowników i klientów.[114] Takie ujęcie uwidacznia dualizm znaczenia wartości w modelu biznesu – z

[108] Victor Camlek, „How to Spot a Real Value Proposition", *Information Services & Use* 30, nr 3–4 (2010): 119–20, https://doi.org/10.3233/ISU-2010-0615.
[109] Paul, „Modele biznesu i sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych".
[110] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 18.
[111] James E. Richardson, „The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution", *Strategic Change* 17, nr 5–6 (2008): 138, https://doi.org/10.1002/jsc.821.
[112] Nancy M. P. Bocken et al., „A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 13, nr 5 (2013): 43, https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078.
[113] Richardson, „The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution".
[114] Teece, „Business Models, Business Strategy and Innovation".

jednej strony chodzi o wartość dostarczaną klientom, z drugiej o wartość ekonomiczną pozyskiwaną przez przedsiębiorstwo.

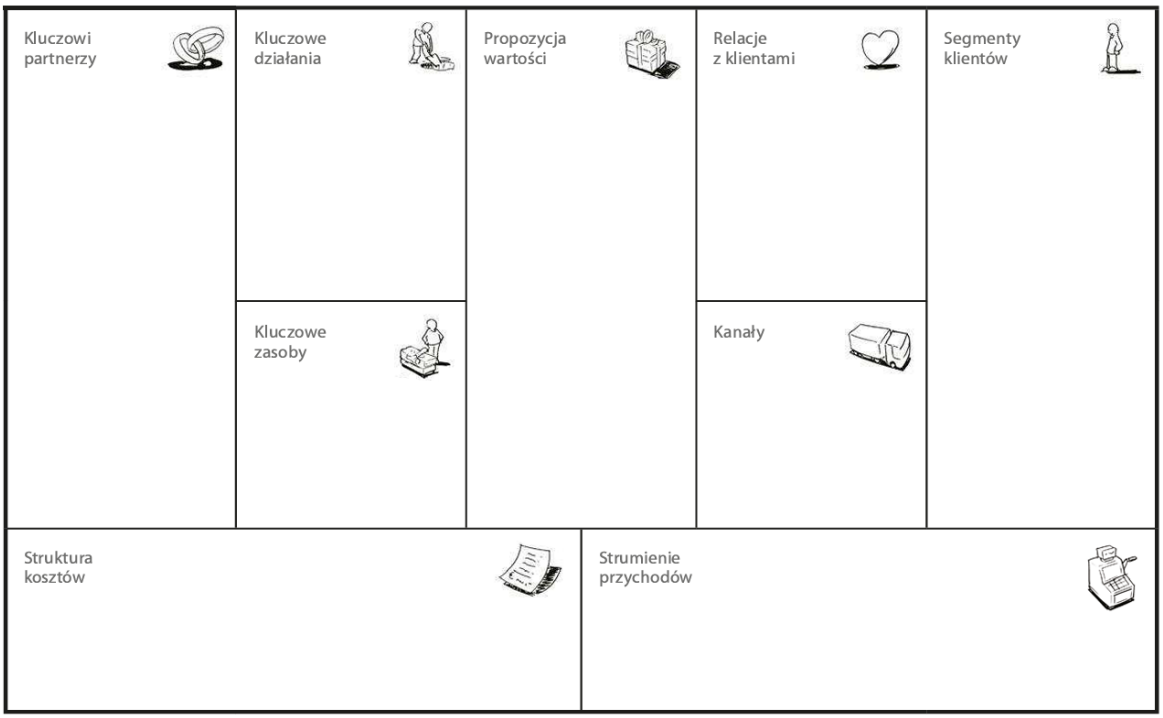
1.3.3. Kanwa modelu biznesu

W 2004 roku, pod opieką profesora Yves'a Pigneura, Alexander Osterwalder ukończył rozprawę doktorską poświęconą zagadnieniu innowacji w modelach biznesu. Przedstawione w niej podejście, które z czasem zostało opublikowane na jego blogu, zaczęło znajdować coraz szersze zastosowanie na całym świecie – w szczególności w takich firmach jak 3M, Ericsson, Deloitte czy Telenor. Podczas jednego z warsztatów Patrik van der Pijl (ekspert ds. modeli biznesu i producent kreatywny książki Business Model Generation) zadał pytanie: „Dlaczego nie ma książki poświęconej tej metodzie?". Osterwalder i Pigneur podjęli wyzwanie, zaś aby wyróżnić się na rynku, na którym co roku ukazuje się niezliczona liczba publikacji z zakresu strategii i zarządzania, zdecydowali się stworzyć innowacyjny model biznesu. W tym celu uruchomili projekt o nazwie Hub – internetową platformę współtworzenia treści, za pośrednictwem której codziennie publikowali nowe fragmenty opracowania. Platforma dostępna była dla wszystkich zainteresowanych, którzy skłonni byli uiścić określoną opłatę. Autorzy zrezygnowali z konwencjonalnego podejścia do tworzenia publikacji z zakresu zarządzania, aby dostarczyć odbiorcom większą wartość – w postaci współtworzenia z odbiorcami platformy wysoce wizualizowanych wskazówek, którym towarzyszyły opisy ćwiczeń i warsztaty. Główną grupę odbiorców stanowili przedsiębiorcy, konsultanci i menedżerowie – praktycy dysponujący doświadczeniem we wdrażaniu innowacyjnych modeli biznesu. W rezultacie dziewięcioletnich badań i zbierania doświadczeń, zaangażowania 470 praktyków z 45 krajów, stworzenia ośmiu prototypów i przetestowania 200 nieudanych egzemplarzy wersji testowej[115], powstała książka „*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*" opisująca tradycyjne i najnowocześniejsze modele biznesu oraz ich dynamikę, książka, która przedstawia techniki systematycznego tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań.

Zgodnie z definicją przyjętą w książce „model biznesu opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości". Jest także „szkicem strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji". W koncepcji autorów na model biznesu składa

[115] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 277–78.

się dziewięć podstawowych elementów (rysunek 7.), które wpisują się w logikę procesu zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwo. Tych dziewięć elementów dotyka czterech zasadniczych obszarów działalności biznesu, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej.[116]



Rysunek 7. Szablon modelu biznesu BMC.

Źródło: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera* (s. 48). Gliwice: Helion. Tłumaczenie z: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, 2010.

Blok segmenty klientów (1) stanowi punkt wyjścia każdego modelu biznesu. Bez (rentownych) klientów żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie utrzymać się na rynku przez dłuższy czas. Żeby lepiej zaspokoić potrzeby klientów, przedsiębiorstwo może pogrupować ich na segmenty na podstawie pewnych wspólnych cech charakterystycznych, podobieństwa w zachowaniu lub innych właściwości. W ramach modelu biznesu zdefiniować można jeden lub kilka segmentów klientów, zaś organizacja musi świadomie podjąć decyzję które segmenty rynku obsługuje a które nie. Po rozstrzygnięciu tej kwestii można przystąpić do opracowania przemyślanego modelu biznesu opierającego się na pełnym zrozumieniu

[116] Tamże, 18–19.

konkretnych potrzeb danej grupy klientów. Osterwalder i Pigneur wskazują, że grupę klientów należy uznać za osobny segment, jeżeli:

- jej potrzeby wymagają sformułowania szczególnego rodzaju oferty i uzasadniają powstanie takiej oferty;
- dociera się do niej za pośrednictwem osobnych kanałów dystrybucji;
- konieczne jest ustanowienie odmiennego rodzaju relacji;
- grupa wyróżnia się w zakresie struktury rentowności;
- jej członkowie są skłonni płacić za inne aspekty oferty.[117]

Blok propozycja wartości (2) opisuje zbiór produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klientów. Stanowi główny powód, dla którego klienci wybierają ofertę danego przedsiębiorstwa zamiast konkurencyjnej. Propozycja wartości może przybierać różne formy: od nowości, przez wydajność i dostosowanie do indywidualnych potrzeb, po takie aspekty jak skuteczność, design, marka i status, atrakcyjna cena, niższe koszty, niższe ryzyko, większa dostępność czy wygoda i użyteczność.

Analizie komponentu służą pytania pomocnicze:

– Jaką wartość generujemy dla naszych klientów?
– Jakiego rodzaju problemy pomagamy klientom rozwiązywać?
– Które potrzeby klientów zaspokajamy?
– Jaki zbiór produktów i usług oferujemy każdemu z segmentów klientów?[118]

Blok kanały (3) to element modelu biznesu, który wskazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo komunikuje się z poszczególnymi segmentami swoich klientów i w jaki sposób przekazuje im swoją propozycję wartości. Od charakteru kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży zależy, w jakiego rodzaju interakcje przedsiębiorstwo wchodzi ze swoimi klientami. Kanały wskazują punkty, w których dochodzi do kontaktu między klientem a przedsiębiorstwem i które w istotnym stopniu wpływają na ostateczne wrażenie, jakie odnosi w związku z tym odbiorca.

Kanały pełnią kilka ważnych funkcji, w tym między innymi: podnoszą świadomość klientów na temat produktów i usług znajdujących się w ofercie przedsiębiorstwa; pomagają klientom sformułować opinię na temat konkretnej propozycji wartości; umożliwiają

[117] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 24.
[118] Tamże, 26–29.

klientom nabycie konkretnego produktu bądź usługi; realizują propozycję wartości dla klienta; zapewniają klientowi wsparcie już po dokonaniu zakupu.

Analizie komponentu służą pytania pomocnicze:

- Z jakich kanałów powinniśmy korzystać przy nawiązywaniu kontaktów z poszczególnymi segmentami klientów?
- W jaki sposób nawiązujemy te kontakty w chwili obecnej?
- Czy nasze kanały są zintegrowane?
- Które sprawdzają się najlepiej?
- Które są najbardziej ekonomiczne?
- Jak wpisują się one w nasze standardowe zasady postępowania z klientami?

W obrębie kanału wyróżnić można pięć zasadniczo odrębnych faz funkcjonowania (rysunek nr 8.), poszczególne kanały mogą obsługiwać niektóre albo wszystkie z tych faz. Kanały mogą być bezpośrednie (np. sprzedaż w sklepie firmowym lub online) lub pośrednie (np. za pośrednictwem partnerów handlowych). Dzieli się je również na kanały własne oraz partnerskie.[119]

Typ kanału			**Fazy funkcjonowania kanału**				
Własny	**Bezpośredni**	Sprzedawcy	**1. Świadomość** Jak podnosimy wśród klientów świadomość produktów i usług przedsiębiorstwa?	**2. Opinia** Jak pomagamy klientom sformułować opinię na temat naszej propozycji wartości?	**3. Zakup** Jakie stwarzamy klientom możliwości zakupu konkretnego produktu lub usługi?	**4. Realizacja** Jak realizujemy propozycję wartości?	**5. Obsługa posprzedażowa** Z jakiego wsparcia klient może korzystać po dokonaniu zakupu?
		Sprzedaż internetowa					
	Pośredni	Własny sklep					
Partnerski		Sklepy partnerskie					
		Hurtownik					

Tabela 6. Typy i fazy funkcjonowania kanału.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice: Helion, s. 31.

Blok Relacje z klientami (4) zawiera charakterystykę relacji, jakie łączą przedsiębiorstwo z przedstawicielami konkretnego segmentu klientów. Organizacja powinna określić, jakiego rodzaju relacje pragnie budować z poszczególnymi segmentami

[119] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 31–31.

klientów. Relacje te mogą mieć różny charakter: od bardzo osobistych do w pełni zautomatyzowanych. Kluczowe cele, które przedsiębiorstwa realizują poprzez relacje z klientami to pozyskiwanie klientów, zatrzymanie klientów oraz zwiększenie sprzedaży. Można wyróżnić kilka różnych aspektów relacji z klientami; mogą one współistnieć obok siebie w ramach relacji z jednym konkretnym segmentem klientów. Relacje z klientami mogą przybrać różne formy, w tym: interakcje oparte na osobistym wsparciu, przypisanie dedykowanego opiekuna klienta, model samoobsługowy, relacje zautomatyzowane, uczestnictwo w społecznościach oraz współtworzenie wartości, przy czym poszczególne formy mogą współistnieć w obrębie jednego segmentu i być zintegrowane z pozostałymi elementami modelu biznesu.

Analizie komponentu służą pytania pomocnicze:

- Jakiego rodzaju relacji oczekują od nas przedstawiciele poszczególnych segmentów rynku?
- Którym spośród tych oczekiwań udało nam się sprostać?
- Ile nas to kosztuje?
- W jakim stopniu działania te są zintegrowane z pozostałymi elementami naszego modelu biznesowego?[120]

Blok strumienie przychodów (5) jest elementem modelu biznesu, który symbolizuje ilość środków generowanych przed przedsiębiorstwo w związku z obsługą każdego z segmentów rynku. Model biznesu może uwzględniać dwa różne rodzaje strumieni przychodów: przychody transakcyjne (wynikające z pojedynczych, jednorazowych płatności dokonywanych przez klientów) oraz przychody okresowe (związane z regularnymi płatnościami za ciągły dostęp do produktu, usługi lub wartości dodanej w postaci np. wsparcia posprzedażowego). W ramach poszczególnych strumieni przychodów występują dwa podstawowe mechanizmy cenowe opierające się na cenach sztywnych (z góry ustalonych na podstawie zmiennych statystycznych) i cenach dynamicznych (zależnych od warunków rynkowych). Generowanie strumieni przychodów w przedsiębiorstwie może odbywać się na wiele sposobów: przez sprzedaż aktywów, wypożyczanie, udzielanie licencji, reklamę czy pobór opłat (za korzystanie lub wynikających z abonamentu).

Analizie komponentu służą pytania pomocnicze:

- Za jaką wartość Twoi klienci gotowi są zapłacić?

[120] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 32–33.

- Za co płacą obecnie?
- W jaki sposób dokonują płatności w chwili obecnej?
- Jak woleliby płacić?
- Jak duży jest udział poszczególnych strumieni przychodów w ogólnych przychodach przedsiębiorstwa?[121]

Blok kluczowe zasoby (6) wskazuje najważniejsze zasoby niezbędne do funkcjonowania modelu biznesu. Zasoby te umożliwiają przedsiębiorstwu tworzenie i przedstawienie klientowi propozycji wartości, docieranie na konkretne rynki, podtrzymywanie relacji z segmentami klientów i generowanie przychodów. Kluczowe dla przedsiębiorstwa zasoby można sklasyfikować jako zasoby fizyczne (materialne), ludzkie, intelektualne lub finansowe. Co ważne, mogą one stanowić własność przedsiębiorstwa lub też należeć do jego partnerów.

Analizie komponentu służą pytania pomocnicze:

- Jakich kluczowych zasobów wymaga nasza propozycja wartości?
- Jakich zasobów wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?[122]

Blok kluczowe działania (7) to działania (procesy) wymagane do przygotowania oferty dla klienta, czyli działania podejmowane przez firmę, aby mogła ona funkcjonować i prowadzić działalność. Przedsiębiorstwo może realizować kluczowe działania w sferze produkcyjnej, w sferze współpracy w sieci lub świadczyć usługi ukierunkowane na rozwiązanie problemów klientów.

Analizie komponentu służą pytania pomocnicze:

- Jakich kluczowych działań wymaga nasza propozycja wartości?
- Jakich działań wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?[123]

Blok kluczowi partnerzy (8) określa zasady kształtowania relacji z part nerami, np. sojusze przedsiębiorstw niebędących konkurentami, alianse strategiczne konkurentów,

[121] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 34–37.
[122] Tamże, 38–39.
[123] Tamże, 40–41.

relacje dostawca–nabywca, wspólne przedsięwzięcia organizowane w celu osiągnięcia korzyści skali, obniżanie ryzyka lub przejmowania zasobów. Nawiązywane relacje, czyli realizowanie działań przez współpracę z partnerami, mogą skutkować zmianami w przedsiębiorstwie, zarówno w modelu biznesowym, jak i w zakresie pozyskania dostępu do zasobów partnera lub obniżenia ponoszonych kosztów czy zmniejszenia ryzyka.

Analizie komponentu służą pytania pomocnicze:

- Kogo należy uznać za kluczowego partnera?
- Kto zasługuje na miano kluczowego dostawcy?
- Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów?
- Jakie kluczowe działania realizują nasi partnerzy?[124]

Blok struktura kosztów (9) obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesu. Modele biznesu mogą być skoncentrowane na kosztach lub skoncentrowane na wartości, ale w obu przypadkach konieczne jest określenie relacji kosztów stałych i zmiennych oraz czynników koszto-twórczych, np. korzyści skali. W modelu skoncentrowanym na kosztach głównym założeniem jest możliwie jak największe obniżenie kosztów. Klient otrzymuje więc produkt lub usługę w niskiej cenie, która stanowi rezultat masowej, zautomatyzowanej produkcji i sprzedaży. W drugim przypadku model biznesowy zakłada nastawienie na generowanie pewnej wartości, a oferta proponowana klientowi jest możliwie jak najlepiej spersonalizowana.

Analizie komponentu służą pytania pomocnicze:

- Jakie najważniejsze koszty generuje nasz model biznesowy?
- Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej?
- Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?[125]

Jak zwracają uwagę Osterwalder i Pigneur, dobry model biznesu to taki, w którym błędu da się uniknąć – a żeby go uniknąć, należy już na etapie projektowania spojrzeć na model z perspektywy klienta. Narzędziem pomagającym osiągnąć ten cel jest zaproponowana przez autorów mapa empatii odpowiadająca na pytania:

- Co klient widzi (otoczenie, znajomi, oferta rynku)?
- Co klient słyszy (co mówią znajomi, co mówi szef, co mówią ludzie wpływowi)?

[124] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 42–43.
[125] Tamże, 44–45.

- Co klient tak naprawdę myśli i czuje (sprawy naprawdę ważne, sprawy szczególnie zajmujące troski i aspiracje)?

- Co klient mówi i robi (postawa prezentowana na zewnątrz, pozory, zachowanie względem innych)?

- Jakie są jego bolączki (obawy, frustracje, przeszkody)?

- Na jakie korzyści liczy (pragnienia/potrzeby, miara sukcesu, przeszkody)?[126]

Należy podkreślić, że zaproponowana kanwa modelu biznesu nie jest jedynym narzędziem służącym do kreowania nowych lub analizy istniejących modeli biznesu. Wśród innych alternatywnych rozwiązań na uwagę zasługują na przykład Business Model Scan zaproponowany przez. J. Verrue[127] lub Lean Canvas zaprezentowany na autorskim blogu. przez A. Maurya.[128]

[126] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 132–34.

[127] Johan Verrue, „A Critical Investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: An In-Depth Case Study", *Belgian Entrepreneurship Research Day, Proceedings*, 2014, http://hdl.handle.net/1854/LU-5712151.

[128] Ash Maurya, „Why Lean Canvas vs Business Model Canvas", Leanstack Blog, dostęp 9 lipca 2025, https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0.

Rozdział 2
Przedsiębiorstwo w przestrzeni cyfrowej

2.1. Cyfryzacja

Rozdział 2.1. omawia funkcjonowanie przedsiębiorstw w przestrzeni cyfrowej. Przedstawiono w nim istotę i rozwój cyfryzacji, ewolucję Przemysłu od 1.0 do 6.0 oraz rolę nowych technologii w utrzymaniu konkurencyjności. Omówiono technologie założycielskie i intensyfikujące oraz technologie SMAC i BRAID. W kontekście technologii intensyfikujących podkreślono szczególną rolę sztucznej inteligencji.

2.1.1. Cyfryzacja i pojęcia powiązane

James Bloomberg, uznany ekspert od strategii biznesowych, wykazuje, iż „Pojęcia digityzacji, digitalizacji/cyfryzacji i transformacji cyfrowej można mylić wyłącznie na własne ryzyko". Zdaniem Bloomberga „digityzujemy informacje, digitalizujemy procesy i role wchodzące w zakres operacji biznesowych, a transformujemy cyfrowo firmę i jej strategię"[129]. Digityzacja w tym ujęciu oznacza przekształcenie analogowego formatu danych na cyfrowy, zaś digitalizacja/cyfryzacja oznacza zastosowanie technologii cyfrowych w poszczególnych procesach gospodarczych, społecznych i politycznych. W polskiej literaturze przedmiotu pojęcia digitalizacji często używa się w znaczeniu digityzacji – konwersji formatu analogowego na cyfrowy. Na oznaczenie zjawisk które Bloomberg określa mianem digitalizacji, używa się raczej pojęcia cyfryzacji – pisze się o cyfryzacji procesów, cyfryzacji przedsiębiorstw itd.[130] Ściśle powiązane z tymi pojęciami jest zjawisko datafikacji, oznaczające tworzenie cyfrowych reprezentacji świata rzeczywistego w wyniku digityzacji, integracji (przetwarzania i łączenia zbiorów danych), analizy danych z wykorzystaniem algorytmów, jak również czerpania wartości ekonomicznej, społecznej i politycznej z informacji pozyskanych w ten sposób. Technologie służące gromadzeniu, integracji i analizie danych określa się jako technologie datafikacji.

[129] Jason Bloomberg, „Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril", dostęp 11 kwietnia 2025, https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/.

[130] Katarzyna Śledziewska i Renata Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat* (Warsaw University Press, 2020), 67, https://doi.org/10.31338/uw.9788323541943.

Transformacja cyfrowa może być rozpatrywana w trzech głównych kategoriach: technologicznej, organizacyjnej i społecznej. Definicje technologiczne koncentrują się na wykorzystaniu nowych technologii cyfrowych, definicje organizacyjne podkreślają zmiany procesów organizacyjnych lub tworzenie nowych modeli biznesowych, zaś definicje społeczne wskazują, że jest to zjawisko wpływające na wszystkie obszary życia ludzkiego.[131] W wąskim rozumieniu transformacja cyfrowa pojmowana jest jako całościowa zmiana funkcjonowania organizacji zachodząca w wyniku w drożenia technologii cyfrowych, zaś w szerokim rozumieniu jest to strukturalna zmiana modelu funkcjonowania rynku, konsumentów, przedsiębiorstw i innych organizacji (w tym państwa), pracowników i globalnej gospodarki, następująca dzięki datafikacji.[132] Wieloaspektowość transformacji cyfrowej świadczy o jej istotnym znaczeniu dla strategii biznesowej współczesnych organizacji i przedsiębiorstw oraz o konieczności wykorzystania rozwoju technologii w celu utrzymania konkurencyjności w coraz bardziej cyfrowej gospodarce[133].

2.1.2. Ewolucja przemysłu w kontekście cyfryzacji

W 2025 roku 5,78 miliarda ludzi na świecie – co stanowi 2/3 światowej populacji – posiada telefon działający na zasadzie łączności bezprzewodowej. Az 87% z tych urządzeń to smartfon[134], równocześnie pełniący rolę komputera, którego moc obliczeniowa tysiąckrotnie przekracza moc komputera zdolnego wysłać w roku 1969 ludzi na księżyc.[135] Dzięki podłączeniu do globalnej sieci internetowej na wyciągnięcie ręki – a raczej na skinięcie palca – mamy dostęp do archiwum wiedzy zgromadzonej przez ludzkość, kontaktów na portalach społecznościowych a także cyfrowych usług dostępnych za pośrednictwem stron internetowych.[136] Sztuczna inteligencja nauczyła się wygrywać w pokera – grę wymagającą nie tylko myślenia dedukcyjnego, ale także intuicji, uważanej za

[131] João Reis et al., „Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research", w *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, red. Álvaro Rocha et al., Advances in Intelligent Systems and Computing (Springer International Publishing, 2018), 745:931–963, https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41.

[132] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 67.

[133] Amal Dabbous i Nada Mallah Boustani, „Digital Explosion and Entrepreneurship Education: Impact on Promoting Entrepreneurial Intention for Business Students", *Journal of Risk and Financial Management* 16, nr 1 (2023): 27, https://doi.org/10.3390/jrfm16010027.

[134] Simon Kemp, *Digital 2025: Global Overview Report* (We Are Social & Meltwater, 2025), https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report.

[135] Kyle Taylor i Laura Silver, *Smartphone Ownership Is Growing Rapidly Around the World, but Not Always Equally*, Pew Research Center, 2019, 18.

[136] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 18.

przymiot czysto ludzki.[137] Czwarta rewolucja technologiczna, określana jako era cyfrowa, opiera się na wynalazkach o jakich nie śniło się filozofom, ale o których marzyli twórcy *science fiction*.[138]

Określenie „rewolucja" sugeruje proces gwałtowny, zachodzący w krótkim czasie. Tymczasem każda rewolucja przemysłowa była długotrwała i przebiegała stopniowo. Pojęcie to dotyczy zatem nie gwałtownego, lecz przełomowego charakteru zachodzących zmian gospodarczych, społecznych i politycznych związanych z upowszechnieniem się nowej technologii.[139] Numery kolejnych rewolucji i moment ich rozpoczęcia mają charakter umowny.

Jak zauważa Katarzyna Zamorska, początek każdej rewolucji przemysłowej zbiegł się w czasie z równoległym pojawieniem się technologii w produkcji z zastosowaniem nowych systemów energetycznych. Najpierw był to węgiel, następnie energia elektryczna, a obecnie mówi się o odnawialnych źródłach energii[140].

Koncepcja Daniela Bella z lat 70 XX wieku wskazuje na kluczowe momenty w historii rewolucji przemysłowych, definiując je przez przełomowe wynalazki. Jego zdaniem pierwsza rewolucja została zapoczątkowana przez wynalezienie maszyny parowej, druga nastała wraz z wynalezieniem elektryczności, trzecia zaś była wynikiem automatyzacji i komputeryzacji[141].

Iwański i Gracel zaproponowali podział, w którym to pierwsza rewolucja przypada na rok 1784 i jest związana ze spopularyzowaniem napędu parowego w maszynach oraz pojazdach co zwiększyło wydajność produkcji i dystrybucji dóbr. Druga rewolucja wiąże się z wdrożeniem linii produkcji seryjnej – za pierwszą linię produkcyjną uważana jest linia przetwórstwa mięsnego w Cincinnati uruchomiona w 1870 roku, przy czym najbardziej znaną jest linia produkcyjna Forda z 1913 roku. Nowa organizacja pracy dawała możliwość produkcji masowej co znalazło odzwierciedlenie w cenie, jakości i powtarzalności oferowanych produktów, zaś zakłady które zdecydowały się na przełomową wówczas technologię, w szybkim czasie stały się potentatami w swoich branżach. Trzecia rewolucja

[137] Tonya Riley, „Artificial intelligence goes deep to beat humans at poker", Science, 2017, https://www.science.org/content/article/artificial-intelligence-goes-deep-beat-humans-poker.

[138] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 18.

[139] Artur Białek, „Rewolucja przemysłowa sprawiła, że rozwój naszej cywilizacji nabrał tempa. Ma też jednak poważne minusy", National Geographic, dostęp 28 lutego 2025, https://www.national-geographic.pl/historia/rewolucja-przemyslowa-jak-zmienila-swiat-i-wplynela-na-rozwoj-gospodarczy/.

[140] Katarzyna Zamorska, „Pięć rewolucji przemysłowych – przyczyny, przebieg i skutki (ujęcie historyczno-analityczne)", *Studia BAS* 3, nr 63 (2020): 21, https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2020.19.

[141] Malcolm Waters, *Daniel Bell*, Key sociologists (Routledge, 1966), 154, https://archive.org/details/danielbell0000wate_a1f2.

przemysłowa wiązała się z wprowadzeniem programowalnego sterownika logicznego Modicon 084 w 1969 roku, co otworzyło erę automatyki przemysłowej. Zastosowanie sterowników PLC, oprogramowania przemysłowego (SCADA, ERP, MES) oraz robotów przemysłowych pozwoliło na pełną kontrolę przebiegu procesu produkcji co przełożyło się na nieosiągalną do tej pory wydajność, dając jednocześnie możliwość zmienności wytwarzanych produktów. Czwarta – trwająca obecnie – rewolucja przemysłowa opiera się o „Internet Rzeczy" (z ang. IoT, *Internet of Things*) – pozwalający na globalny dostęp do danych oraz maszyn, a także „inteligencję maszynową" zakładającą autonomizację procesów produkcyjnych, w tym organizację produkcji oraz reakcję na zmiany zapotrzebowania rynku na produkt o konkretnych parametrach[142].

Z kolei Carlota Perez początek pierwszej rewolucji wiązała z udoskonaleniem krosna i otwarciem przez Richarda Arkwrighta jego pierwszej fabryki w wielkiej Brytanii w 1771 roku. Zgodnie z jej propozycją druga rewolucja wiązała się z upowszechnieniem silnika parowego i testami lokomotywy „Rakiety" w 1828 roku. Trzecią, utożsamioną ze stalą i elektryfikacją przemysłu ciężkiego, symbolizowało otwarcie fabryki stali Carnegie Bessemer w 1875 roku. Czwartą rewolucję, opartą o wykorzystanie ropy naftowej, ekspansję motoryzacji i wdrożenie zasad produkcji masowej, symbolizował zjazd z linii produkcyjnej pierwszego modelu „T" Forda. Wreszcie piąta rewolucja, związana z rozwojem technologii informacji i telekomunikacji, rozpoczęła się wraz z pojawieniem się w 1971 roku mikroprocesora firmy Intel[143]. Podejście Perez wyodrębniające dwa etapy pierwszej rewolucji przemysłowej – mechaniczny i parowy – nie zyskało jednak na popularności. W dyskursie naukowym i biznesowym dominuje przekonanie, iż obecnie do czynienia mamy z czwartą rewolucją – technologiczną – a także przemysłowa, społeczną i polityczną.

Śledziewska i Włoch w swojej książce o Gospodarce cyfrowej zwróciły uwagę na symboliczną pozycję człowieka w kontekście rewolucji. Pierwsza rewolucja – kopernikańska obaliła przekonanie, iż ludzkość jest centrum kosmosu. Druga rewolucja – darwinowska, dowiodła, że człowiek nie jest królem stworzenia. Trzecia rewolucja – freudowska, obaliła założenie o racjonalności ludzkiego umysłu. Czwarta rewolucja – turingowska, obaliła unikalną pozycję człowieka jako jedynej istoty zdolnej do logicznego myślenia, przetwarzania informacji i inteligentnego zachowania[144]. Nazwa czwartej

[142] Tomasz Iwański i Jarosław Gracel, „Przemysl 4.0 Rewolucja już tu jest. Co o niej wiesz?", Astor Whitepaper, 2016, 6–7.
[143] Carlota Perez, *Technological Revolutions and Financial Capital* (Edward Elgar Publishing, 2002), 11.
[144] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 19.

rewolucji pochodzi od Alana Turinga, pioniera sztucznej inteligencji i kryptografii, nazywanego ojcem sztucznej inteligencji. W 1950 roku postawił on fundamentalne pytanie: „Czy maszyny mogą myśleć", a jego „Test Turinga" do dziś stanowi istotne narzędzie służące ocenie zdolności maszyn do naśladowania ludzkiej inteligencji, choć współcześnie krytykowany jest za swoje uproszczenia. Turing przyczynił się także do przyspieszenia zakończenia II wojny światowej dzięki stworzeniu maszyny zdolnej rozszyfrować kod Enigmy, tym samym dając strategiczną przewagę aliantom. Jego osiągnięcia położyły podwaliny pod rozwój technologii informatycznych[145]. Współcześnie nasycenie rzeczywistości nowymi technologiami sprawia, że ludzie zmieniają się w organizmy informacyjne (inforgi), zanurzone w infosferze, w której funkcjonują inne podmioty informacyjne, również te nie-ludzkie[146].

Technologie wykorzystywane w Czwartej Rewolucji Przemysłowej (sztuczna inteligencja, łączność bezprzewodowa, automatyzacja, biotechnologia, nanotechnologia, *big data*, wielostronna masowa wymiana informacji), umożliwiają automatyzację rutynowych czynności, co prowadzi do wyparcia pracy człowieka lub jej wzbogacenia. Stanowi to ogromne wyzwanie dla organizacji, biznesu i modeli biznesowych, sektora publicznego i pracowników oraz wymagań im stawianych[147]. Pojęciem powiązanym jest Przemysł 4.0, oznaczający zastosowanie ww. technologii w produkcji przemysłowej. Światowe badanie przeprowadzone przez Price Waterhouse Coopers w 2016 roku, w którym udział wzięło ponad 2000 przedsiębiorstw reprezentujących 26 krajów[148], wykazało, że filarami koncepcji Przemysłu 4.0 jest wertykalna i horyzontalna digitalizacja jak również inteligencja łańcucha wartości; cyfryzacja produktów i usług oraz „zinformatyzowane" modele biznesowe, w których tworzenie zaangażowany jest klient[149]. Monika Łobaziewicz w książce „Zarządzanie inteligentnym przedsiębiorstwem w dobie Przemysłu 4.0" wskazuje, że w literaturze przedmiotu pojęcie Przemysłu 4.0 opiera się głównie na czterech kluczowych

---

[145] Andrew Hodges, *Alan Turing: the Enigma* (Princeton University Press, 2014), https://doi.org/10.1515/9781400865123.

[146] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 19.

[147] Szymon Jarosz et al., „The Fourth Industrial Revolution in the Light of Social and Competence Changes", *European Research Studies Jurnal* XXIII, nr Special Issue 1 (2020): 530–48, https://doi.org/10.35808/ersj/1776.

[148] „Industry 4.0: Building the digital enterprise", Price Waterhouse Copers, 2016, https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/assets/pwc-building-digital-enterprise.pdf#:~:text=The%20study%20explores%20the%20benefits%20of%20digitising%20your,in%20the%20main%20global%20report%20on%20the%20survey.

[149] Szymon Jarosz, „Zjawisko Czwartej Rewolucji Przemysłowej w sektorze finansów, ekonomii i zarządzania", *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne* 40 (czerwca 2022): 162, https://doi.org/10.19195/1733-5779.40.10.

komponentach: systemach cyberfizycznych (CPS), Internecie rzeczy (IoT), Internecie usług (IoS) i inteligentnych fabrykach[150]. Zastosowanie technologii Przemysłu 4.0 sprzyja optymalizacji procesów produkcyjnych, zwiększa efektywność operacyjną oraz poprawia elastyczność przedsiębiorstw w dostosowywaniu się do zmiennych warunków rynkowych, a w efekcie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej[151].

Tempo transformacji cyfrowej oraz pełne wykorzystanie potencjału płynącego z Przemysłu 4.0 hamowane jest przez liczne bariery, w tym społeczne, technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne i prawne. Jednym z kluczowych wyzwań jest niedobór wykwalifikowanej kadry zdolnej do projektowania, wdrażania i obsługi zaawansowanych systemów cyfrowych. Problem ten wynika zarówno z niedostosowania systemu edukacji do dynamicznie zmieniających się wymagań rynku jak i z niedoboru skutecznych programów szkoleniowych w przedsiębiorstwach. Piotr Ciski, prezes zarządu Sage, podkreśla, że transformacja cyfrowa zaczyna się od ludzi. Jego zdaniem ludzie wyposażeni w technologie, ale nieprzygotowani do korzystania z nich, niegotowi na zmianę swoich przyzwyczajeń, modelu pracy czy nauki, nie będą chcieli czy po prostu nie będą mogli wykorzystać cyfrowych możliwości zrobienia czegoś prościej, w krótszym czasie, z reguły przy dużo niższych kosztach[152]. Opór organizacyjny i niechęć do zmian stanowią kolejną istotną barierę transformacji cyfrowej. Jej skuteczna realizacja wymaga nie tylko poparcia kierownictwa, ale też zaangażowania pracowników, otwartości na naukę i elastyczności w działaniu[153]. Transformacja cyfrowa jest związana z ciągłym rozwojem technologii i wymaga wyposażenia organizacji czy też przedsiębiorstwa w odpowiednie narzędzia. Nie bez znaczenia są jednak wysokie koszty jej wdrożenia, obejmujące inwestycję w infrastrukturę IT, zakupu nowoczesnych systemów produkcyjnych oraz szkolenia personelu[154]. Dla małych i średnich przedsiębiorstw koszty te często przekraczają możliwości finansowe co skutkuje ograniczoną implementacją nowoczesnych technologii. Istotnym zagrożeniem dla rozwoju Przemysłu 4.0 jest także rosnące ryzyko cyberataków oraz naruszeń bezpieczeństwa danych. Zgodnie z wynikami badania przeprowadzonego

[150] Monika Łobaziewicz, *Zarządzanie inteligentnym przedsiębiorstwem w dobie przemysłu 4.0* (Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", 2019).

[151] Zbigniew Piątek, „Czym jest Przemysł 4.0? – część 1", Industry 4.0 - Portal Nowoczesnego Przemysłu, dostęp 3 marca 2025, https://przemysl-40.pl/index.php/2017/03/22/czym-jest-przemysl-4-0/.

[152] Fundacja Digital Poland / PwC Polska, *13 faktów o transformacji cyfrowej... czyli wszystko co chciałbyś wiedzieć o cyfryzacji, ale bałeś się zapytać*, I (Fundacja Digital Poland, 2020), 39, https://digitalpoland.org/assets/publications/13-tez-digital-shapers/13-faktow-o-transformacji-cyfrowej-digital-shapers.pdf.

[153] Tamże, 15–20.

[154] Małgorzata Gasz, „Bariery rozwoju gospodarki cyfrowej w Polsce", *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 78 (czerwca 2024): 89, https://doi.org/10.15584/nsawg.2024.2.5.

przez KPMG, aż 83% z badanych przedsiębiorstw doświadczyło w 2024 roku przynajmniej jednego incydentu związanego z cyberbezpieczeństwem[155]. W obliczu tych zagrożeń fundamentalne znaczenie ma zapewnienie odpowiedniego poziomu ochrony, zarówno w kontekście organizacyjnym jak i regulacyjnym. Bezpieczeństwo cyfrowe jest bowiem warunkiem koniecznym nie tylko dla stabilnego funkcjonowania przedsiębiorstw, ale również dla budowania zaufania konsumentów wobec nowych technologii. W odpowiedzi na rosnące zagrożenia, organizacje wdrażają nowoczesne systemy zabezpieczeń, obejmujące m.in. szyfrowanie danych, uwierzytelnianie wieloskładnikowe (MFA[156]), zaawansowane systemy wykrywania i reagowania na zagrożenia (EDR[157], XDR[158]), segmentację sieci i zasady najmniejszych uprawnień. Działania te stanowią istotny element strategii bezpieczeństwa, nie eliminują one jednak potrzeby wsparcia odpowiednimi regulacjami prawnymi – które to z kolei postrzegane są z jednej strony jako niezbędne dla ochrony przed nadużyciami, z drugiej jako czynnik mogący spowalniać rozwój technologii cyfrowych. Radca prawny Stanisław Dąbek jest zdania, że w chwili obecnej prawo nie dogoni transformacji cyfrowej, przy czym nie oznacza to, że nie należy regulować nowych dziedzin życia i nie wprowadzać nowych przepisów. Jego zdaniem regulacja jest potrzebna, by chronić przed potencjalnymi i rzeczywistymi nadużyciami, przy czym wprowadzać ją należy w sposób niedławiący innowacyjności. W podobnym tonie wypowiada się Piotr Marczuk – dyrektor CEE Honeywell, twierdząc, że regulacje prawne *ex ante* szkodzą rozwojowi technologii i tym samym powinny być wprowadzane *ex post*, to znaczy po wystąpieniu negatywnych zjawisk na taką skalę, iż konieczne jest działanie regulacyjne[159].

W literaturze przedmiotu, branżowych raportach a nawet w dokumentach Komisji Europejskiej pojawia się określenie przemysłu 5.0 a nawet 6.0. Jednym z pierwszych dokumentów przedstawiających wizję ewolucji Przemysłu 4.0 jest raport Komisji Europejskiej zatytułowany „Przemysł 5.0 W stronę zrównoważonego, skoncentrowanego na

[155] „Barometr cyberbezpieczeństwa Bezpieczeństwo AI – na progu rewolucji", KPMG, 2025, https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2025/02/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-Barometr-cyberbezpiecze%C5%84stwa-2025.pdf.

[156] Aleksandr Ometov et al., „Multi-Factor Authentication: A Survey", *Cryptography* 2, nr 1 (2018): 1, https://doi.org/10.3390/cryptography2010001.

[157] Asad Arfeen et al., „Endpoint Detection & Response: A Malware Identification Solution", *2021 International Conference on Cyber Warfare and Security (ICCWS)*, IEEE, 23 listopada 2021, 1–8, https://doi.org/10.1109/ICCWS53234.2021.9703010.

[158] Dedi Soleman i Benfano Soewito, „Information Security System Design Using XDR And EDR", *Inform : Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi* 9, nr 1 (2024): 51–57, https://doi.org/10.25139/inform.v9i1.7331.

[159] Fundacja Digital Poland / PwC Polska, *13 faktów o transformacji cyfrowej... czyli wszystko co chciałbyś wiedzieć o cyfryzacji, ale bałeś się zapytać*, 45.

człowieku i odpornego na zakłócenia przemysłu europejskiego" („*Industry 5.0 Towards a sustainable, human – centric and resilient European industry"*). Przedstawiona w dokumencie koncepcja kładzie nacisk na zrównoważony rozwój, którego podstawą są potrzeby społeczne i ekologiczne. Podczas gdy Przemysł 4.0 skupiał się przede wszystkim na technologii, Przemysł 5.0 stawia w centrum pracowników sektora produkcyjnego, którzy wcześniej postrzegali postępującą automatyzację jako zagrożenie dla swoich miejsc pracy. Istotą Przemysłu 5.0 jest symbioza trzech obszarów: technologicznego, społecznego i środowiskowego – nowa koncepcja uznaje siłę technologii w rozwoju przemysłu, jednocześnie łącząc cele biznesowe z celami społecznymi i poszanowaniem dla możliwości eksploatacyjnych planety. [160].

Jednym z ważniejszych opracowań w temacie Przemysłu 5.0 jest systematyczny przegląd literatury autorstwa Ghobakhloo i in. z 2023 roku. Autorzy dokonując analizy równo setki publikacji ustalili, że Przemysł 5.0 należy rozumieć nie jako następcę Przemysłu 4.0, lecz jako jego kontynuację uwzględniającą spychane dotychczas na drugi plan potrzeby społeczne i ekologiczne. Innymi słowy, Przemysł 4.0 napędzały głównie możliwości nowych technologii i cele ekonomiczne, podczas gdy Przemysł 5.0 napędzany jest przez potrzeby społeczne i środowiskowe[161].

W tym wszystkim zaznaczyć należy, że wśród naukowców nie ma jednomyślności w kwestii potrzeby nadawania nowych numerów rewolucji dla zachodzących w krótkim czasie zmian[162]. Według Grzegorza Rządkowskiego i Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej Przemysł 5.0 nie jest ani przełomem, ani prostą kontynuacją Przemysłu 4.0. Jest raczej – dokonaną głównie pod wpływem dramatycznych wydarzeń z ostatnich lat – korektą działań bezrefleksyjnie afirmujących gwałtowny rozwój technologiczny. Lata 2020-2024 przypomniały bowiem, w sposób niekiedy bardzo bolesny, iż wobec wielu problemów człowiek pozostaje bezradny. Za symboliczny wyraz faktu, iż natura wciąż ma prymat nad technologią, można uznać odwołanie igrzysk olimpijskich w 2020 roku. Igrzyska te miały się odbyć w Tokio – stolicy kraju powszechnie uważanego za lidera postępu

---

[160] European Commission. Directorate General for Research and Innovation., *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human Centric and Resilient European Industry.* (Publications Office, 2021), https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407.

[161] Morteza Ghobakhloo et al., „Behind the Definition of Industry 5.0: A Systematic Review of Technologies, Principles, Components, and Values", *Journal of Industrial and Production Engineering* 40, nr 6 (2023): 440, https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2216701.

[162] Zamorska, „Pięć rewolucji przemysłowych – przyczyny, przebieg i skutki (ujęcie historyczno-analityczne)", 21; Grzegorz Kazimierz Rządkowski i Małgorzata Anna Sidor-Rządkowska, „Management 5.0 vs. Management 4.0 – breakthrough or continuation?", *Journal of Modern Science* 58, nr 4 (2024): 119, https://doi.org/10.13166/jms/192193.

technologicznego[163].

Przemysł 6.0 to wizja jeszcze jednego etapu rozwoju przemysłu, stanowiąca rozszerzenie koncepcji 4.0 i 5.0. Idea Przemysłu 6.0 zakłada, że niemal wszystkie procesy produkcyjne i operacyjne będą zautomatyzowane i sterowane inteligentnymi systemami przy minimalnej ingerencji człowieka. Personalizacja ma się stać nowym standardem produkcji, przy jednoczesnym zachowaniu efektywności typowej dla produkcji masowej[164]. Przemysł ma być zrównoważony, odporny na kryzysy, przynoszący korzyści ludziom i środowisku. W literaturze idealistyczne założenia Przemysłu 6.0 mieszają się z futurystycznymi wyobrażeniami na temat technologii, które będą wówczas dostępne, zakładając np., że człowiek będzie mógł sterować maszynami za pomocą siły umysłu[165]. Wizja ta może wydawać się w pierwszym odczuciu nierealistyczna, niemniej jednak pierwsze kroki w tym kierunku zostały już poczynione przez naukowców Uniwersytetu Technologicznego w Sydney, którzy opracowali technologię biosensorów pozwalającą na sterowanie urządzeniami, w tym robotami, jedynie za pomocą siły woli[166].

Podsumowując rozważania dotyczące kierunków rozwoju technologii i przemysłu, trafne wydają się słowa uznanej socjolożki Małgorzaty Such-Pyrgiel: „Trzeba (…) prowadzić ciągłą obserwację otaczającego nas świata i starać się go zrozumieć oraz wyciągnąć wnioski na przyszłość. Tak, abyśmy nie zatracili w tym wyścigu technologicznym swojego człowieczeństwa, aby technologie służyły nam w kreowaniu nowej, lepszej wartości. (…) Świat robi się coraz mniejszy lub może właściwiej byłoby powiedzieć coraz bliższy. I czynnikiem, który ma na to zjawisko największy wpływ, jest technologia. Szybsza, lepsza, bardziej mobilna i w końcu bardziej inteligentna i wartościowa. Oby dzięki niej tak samo dało się opisać przyszłego człowieka”[167].

---

[163] Rządkowski i Sidor-Rządkowska, „Management 5.0 vs. Management 4.0 – breakthrough or continuation?”, 112.

[164] UBS, „Jak inteligentne technologie napędzają przemysł 6.0 i nie tylko”, UBS Investment Bank, dostęp 7 marca 2025, https://www.ubs.com/global/en/investment-bank/insights-and-data/2023/technology-driving-industry-6.html#:~:text=not%20slowed%20down.

[165] Shubhangi Chourasia et al., „Prospects and Challenges with Legal Informatics and Legal Metrology Framework in the Context of Industry 6.0”, *MAPAN* 38, nr 4 (2023): 444, https://doi.org/10.1007/s12647-023-00664-8.

[166] Shaikh Nayeem Faisal et al., „Noninvasive Sensors for Brain–Machine Interfaces Based on Micropatterned Epitaxial Graphene”, *ACS Applied Nano Materials* 6, nr 7 (2023): 5440–45, https://doi.org/10.1021/acsanm.2c05546.

[167] Małgorzata Such-Pyrgiel, *Człowiek w dobie cyfrowej transformacji: studium socjologiczne* (Wydawnictwo Adam Marszałek, 2019), 309–10.

2.1.3. Technologie cyfrowe w przedsiębiorstwach

Czwarta rewolucja technologiczna cechuje się innowacyjnością kombinatoryjną. Klasyczne podejście do zmiany technologicznej zaproponował na początku XX wieku Joseph Schumpeter zakładając, że jej pierwszym etapem jest wynalazek: nowy produkt bądź proces. Wynalazek ma charakter naukowo-techniczny, może nigdy nie wykroczyć poza ściany laboratorium czy garażu wynalazcy. Innowacja to już fakt ekonomiczny, wywierający wpływ na gospodarkę, nawet jeśli ma niszowy charakter. Dopiero dyfuzja, czyli upowszechnienie, przekształca innowację w fenomen socjoekonomiczny[168]. Nowsze ujęcie, rozwijane m.in. przez W. Briana Arthura[169] zakłada, że technologia nie powstaje w sposób linearny, lecz że „technologie składają się z innych technologii, powstają jako kombinacje innych technologii"[170].

Śledziewska i Włoch w swojej książce „Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat" w kontekście transformacji cyfrowej wyróżniają technologie założycielskie oraz technologie intensyfikujące. Do technologii założycielskich rewolucji technologicznej zaliczają komputer, Internet i smartfon, zaś do technologii intensyfikujących rozwiązania chmurowe, Internet rzeczy, sztuczną inteligencję, robotyzację i blockchain, wykazując przy tym, że technologie intensyfikujące determinują charakter rewolucji i nadają jej tępo, ponieważ umożliwiają bardziej efektywne i szybsze gromadzenie, przetwarzanie, analizowanie i wykorzystywanie danych[171]. Technologie założycielskie, które dziś traktujemy jako coś oczywistego i powszedniego, początkowo budziły ogromne emocje. Przykładowo, w 1993 roku, dzięki komputerowi podłączonemu do Internetu wysłano pierwszą wiadomość za pośrednictwem komunikatora AOL. Nadawcą był późniejszy wiceprezes tej firmy, który napisał do żony: „Nie bój się… to ja. Kocham Cię i tęsknię za Tobą". Odpowiedź adresatki brzmiała: „Wow… ale to jest fajne!" (*Wow… this is so cool!*). Miliony użytkowników szybko podzieliło ten pogląd[172]. Podobne emocje wzbudził pierwszy telefon komórkowy dostępny w powszechnej sprzedaży – Motorola DynaTAC 8000X, wprowadzona na rynek w 1984 roku. Urządzenie ważyło niemal kilogram (nawet jego konstruktorzy nazywali je „cegłą" – *The Brick*), kosztowało równowartość ćwierci

[168] Joseph Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego* (PWN, 1960).

[169] W. Brian Arthur, *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*, First Free Press trade paperback edition (Free Press, 2011).

[170] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 19–20.

[171] Tamże, 23–54.

[172] „Business Insider", The First Email, The First Tweet, And 13 Other Famous Internet Firsts, dostęp 15 marca 2025, https://www.businessinsider.in/tech/the-first-email-the-first-tweet-and-13-other-famous-internet-firsts/slidelist/21161178.cms#slideid=21161185.

przeciętnej rocznej pensji, a jego bateria starczała zaledwie na 30 minut rozmowy. Mimo tych ograniczeń telefon odniósł błyskawiczny sukces. Jak wspomina ówczesny szef marketingu firmy Ameritech sprzedający DynaTAC 8000X: „Badania marketingowe wskazywały, że za taką cenę telefon kupi jedynie wąska grupa przedsiębiorców, lekarzy, agentów nieruchomości, właścicieli firm budowlanych i menedżerów dużych firm. Naszą grupą docelową z pewnością nie były nastolatki – chyba że te, które miały 4000 dolarów w kieszeni. Jednak rzeczywistość nas zaskoczyła: nie nadążaliśmy z produkcją. Firmy zaczęły masowo korzystać z tych urządzeń, a telefony komórkowe szybko stały się czymś więcej – elementem biznesu, nie tyle kwestią wygody, co koniecznością. Nie spodziewaliśmy się takiej skali sprzedaży[173].”

Komputer, Internet i smartfon są uznawane za technologie szerokiego zastosowania (*general purpose technology*). Cechują się ciągłym ulepszaniem, dynamicznym rozwojem i zdolnością do intensywnego pobudzania innowacyjności w wielu dziedzinach gospodarki i społeczeństwa. Stanowią przy tym podstawę ekosystemu technologicznego, na którym w błyskawicznym tempie nadbudowują się kolejne wynalazki i innowacje. Niektóre z tych innowacji zaczynają być wdrażane przez przedsiębiorstwa i używane przez zwykłych ludzi. Wykazują ogromny potencjał transformacyjny i z czasem same przekształcają się w technologie szerokiego zastosowania[174].

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT – *Information and Communication Technologies*) doprowadził do wykształcenia się nowego standardu technologicznego – platformy technologii SMAC, zwanej III Platformą ICT[175]. Technologie SMAC opierają się na czterech filarach: *social* (media społecznościowe), *mobile* (technologie mobilne), *analytics* (*big data*) oraz *cloud* (rozwiązania chmurowe). Technologie SMAC należą do rodziny technologii odpowiadających za przetwarzanie, gromadzenie, przechowywanie i przesyłanie informacji w formie elektronicznej[176]. Według M. Lacity i L. Willcocks dopiero integracja technologii SMAC z technologiami BRAID gwarantuje pełną automatyzację procesów biznesowych i zapewnia transparentność i bezpieczeństwo transakcji, dając firmom nieograniczone możliwości rozwoju i generowania

[173] Stewart Wolpin, „Mashable”, The First Cellphone Went on Sale 30 Years Ago for $4,000, dostęp 15 marca 2025, https://mashable.com/archive/first-cellphone-on-sale#N.65k2iEysqM.

[174] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 35–36.

[175] Piotr Adamczewski, „Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych”, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 161 (sierpnia 2019): 67–79, https://doi.org/10.33119/SIP.2018.161.5.

[176] Agata Kulikowska, „Zastosowanie Technologii SMAC/BRAID w Procesie Zakupowym Przedsiębiorstwa”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu* 67, nr 4 (2023): 100, https://doi.org/10.15611/pn.2023.4.09.

przewagi konkurencyjnej[177]. Technologie BRAID opierają się na pięciu filarach: *blockchain* (łańcuch bloków), *robotics* (robotyka), *automation of knowledge work* (automatyzacja procesów biznesowych oraz sztuczna inteligencja), *internet-of-things* (Internet rzeczy) oraz *digital fabrication* (cyfrowa fabrykacja)[178].

Rozwiązania chmurowe (*cloud computing*) polegają na świadczeniu współdzielonych usług obliczeniowych przez Internet, dzięki którym przedsiębiorstwa nie muszą utrzymywać własnej, często skomplikowanej i kosztownej infrastruktury oraz personelu do jej obsługi, a jedocześnie mogą zwiększać elastyczność i dostępność systemów informatycznych, co umożliwia dostęp do nieskończonej liczby danych w czasie rzeczywistym[179].

Internet rzeczy (*Internet of Things* – IoT) jest terminem po raz pierwszym użytym przez Kevina Ashtona na potrzeby prezentacji wygłoszonej w 1999 roku w Protect & Gamble[180]. IoT oznacza technologię umożliwiającą komunikację pomiędzy połączonymi urządzeniami wyposażonymi w czujniki, które w czasie rzeczywistym gromadzą i przesyłają dane co wspiera automatyzację procesów, optymalizację produkcji oraz poprawę zarządzania zasobami.

Technologia blockchain (polski odpowiednik: łańcuch bloków) jest połączeniem kryptografii (zapewniającej bezpieczną identyfikację użytkownika), sieci *peer-to-peer* (model komunikacji w sieci komputerowej, gdzie komputer użytkownika jest zarówno klientem, jak i serwerem) oraz oprogramowania (stanowi protokół działania blockchain i jest zainstalowane na wszystkich komputerach należących do sieci i zawiera algorytm w *open-source*). Każdy komputer zapisuje dane niezależnie, ale też dokładnie tak samo jak wszystkie inne komputery w sieci[181]. Blockchain jako rozproszona baza danych zawiera stale rosnącą ilość informacji (rekordów) pogrupowanych w bloki i powiązanych ze sobą w taki sposób, że każdy kolejny blok zawiera oznaczenie czasu (*timestamp*), kiedy został stworzony oraz link do poprzedniego bloku, będący zaszyfrowanym „streszczeniem" (*hash*) jego zawartości. Ponieważ każdy blok transakcji zawiera odwołanie do bloku poprzedniego, nie ma możliwości zmiany transakcji zawartej wcześniej w jakimś bloku bez modyfikacji wszystkich następujących po nim bloków. W ten sposób tworzony jest nierozerwalny

[177] Mary Cecelia Lacity i Leslie Willcocks, *Robotic Process and Cognititve Automation: The next Phase* (SB Publishing, 2018).

[178] Kulikowska, „Zastosowanie Technologii SMAC/BRAID w Procesie Zakupowym Przedsiębiorstwa", 101.

[179] Jarosz, „Zjawisko Czwartej Rewolucji Przemysłowej w sektorze finansów, ekonomii i zarządzania", 164.

[180] Kevin Ashton, „RFiF Jurnal", That 'Internet of Things' Thing, dostęp 16 marca 2025, https://www.rfidjournal.com/expert-views/that-internet-of-things-thing/73881/.

[181] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*.

łańcuch bloków danych (czyli blockchain). Dzięki niemu dokonanie jakiejkolwiek zmiany w zapisach historycznych (bez zmiany całej historii transakcji) jest niemożliwe. Dodatkowo, aby uniemożliwić takie „cofnięcie" czy zmianę zastosowano rozwiązanie oparte na „dowodzie pracy" (*proof-of-work*, PoW), który jest wymagany do zatwierdzenia bloku transakcji[182]. Blockchain jest zatem kompletnym zestawem danych dotyczących wzajemnych powiązań (węzłów), sald, transakcji, poczynając od pierwszego bloku aż do bloku ostatniego[183]. Mocnymi stronami tej technologii są bezpieczeństwo oraz transparentność odporna na ataki hackerskie ze względu na brak centralnego serwera[184]. Technologię blockchain można zintegrować z technologią IoT[185].

Robot to programowalna maszyna zdolna do autonomicznego wykonywania zadań i manipulacji przedmiotami znajdującymi się w jego otoczeniu. Upowszechnianie się robotów i automatyzacja produkcji były charakterystyczne dla trzeciej rewolucji przemysłowej[186]. Obecnie rozwój robotów napędza integracja kilku technologii, w tym: sztucznej inteligencji (szczególnie uczenie maszynowe), rozwiązań chmurowych, tańszych i mniejszych sensorów oraz nieustanne doskonalenie elementów konstrukcyjnych robotów[187]. Dzięki integracji ww. technologii roboty są bardziej niezależne, lepiej postrzegają otoczenie, sprawniej i bardziej elastycznie manipulują przedmiotami oraz lepiej współpracują z ludźmi[188].

Sztuczna inteligencja – SI (*Artificial Intelligence* – AI) to szeroko omawiany temat zarówno w nauce, publicystyce jak i polityce. W dokumentach Komisji Europejskiej sztuczna inteligencja określana jest jako zaprojektowane przez człowieka systemy oprogramowania, które realizują złożony cel, działają w wymiarze fizycznym lub cyfrowym, postrzegając swoje środowisko poprzez pozyskiwanie danych, interpretując zebrane dane, rozumując na podstawie wiedzy lub przetwarzając informacje uzyskane z danych i decydując o najlepszym działaniu jakie należy podjąć, aby osiągnąć dany cel. Systemy AI

---

[182] Krzysztof Piech, „Leksykon pojęć na temat technologii blockchain oraz kryptowalut Strumień «Blockchain i Kryptowaluty» programu «Od papierowej do cyfrowej Polski»", 2016, 5, https://web.archive.org/web/20171018113122/https://www.gov.pl/documents/31305/0/leksykon_pojec_na_temat_technologii_blockchain_i_kryptowalut.pdf/77392774-1180-79ab-4dd5-089ffab37602.

[183] Tony Scott, *Blockchain: Blueprint to Dissecting the Hidden Economy! - Smart Contracts, Bitcoin and Financial Technology* (Tony Scott, 2016).

[184] Katarzyna Nowicka, *Technologie cyfrowe jako determinanta transformacji łańcuchów dostaw* (Oficyna Wydawnicza SGH. Szkoła Główna Handlowa, 2019).

[185] Kulikowska, „Zastosowanie Technologii SMAC/BRAID w Procesie Zakupowym Przedsiębiorstwa", 102.

[186] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 51.

[187] „The WIRED Guide to Robots", WIERED, dostęp 17 marca 2025, https://www.wired.com/story/wired-guide-to-robots/.

[188] Kulikowska, „Zastosowanie Technologii SMAC/BRAID w Procesie Zakupowym Przedsiębiorstwa", 102.

mogą opierać się na regułach symbolicznych lub uczyć się modeli numerycznych, a także dostosowywać swoje działanie poprzez analizę wpływu wcześniejszych decyzji na środowisko[189]. Z kolei według OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) sztuczna inteligencja to system oparty na koncepcji maszyny, zdolnej do odziaływania na swoje otoczenie poprzez formułowanie zaleceń, przewidywań lub podejmowanie decyzji w odniesieniu do określonego zestawu celów. System ten wykorzystuje dane wejściowe – zarówno maszynowe, jak i pochodzące od człowieka – do postrzegania rzeczywistych lub wirtualnych środowisk, przekształca to postrzeganie w modele tworzone ręcznie lub automatycznie, a następnie interpretuje te modele, aby generować możliwe scenariusze wyników[190]. UNESCO zwraca przy tym uwagę na oddziaływanie AI na prawa człowieka, podkreślając zarówno jej pozytywne zastosowania jak i zagrożenia. Organizacja wskazuje na konieczność etycznego i odpowiedzialnego rozwoju sztucznej inteligencji, eliminując ryzyko dyskryminacji i negatywnych skutków społecznych. Zalecenia UNESCO podkreślają także wymiar globalny, wskazując na potrzebę międzynarodowej współpracy w zakresie regulacji, badań i wdrażania AI w sposób inkluzywny[191]. W Ustawodawstwie krajowym nie wypracowano prawnej definicji sztucznej inteligencji, przy czym w dokumencie stanowiącym o polityce dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020, autorzy powołali się na definicję ujmującą AI jako dziedzinę wiedzy obejmującą m.in. sieci neuronowe, robotykę i tworzenie modeli zachowań inteligentnych oraz programów komputerowych symulujących te zachowania, włączając w to również uczenie maszynowe (*machine learning*), głębokie uczenie (*deep learning*) oraz uczenie wzmocnione (*enforsement learning*). Dzięki modelowaniu wiedzy, danych i rozwijaniu systemów algorytmów oraz mocy obliczeniowych, co w obecnym stanie techniki pozwala na uzyskanie względnie zautomatyzowanego systemu pozyskiwania, przetwarzania i analizy danych, który daje możliwość samoistnego (autonomicznego) ulepszania systemu lub przewidywania zachowań i działań na podstawie analizy zebranych danych i korelacji

[189] High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, *A Definition of AI: Main Capabilities and Scientific Disciplines* (European Commission, 2018), 6, https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines.

[190] *Scoping the OECD AI Principles: Deliberations of the Expert Group on Artificial Intelligence at the OECD (AIGO)*, OECD Digital Economy Papers nr 291, OECD Digital Economy Papers (2019), 291:6, https://doi.org/10.1787/d62f618a-en.

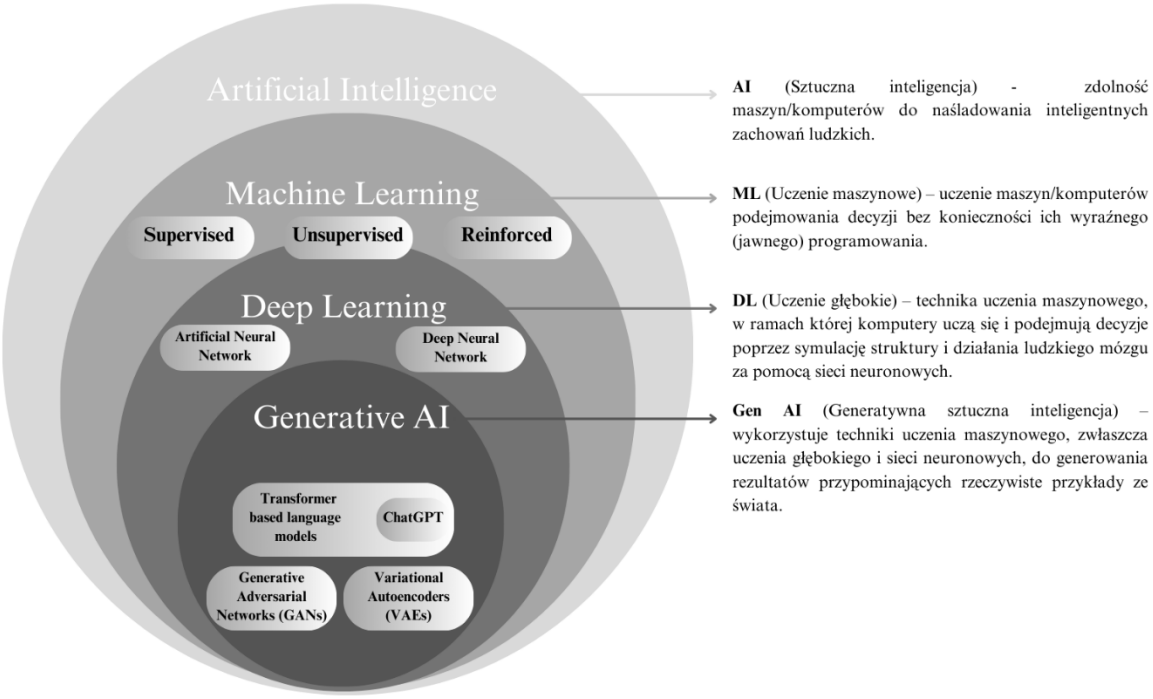
[191] „Zalecenie UNESCO w sprawie etyki sztucznej inteligencji. Kształtowanie przyszłości naszych społeczeństw", Polski Komitet ds. UNESCO, 2024, 10–17, https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/2024/07/PL_DUK_Brochure_EthicsOfAI.pdf; „Zalecenie UNESCO w sprawie etyki sztucznej inteligencji przyjęte 23 listopada 2021 roku", Polski Komitet ds. UNESCO, 2021, 10–12, https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/2024/07/PL_DUK_Brochure_EthicsOfAI.pdf.

między nimi, z możliwością wpływu na środowisko zewnętrzne oraz pozostające z nim w interakcji za pomocą sensorów i siłowników. Interakcje te mogą zachodzić mechanicznie lub z udziałem człowieka w cyklu życia sztucznej inteligencji począwszy od etapu kreacji, rozwoju, wdrożenia, stosowania, aż po etap decyzji o wyłączeniu z pracy i utylizacji[192].

Analizując powyższe próby uchwycenia istoty sztucznej inteligencji, można zauważyć, że każde z podejść kładzie nacisk na inne aspekty. Komisja Europejska i OECD koncentrują się na funkcjonalnych i technicznych aspektach AI, podkreślając zdolność do analizy danych i podejmowania na ich podstawie decyzji. Z kolei UNESCO odnosząc się do praw człowieka akcentuje kontekst społeczny i etyczny oraz zwraca uwagę na konieczność odpowiedzialnego wdrażania AI. Natomiast Polska Polityka AI skupia się głównie na technicznych aspektach sztucznej inteligencji i jej możliwej implementacji w kontekście krajowego rozwoju.

Wszystkie definicje w pewnym stopniu są ze sobą powiązane – techniczne możliwości AI opisane przez OECD i Komisję Europejską stanowią podstawę dla dalszych rozważań etycznych i społecznych wskazanych przez UNESCO. Jednocześnie, krajowe strategie, takie jak Polska Polityka AI, bazują na globalnych ramach regulacyjnych i badaniach nad AI, dostosowując je do lokalnych warunków gospodarczych i społecznych. Wspólnym mianownikiem wszystkich podejść jest uznanie sztucznej inteligencji za dynamiczny i interdyscyplinarny obszar badań i technologii, który wymaga zarówno zaawansowanego podejścia inżynieryjnego, jak i refleksji nad jego wpływem na społeczeństwo.

[192] Bartłomiej Michałowski, *Internet of thIngs (Iot) I ArtIfIcIAl IntellIgence (AI) w Polsce.* (Instytut Sobieskiego, 2018), 12; „Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020", Ministerstwo Cyfryzacji, 2020, 79, https://www.gov.pl/web/ai/polityka-dla-rozwoju-sztucznej-inteligencji-w-polsce-od-roku-2020.



Rysunek 8. Klasyfikacja GenAI jako podobszaru sztucznej inteligencji

Źródło: Opracowanie własne za pomocą interfejsu Canva.

Obecnie większość badań nad sztuczną inteligencją koncentruje się na uczeniu maszynowym (ML – *machine learning*) i głębokim uczeniu (DL – *deep learning*). Uczenie maszynowe związane jest z analityką oraz eksploracją danych (*data mining*). W ML stosuje się algorytmy analizujące duże zbiory danych w celu identyfikowania wzorców i zależności. W odróżnieniu od klasycznego programowania, w którym to człowiek określa, co i jak powinien wykonać program, ML sam na podstawie modeli i danych wyciąga wnioski oraz podejmuje działania[193]. Głębokie uczenie to zasadniczo uczenie maszynowe o bardziej złożonych funkcjach, działające na zasadzie wielowarstwowych sztucznych sieciach neuronowych. Uczenie maszynowe i głębokie mogą mieć charakter nadzorowany (*supervised*), nienadzorowany (*unsupervised*) i wzmocniony (*reinforced*). W pierwszym przypadku program dostaje dane oznaczone etykietami przypisanymi przez człowieka, co pozwala na ukierunkowanie procesu uczenia. W przypadku uczenia nienadzorowanego program samodzielnie decyduje, które dane są istotne. Natomiast w uczeniu wzmocnionym, AI testuje rozmaite rozwiązania i wybiera te najlepsze dla osiągnięcia wyznaczonego celu[194].

[193] Nell Przybylska i Piotr Mieczkowski, *Przegląd Strategii Rozwoju Sztucznej Inteligencji na Świecie* (Fundacja digitalpoland, 2018), 140.
[194] Śledziewska i Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, 47.

W procesach biznesowych dostrzega się potencjał technologii [195]zrobotyzowanej automatyzacji procesów (RPA – *robotic process automation*). Aktualnie technologię RPA integruje się z modułami AI, do których należą uczenie maszynowe, przetwarzanie języka naturalnego (NLP - *natural language processing*) i komputerowe rozpoznawanie obrazu[196].

Generatywna sztuczna inteligencja (Gen AI – *generative artificial intelligence*) to obszar sztucznej inteligencji, którego celem jest tworzenie nowych treści, takich jak tekst, obrazy, wideo, dźwięki czy kod programistyczny. Proces ten odbywa się na podstawie polecenia użytkownika (*prompt*) i realizowany jest przez narzędzia wykorzystujące modele generatywne AI, zazwyczaj działające w środowisku sieciowym lub chmurowym. Popularnym narzędziem generatywnej sztucznej inteligencji jest ChatGPT od OpenAI, które potrafi generować treści, tłumaczyć zagadnienia, analizować pliki, tworzyć obrazy i wyszukiwać informacje w sieci. Podobnie działa Gemini – GenAI od Google. Narzędzie wspierające pracę programistów, np. poprzez przedstawianie sugestii podczas pisania kodu to Github Copilot. Z kolei Midjourney oraz DALL_E 3 to narzędzia do tworzenia foto realistycznych i abstrakcyjnych obrazów na polecenia użytkownika[197]. Gen AI znajduje zastosowanie w wielu branżach, w tym w tworzeniu oprogramowania, opiece zdrowotnej, finansach, rozrywce, obsłudze klienta, sprzedaży i marketingu, sztuce, literaturze, modzie i projektowaniu produktów. Wraz z rosnącą popularnością generatywnej sztucznej inteligencji pojawiają się obawy dotyczące potencjalnych zagrożeń z nią związanych, w tym kwestie etyczne, ryzyko nadużyć oraz wątpliwa jakość generowanych treści. Ponieważ Gen AI szkolona jest m.in. na materiałach dostępnych w sieci, które nie zawsze są odpowiednio zweryfikowane, mogą pojawiać się tzw. halucynacje, czyli treści nieścisłe lub wprowadzające w błąd. Ponadto trenowanie modeli na ogromnych zbiorach danych budzi zastrzeżenia dotyczące możliwych naruszeń praw autorskich istniejących już dzieł[198]. Jak zauważa Radosław Mechło – Head of AI BUZZcenter: „Obecna jakość sztucznej inteligencji może wydawać się daleka od doskonałości, ale to najgorszy stan, w jakim kiedykolwiek będzie. W ostatnich latach osiągnęliśmy niesamowite tempo rozwoju narzędzi opartych o

[195] Małgorzata Gasz, „Bariery rozwoju gospodarki cyfrowej w Polsce", *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 78 (30 czerwiec 2024): 79–93, https://doi.org/10.15584/nsawg.2024.2.5.

[196] University of Arkansas (U.S.) et al., „Becoming Strategic with Intelligent Automation", *MIS Quarterly Executive*, 2021, 169–82, https://doi.org/10.17705/2msqe.00047.

[197] Ahmad Al-Dahoud et al., „Revolutionizing Space: The Potential of Artificial Intelligence", *WSEAS TRANSACTIONS ON COMPUTER RESEARCH* 12 (września 2024): 405–7, https://doi.org/10.37394/232018.2024.12.40.

[198] Balasubramaniam S. et al., „The Road Ahead: Emerging Trends, Unresolved Issues, and Concluding Remarks in Generative AI—A Comprehensive Review", *International Journal of Intelligent Systems* 2024, nr 1 (2024): 4013195, https://doi.org/10.1155/2024/4013195.

AI. Do tej pory żadna inna technologia nie była adaptowalna na taką skalę w tak szybkim tempie. W mediach jest bardzo duża polaryzacja i nawet na tym samym portalu można przeczytać o tym, że AI zastąpi pracowników, a za chwilę o tym, że AI się do niczego nie nadaje. Jak zawsze prawda leży gdzieś pośrodku i obecnie generatywna sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastępować osób. Wynika to z konieczności weryfikacji wyników jej działania czy konieczności wprowadzania odpowiednich poleceń, ponieważ Gen-AI nie jest autonomiczna. Pozwala ona na odciążenie nas w realizacji codziennych obowiązków, niezależnie od tego, czy jesteśmy pracownikiem niższego szczebla, czy właścicielem firmy. Tu konieczne jest jednak, żeby dobrać odpowiednie rozwiązania (co nie jest łatwe) oraz umiejętnie się nimi posługiwać. Narzędzia oparte o AI są trudne do opanowania, żeby rzeczywiście dawały nam spodziewane rezultaty – to jest częsty powód, dla którego laicy korzystający z AI zrażają się na początku, ponieważ nieumiejętnie zaczynają działać i nie otrzymują wyników, na które liczą[199]". Podobnego zdania – iż maszyny są jedynie narzędziami w rękach ludzi – jest Garri Kasparow, którego słowami chciałam zamknąć rozważania na temat sztucznej inteligencji: „Posiadamy mnóstwo właściwości, w których maszyny nam nie dorównują. One mają instrukcje, my – cel. Maszyny nie potrafią marzyć, nawet w trybie uśpienia. Ludzie – owszem. Dlatego będziemy potrzebowali inteligentnych maszyn, by urzeczywistniać nasze najwspanialsze marzenia. Jeśli przestajemy je mieć, jeśli przestajemy szukać wyższych celów, wtedy sami stajemy się maszynami"[200].

2.2. Wpływ pandemii Covid-19 na przyspieszenie transformacji cyfrowej przedsiębiorstw

W rozdziale 2.2. omówiono wpływ pandemii COVID-19 na przyspieszenie transformacji cyfrowej przedsiębiorstw. Przedstawiono proces adaptacji do nowych warunków funkcjonowania, obejmujący m.in. upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej oraz bilans ich zalet i ograniczeń. Wskazano konsekwencje gospodarcze i społeczne pandemii oraz działania podjęte w ramach Planu Odbudowy dla Europy. Omówiono także

[199] „Edycja II Power of AI Nowe możliwości rozwoju i skalowania biznesu w polskich realiach Raport", BUZZcenter, 2024, 16.

[200] Garry Kasparov i Mig Greengard, *Deep Thinking: Where Machine Intelligence Ends and Human Creativity Begins*, First edition (PublicAffairs, an imprint of Perseus Books, LLC, 2017).

Indeks DESI jako miernik cyfryzacji Polski na tle państw UE, uwzględniający kompetencje cyfrowe, infrastrukturę, cyfryzację usług publicznych i transformację przedsiębiorstw.

2.2.1. Kryzys pandemiczny

Nie ulega wątpliwości, że pandemia koronawirusa była wydarzeniem nieoczekiwanym i nieprzewidzianym w skali całego świata, o ekstremalnie silnych konsekwencjach. Zdaniem wielu analityków, ekonomistów i specjalistów od zarzadzania ryzykiem można ją zaliczyć do tzw. *black swan events* – wydarzeń typu „czarny łabędź"[201]. Źródłem tego określenia jest tytuł książki Nassima Nicholasa Taleba: „*Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidzianych zdarzeń*"[202]. Według Taleba zdarzenia typu czarny łabędź są nieoczekiwane, nietypowe, nieprzewidywalne, bardzo mało prawdopodobne, „odstające", sytuują się poza sferą regularnych oczekiwań. Dzieje się tak dlatego, że nic w przeszłości nie wskazywało na możliwość wystąpienia takich zdarzeń. Po drugie, kiedy już nastąpią, wywierają olbrzymi wpływ na gospodarkę i życie społeczne. Po trzecie, po ich wystąpieniu wiele osób twierdzi, że jednak coś takiego można było przewidzieć. Takim kompletnie nieoczekiwanym wydarzeniem, którego prawie nikt na początku 2020 roku nie przewidział, był właśnie wybuch pandemii koronawirusa, która rozpoczęła się w Chinach w grudniu 2019 roku, a potem rozprzestrzeniła się na cały świat. Gwoli ścisłości należy dodać, że kilka lat wcześniej, a dokładnie po epidemii SARS w latach 2002-2003, pojawiły się publikacje zawierające ostrzeżenia epidemiologów, wskazujące na ryzyko wybuchu kolejnej epidemii w związku z funkcjonowaniem targów dzikich zwierząt w Chinach. Przed ryzykiem wystąpienia pandemii ostrzegał (bezskutecznie) również Bill Gates[203]. O tym, jak bardzo świat był nieprzygotowany na pandemię Covid-19 świadczy raport na temat głównych czynników ryzyka i największych zagrożeń na świecie pt. *The Global Risk Report 2020*. Raport został opracowany przez uznanych ekspertów na zlecenie *World Economic Forum* – szwajcarskiej instytucji znanej m.in. z organizacji Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, w którym uczestniczą przywódcy państw i czołowi przedstawiciele świata biznesu. W raporcie w pierwszej dziesiątce najbardziej prawdopodobnych do wystąpienia w 2020 roku rodzajów ryzyka nie ma wzmianki o pandemii[204]. Takiego zagrożenia nie przewidzieli także ekonomiści, nawet prof. Nouriel Roubini, który parę lat wcześniej jako jeden z

[201] Marek Szczepański, Przegląd Ekonomiczny, nr 20 (2020): 8–9.
[202] Nassim Taleb et al., *Czarny łabędź: jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Wydanie I w tej edycji (Zysk i S-ka Wydawnictwo, 2020).
[203] Szczepański, 9.
[204] „The Global Risks Report 2020", World Economic Forum, b.d.

pierwszych przewidział załamanie na amerykańskim rynku nieruchomości a w konsekwencji kryzys finansowy w 2008 roku. Żaden analityk finansowy nie zapowiedział w styczniu 2020 roku krachu na giełdach światowych, jaki nastąpił dwa miesiące później w związku z Covid-19. Przypuszczenie, że jakiś pojedynczy czynnik stanowić będzie zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi ze 150 państw i wpłynie silnie na gospodarkę i rynki finansowe, wykraczało – jak by to ujął Taleb „poza obszar normalnych przewidywań"[205].

W następstwie pandemii Covid-19 wiele aktywności podmiotów gospodarczych zostało ograniczonych przez regulacje wprowadzone w poszczególnych krajach[206]. Kryzys zdrowotny wywołał w konsekwencji również kryzys finansowy[207]. Tym samym pandemia stała się czynnikiem sprawczym kryzysu o charakterze wielowymiarowym[208] – obejmującym strefę gospodarczą, społeczną, polityczną a także system wartości[209]. Pogarszająca się sytuacja epidemiczna wpłynęła na szok podażowy związany z absencją pracowników spowodowaną chorobą, kwarantanną, restrykcjami lub indywidualnymi decyzjami podejmowanymi z troski o własne zdrowie. Pomimo reakcji rządów i banków centralnych w poszczególnych krajach, narastała niepewność skłaniająca gospodarstwa domowe do oszczędności. Zjawisko to powiązane było ze spadkiem dochodów oraz ograniczeniami wynikającymi z obostrzeń. W efekcie nastąpił szok popytowy, objawiający się spadkiem inwestycji i konsumpcji, który z kolei wywierał dalszy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw[210]. Konsekwencje pandemii Covid-19 zauważalne są w całej gospodarce światowej powodując zmiany w utrwalonych przez lata relacjach i zachowaniach głównych uczestników życia gospodarczego[211]. Do najważniejszych zaobserwowanych zmian i tendencji należy postępujące spowolnienie globalizacji – w warunkach wolniejszego wzrostu gospodarczego umocniły się regionalne powiązania gospodarcze i polityczne, zaś łańcuchy dostaw zaczęto lokalizować bliżej rynku macierzystego lub głównych rynków sprzedaży. Reorganizacja globalnych łańcuchów

[205] Taleb et al., *Czarny łabędź*, 9.

[206] Aleksandra Grabowska-Powaga, „The Role of Social Capital in Economic Activities in Poland in the Period of Global Crisis", *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu* 64, nr 7 (2020): 37–45, https://doi.org/10.15611/pn.2020.7.03.

[207] Khurram Shehzad et al., „COVID-19's Disasters Are Perilous than Global Financial Crisis: A Rumor or Fact?", *Finance Research Letters* 36 (października 2020): 101669, https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101669.

[208] Shaker A. Zahra, „International Entrepreneurship in the Post Covid World", *Journal of World Business* 56, nr 1 (2021): 101143, https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143.

[209] Adam Damrath, „Działania przedsiębiorcze odpowiedzią na kryzys wywołany pandemią COVID-19", *Przedsiębiorczość - Edukacja* 18, nr 2 (2022): 148–49, https://doi.org/10.24917/20833296.182.9.

[210] OECD, *Oecd Employment Outlook 2020 Worker Security and the Covid-19 Crisis* (OECD, 2020).

[211] Marian Gorynia i Joanna Kuczewska, red., *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych* (Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2023), 14–15.

wartości i dostaw, zmierzająca w kierunku regionalizacji produkcji oraz rozwoju współpracy lokalnej, była szczególnie widoczna wśród przedsiębiorstw silnie uzależnionych od rynku chińskiego[212]. Dodatkowo, ze względu na wzrastającą niepewność na rynkach finansowych – wynikającą nie tylko z konsekwencji pandemii, ale również z wojny na Ukrainie, odnotowano spadek światowych przepływów inwestycji bezpośrednich[213]. Równocześnie pandemia znacząco przyspieszyła proces transformacji cyfrowej przedsiębiorstw, w tym robotyzację i automatyzację produkcji[214]. Szacuje się, że kryzys związany z pandemią Covid-19 miał w ciągu pierwszych trzech miesięcy dziesięciokrotnie większy wpływ na rynki pracy w krajach OECD niż kryzys finansowy z 2008 roku w swojej początkowej fazie. W pierwszym kwartale 2020 roku liczba przepracowanych godzin spadła o 12,2%, podczas gdy w analogicznym okresie kryzysu w 2008 roku odnotowano spadek o 1,2%[215]. W odpowiedzi na wyzwania wywołane wybuchem pandemii Covid-19, Parlament Europejski, Komisja Europejska i Rada Unii Europejskiej zatwierdziły największy pakiet środków pomocowych w historii Unii Europejskiej, tzw. Plan odbudowy dla Europy. W sumie kraje Unii otrzymają w latach 2021-2027 aż 1,8 bln euro na poprawę sytuacji po kryzysie gospodarczym wywołanym pandemią. Składają się na to środki z długoterminowego budżetu UE oraz 750 mld euro ze specjalnie uchwalonego ku pomocy krajom wspólnotowym tymczasowego instrumentu odbudowy gospodarczej *NextGenerationEU*, w Polsce nazwanego Funduszem Odbudowy. Najważniejszym narzędziem Funduszu Odbudowy jest europejski Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększenia Odporności (RRF – *Recovery and Resilience Facility*), mający do podziału między członkami UE 672,5 mld euro[216]. W ramach RRF Polska otrzyma prawie 60 mld euro (ok. 268 mld złotych), w tym 25,27 mld euro (113,28 mld zł) w postaci dotacji i 34,53 mld euro (154,81 mld zł) w formie preferencyjnych pożyczek. Zgodnie z celami Unii Europejskiej znaczna część budżetu Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności Polski (KPO) – dokładnie 21,28% – przeznaczona ma zostać na transformację cyfrową. Komponent ten ma na celu rozbudowę infrastruktury szerokopasmowego dostępu do Internetu, w szczególności na obszarach o

[212] Philippe Legrain, *Will the coronavirus kill globalization? The pandemic is legitimizing nationalism and turning their xenophobia into policy*, Foreign Policy, nr 236 (2020): 23–25, https://www.jstor.org/stable/26911532.

[213] „World Investment Report 2022", UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), 2022, https://unctad.org/webflyer/world-investment-report- 2022.

[214] UNCTAD, *Impact of the COVID-19 Pandemic on Trade and Development: Transitioning to a New Normal* (United Nations, 2020).

[215] OECD, *Oecd Employment Outlook 2020 Worker Security and the Covid-19 Crisis*.

[216] Krystian Łukasik, „CYFROWE ZDROWIE Jak poprawić efektywność usług medycznych", 300RESEARCH, 2021, 5; *Facts and Figures: The EU's 2021-2027 Long-Term Budget and Next Generation EU* (Publications office of the European Union, 2021).

niskim stopniu cyfryzacji, rozwój e-usług administracyjnych, wdrażanie rozwiązań opartych na technologiach przełomowych oraz wzmacnianie systemów informatycznych w sektorze publicznym i prywatnym. Dodatkowo uwzględniono działania na rzecz wyrównania poziomu wyposażenia szkół w sprzęt cyfrowy oraz podnoszenia kompetencji cyfrowych wśród uczniów i nauczycieli. Równolegle realizowane są zadania z zakresu cyberbezpieczeństwa, obejmujące modernizację infrastruktury przetwarzania danych i cyfryzację służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne[217]. Transformacja cyfrowa w ramach KPO wspiera realizację wybranych celów Agendy 2030 ONZ, w szczególności w zakresie ograniczania wykluczenia cyfrowego, rozwoju edukacji oraz wzmacniania instytucji publicznych[218].

2.2.2. Wskaźnik DESI jako miernik stopnia cyfryzacji Polski

Indeks DESI (ang. *Digital Economy and Society Index* – Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego) powstał w 2014 roku. Został stworzony na zlecenie Komisji Europejskiej jako narzędzie monitorujące wskaźniki postępu cyfrowego państw członkowskich UE[219]. Każdego roku sprawozdania zawierają profile krajów, dzięki którym państwa członkowskie mogą określić obszary wymagające priorytetowych działań, oraz rozdziały tematyczne przedstawiające analizę na poziomie UE w kluczowych obszarach polityki cyfrowej. DESI pozwala na klasyfikowanie państw członkowskich według poziomu ich cyfryzacji i analizowanie ich względem postępów[220]. Obecnie (dane za rok 2024, upublicznione w roku 2025) w ramach DESI monitorowane są 36 wskaźniki cyfrowe ujęte w czterech obszarach: kompetencjach cyfrowych, infrastruktury cyfrowej, transformacji cyfrowej przedsiębiorstw oraz cyfryzacji usług publicznych. DESI, aby być maksymalnie miarodajnym wskaźnikiem, sporządzany jest według na bieżąco aktualizowanej metodyki, co w praktyce oznacza brak możliwości porównania niektórych ze wskaźników na przestrzeni lat[221].

---

[217] Rząd Rzeczypospolitej Polskiej, „Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności", dostęp 15 maja 2025, https://www.gov.pl/web/rolnictwo/krajowy-planu-odbudowy-i-zwiekszania-odpornosci.

[218] „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030", Organizacja Narodów Zjednoczonych, 2015, https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf.

[219] „Wskaźnik DESI jako miernik stopnia cyfryzacji państw", Portal Interoperacyjności i Architektury, dostęp 8 kwietnia 2025, https://www.gov.pl/web/ia/wskaznik-desi-jako-miernik-stopnia-cyfryzacji-panstw.

[220] „Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) na 2022 r. Polska", European Commission, b.d., 2, https://digital-strategy.ec.europa.eu/pl/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022.

[221] „DESI 2024 methodological note", European Commission, b.d., ttps://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2024-desi-methodological-note.

Wymiar	Podwymiar	Wskaźniki DESI w oryginalnym zapisie wraz ze skróconym opisem na podstawie definicji (pełna treść definicji została zamieszczona w załączniku do pracy).	UE 2024	PL 2024	UE 2019	PL 2019
Umiejętności cyfrowe	Umiejętności użytkowników Internetu	Internet use - osoby korzystające z Internetu przynajmniej raz w tygodniu.	90,27%	85,32%	81,57%	74,77%
		At least basic digital skills DD KPI - osoby posiadające umiejętności „podstawowe” lub „powyżej podstawowych” we wszystkich pięciu obszarach: umiejętność korzystania z informacji i danych, komunikacja i współpraca, tworzenie treści cyfrowych, bezpieczeństwo, rozwiązywanie problemów.	55,56%	44,3%	-	-
		Above basic digital skills - osoby posiadające „powyżej podstawowych” umiejętności we wszystkich pięciu wymienionych obszarach kompetencyjnych.	27,32%	20,05%	-	-
	Zaawansowane umiejętności i rozwój	ICT specialists DD KPI - zatrudnieni specjaliści w zakresie ICT (technologie informacyjno-komunikacyjne).	4,8%	4,3%	3,8%	3%
		ICT graduates - osoby z dyplomem ukończenia studiów na kierunkach związanych z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi.	4,5%	4,3%	3,5%	3,5%
Infrastruktura cyfrowa	Stałe łącze szerokopasmowe	Overall internet take-up - gospodarstwa domowe mające dostęp do Internetu w domu.	93,09%	93,3%	87,94%	84,19%
		Share of fixed broadband subscription >= 100 Mbps - udział abonamentów Internetu stacjonarnego o przepustowości >= 100 Mbps. Dane oparte na reklamowanych prędkościach pobierania.	65,9%	74,2%	20,72%	22,74%
		Share of fixed broadband subscription >= 1 Gbps -	18,52%	5,29%	-	-

		udział abonamentów Internetu stacjonarnego o przepustowości >= 1 Gbps. Dane oparte na reklamowanych prędkościach pobierania.				
		Fixed Very High Capacity Network (VHCN) coverage (DD KPI) - odsetek gospodarstw domowych objętych siecią VHCN (technologie FTTH, FTTB, DOCSIS 3.1).	78,81%	81,09%	33,17%	29,12%
		Fibre to the Premises (FTTP) coverage (DD KPI) - odsetek gospodarstw domowych objętych siecią FTTH i FTTB.	63,99%	75,43%	33,17%	29,12%
	Mobilne łącze szerokopasmowe	Mobile broadband take-up - osoby korzystające z Internetu za pomocą urządzeń mobilnych.	89,94%	85,7%	79,7%	73%
		Overall 5G coverage (DD KPI) - odsetek gospodarstw domowych objętych zasięgiem przynajmniej jednej sieci mobilnej 5G.	89,3%	71,92%	-	-
		5G coverage in the 3.4-3.8 GHz band - odsetek gospodarstw domowych objętych zasięgiem sieci 5G w tym zakresie częstotliwości.	50,6%	0,00%	-	-
		5G spectrum - ilość dostępnego i przypisanego pasma dla technologii 5G.	73,4%	33,33%	14,77%	0%
		5G SIM cards (share of population) - liczba kart SIM, które wygenerowały ruch w sieci 5G w ciągu ostatnich 90 dni.	24,62%	23,69%	-	-
		Edge nodes (DD KPI) - liczba węzłów przetwarzania brzegowego zapewniających opóźnienia poniżej 20 milisekund.	1186	44	-	-
Cyfrowa transformacja przedsiębiorstw	Intensywność cyfrowa	SMEs with at least a basic level of digital intensity (DD KPI) - przedsiębiorstwa używające co najmniej 4 technologii cyfrowych spośród wybranych 12.	57,7%	50%	-	-
		Electronic information sharing - przedsiębiorstwa	42%	33,9%	36,1%	26,2%

	Technologie cyfrowe dla przedsiębiorstw	używające oprogramowania ERP do współdzielenia informacji pomiędzy różnymi obszarami działalności.				
		Social media - przedsiębiorstwa korzystające z mediów społecznościowych	30,6%	19,3%	18,3%	9,6%
		Data Analytics – former Big Data (DD KPI) - przedsiębiorstwa wykorzystujące technologie analityczne do analizowania danych.	32%	17,6%	12,3%	7,9%
		Cloud (DD KPI) - przedsiębiorstwa korzystające z usług obliczeniowych w chmurze o średnim lub zaawansowanym poziomie.	37,9%	45,4%	-	-
		Artificial Intelligence (AI) (DD KPI) - przedsiębiorstwa korzystające z dowolnych technologii sztucznej inteligencji.	7,4%	2,9%	-	-
		AI or Cloud or Data Analytics (DD combined KPI) - przedsiębiorstwa używające przynajmniej jednej z wymienionych technologii.	53,6%	50,4%	-	-
		e-Invoices - przedsiębiorstwa wysyłające faktury elektroniczne.	38%	14%	24,8%	15,7%
		Unicorns (DD KPI) - liczba firm technologicznych o wartości przekraczającej 1 miliard euro.	263	11	76	Brak danych
	Handel elektroniczny	SMEs selling online - przedsiębiorstwa, dla których sprzedaż online wynosi przynajmniej 1% obrotu.	19,1%	14%	16,2%	11,8%
		e-Commerce turnover – przedsiębiorstwa dla których całkowity obrót pochodzi z handlu elektronicznego.	11,9%	4,9%	10%	Niska wiar. danych
Cyfryzacja usług publicznych	e-administracja	e-Government users - osoby, które kontaktowały się online z administracją publiczną.	75,01%	66,44%	60,09%	44,78%
		Digital public services for citizens (DD KPI) - dostępność kluczowych	79,44%	63,73%	73,13%	62,7%

		usług publicznych dla obywateli w formie cyfrowej.				
		Digital public services for businesses (DD KPI) - dostępność kluczowych usług publicznych dla przedsiębiorstw w formie cyfrowej.	85,42%	72,88%	84,6%	75,44%
		Pre-filled forms - formularze administracyjne online zawierające dane już posiadane przez administrację.	70,82%	79,95%	59,16%	53,7%
		Transparency of service delivery, design and personal data - przejrzystość procesu świadczenia usług, projektowanie usług z udziałem użytkowników oraz zarządzanie danymi osobowymi.	66,98%	65,09%	64,73%	53,37%
		User suport - dostępność wsparcia online dla użytkowników usług publicznych.	86,44%	74,07%	80,82%	65,08%
		Mobile friendliness - przyjazność dla urządzeń mobilnych: odsetek usług dostosowanych do urządzeń mobilnych.	95,34%	93,14%	67,99%	64,89%
	e-zdrowie	Access to e-health records (DD KPI) - możliwość dostępu obywateli do ich elektronicznej dokumentacji zdrowotnej.	79,12%	90,03%	-	-

Wskaźniki w których Polska przekroczyła średnią UE.

Wskaźniki w których Polska jest poniżej średniej UE.

Tabela 7. Wskaźniki DESI 2024 – średnia UE i Polski.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników DESI. Definicje wskaźników DESI umieszczono w załączniku do rozprawy doktorskiej.

W rankingu na 2024 rok (utworzonym na podstawie danych z 2023 roku) wyniki Polski w większości nadal są poniżej średniej unijnej, jednak w 7 z 36 wskaźników Polska przekroczyła średnią UE, są to: ogólne wykorzystanie Internetu, udział abonentów stacjonarnych usług szerokopasmowych >= 100Mb/s, stały zasięg sieci o bardzo dużej

przepustowości VHCN, zasięg sieci światłowodowej FTTP, *Cloud* dla MŚP, wstępnie wypełnione formularze oraz dostęp do e-dokumentacji medycznej[222].

Wskaźnik DESI wykorzystywany jest m.in. w celu monitorowania poziomu cyfryzacji usług publicznych. Komisja Europejska oceniając państwa członkowskie UE pod tym kątem sprawdza, czy użytkownik może zrealizować każdy etap procesu w pełni online (w badaniu brane są pod uwagę jedynie kluczowe usługi administracji)[223]. Decyzja ws. Polityki Droga ku cyfrowej dekadzie zakłada, że celem administracji publicznej jest, aby wszystkie kluczowe usługi publiczne dla obywateli i przedsiębiorców były dostępne online do 2030 roku[224]. Jako uzupełnienie wskaźników DESI w tym obszarze można uznać wyniki *Open Data Maturity Report* 2024, oceniającego gotowość administracji publicznej do wdrażania rozwiązań opartych na otwartych danych. Polska uzyskała w nim wynik 98% przy średniej UE wynoszącej 83%[225].

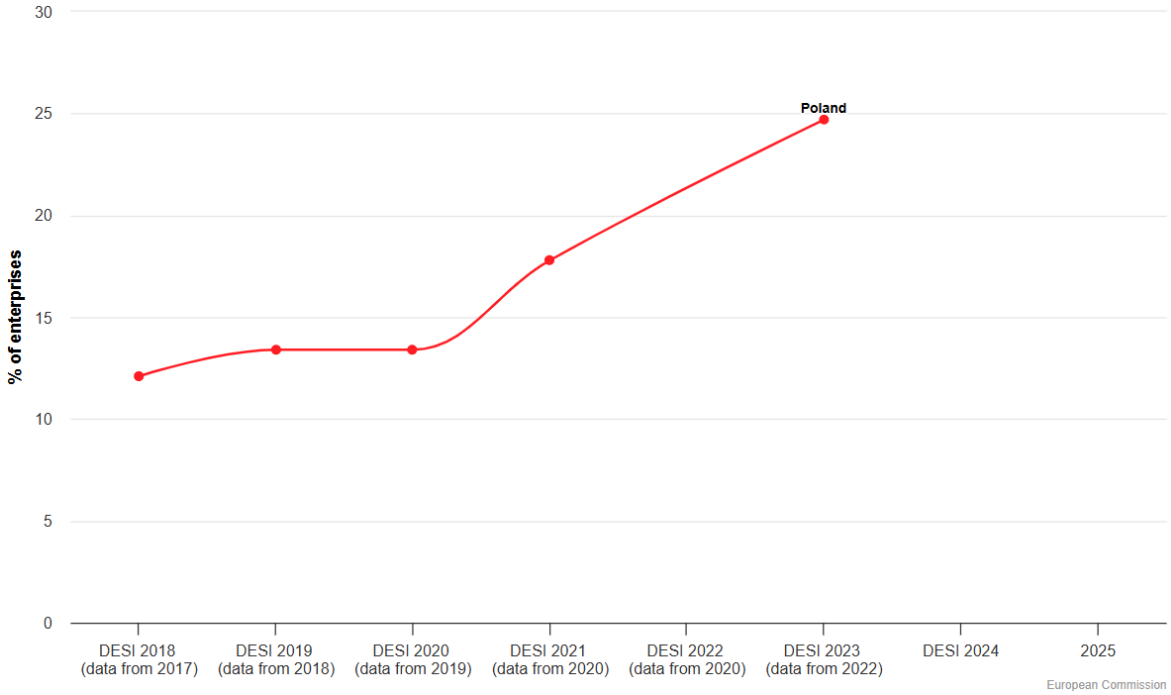
Analiza wybranych wskaźników DESI w zakresie transformacji cyfrowej przedsiębiorstw pozwala na precyzyjne uchwycenie zmian, jakie zaszły w Polsce w okresie przed-pandemicznym, pandemicznym oraz post-pandemicznym.

[222] DESI indicators, European Commission, dostęp 8 kwietnia 2025, https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_erp.

[223] Portal Interoperacyjności i Architektury, „Wskaźnik DESI jako miernik stopnia cyfryzacji państw".

[224] DECYZJA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) 2022/2481 z dnia 14 grudnia 2022 r. ustanawiająca program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie" do 2030 r., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 323/4 (2022).

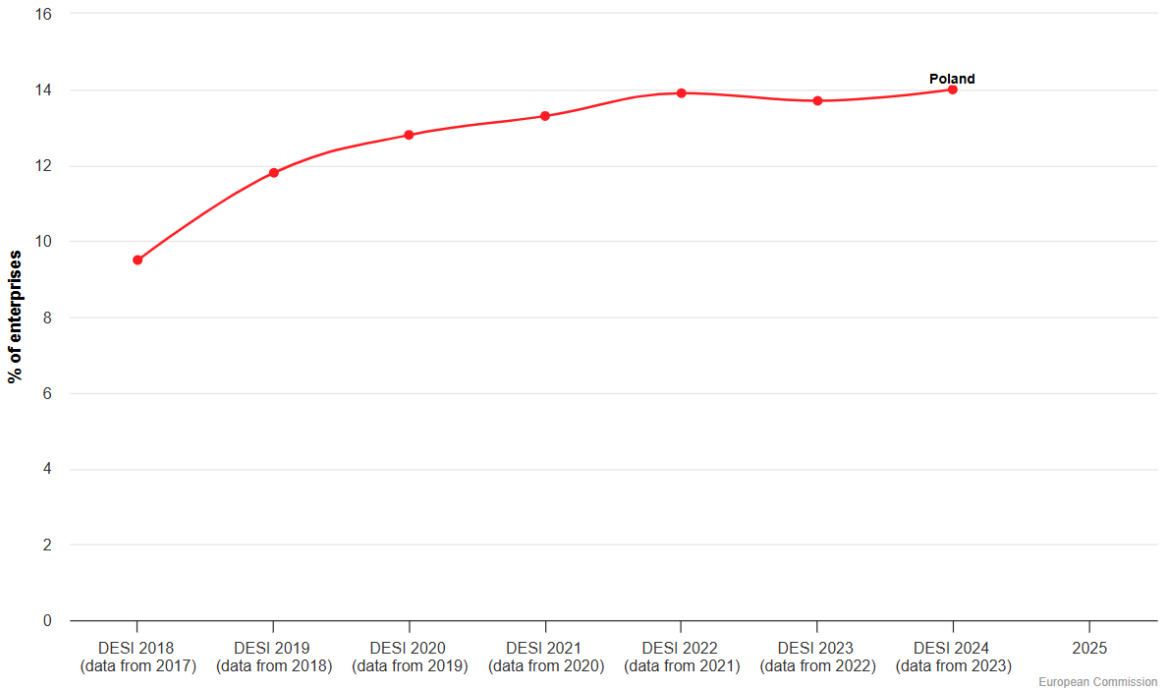
[225] Martin Page et al., red., *Open Data Maturity Report 2024* (Publications Office, 2024), https://doi.org/10.2830/8656811.



Wykres 1. Procentowy udział przedsiębiorstw w Polsce oferujących szkolenia ICT dla pracowników (wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 10 osób).

Źródło: Wykres wygenerowany za pośrednictwem interfejsu DESI https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/compare-countries-progress?period=desi_2024&indicator=desi_eitt&breakdown=ent_all_xfin&unit=pc_ent&country=PL

W latach 2017-2019 odsetek przedsiębiorstw oferujących szkolenia z zakresu ICT (*Information and Communication Technologies* – technologie informacyjno-komunikacyjne) utrzymywał się na względnie stabilnym poziomie, wykazując jedynie nieznaczny wzrost z 12,10% do 13,40%. W roku 2020, nastąpiła wyraźna zmiana dynamiki wskaźnika, który wzrósł skokowo do poziomu 17,8%, utrzymując trend wzrostowy w kolejnych larach i osiągając wartość 24,7% w roku 2022. Tak znaczący wzrost nie może być interpretowany inaczej niż jako bezpośrednia konsekwencja wymuszonej reorganizacji pracy w warunkach pandemii COVID-19, w szczególności w okresach lockdownu i masowego przechodzenia na model pracy zdalnej. Sytuacja ta wygenerowała gwałtowne zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe, w tym obsługę narzędzi chmurowych, platform komunikacji synchronicznej oraz systemów wspierających zdalne zarządzanie projektami. W rezultacie przedsiębiorstwa zostały niejako przymuszone do intensyfikacji działań szkoleniowych, traktując je nie jako element polityki rozwoju zasobów ludzkich, lecz jako warunek przetrwania operacyjnego.

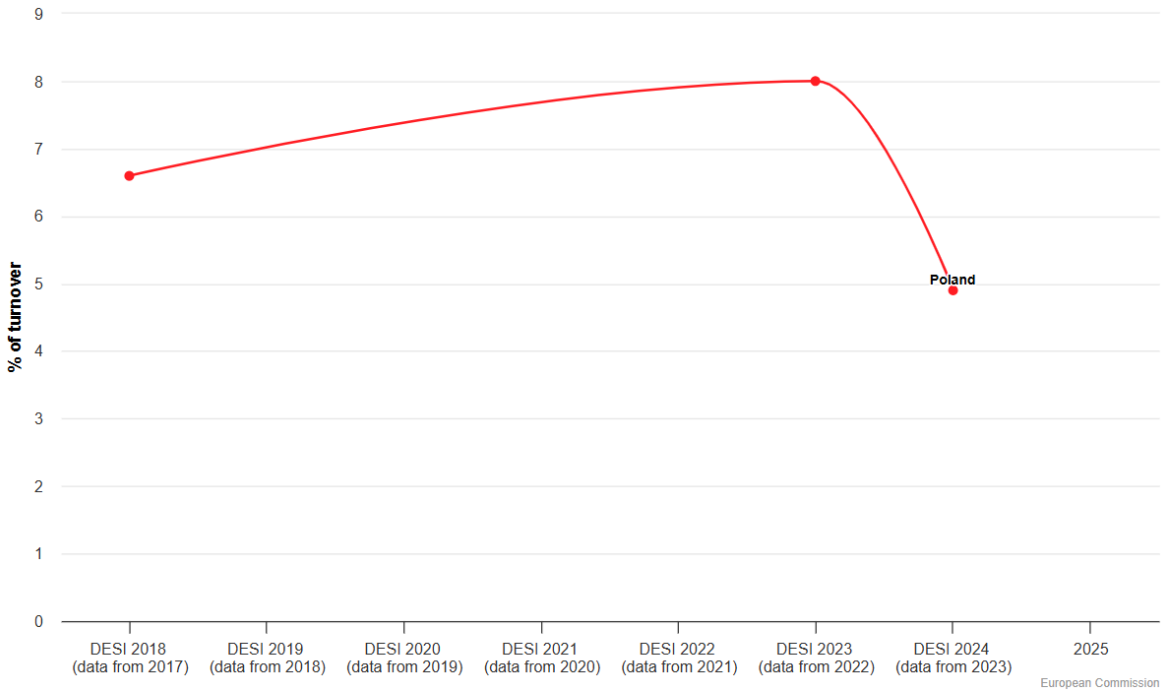


Wykres 2. Procentowy udział MŚP w Polsce prowadzących sprzedaż online.

Źródło: Wykres wygenerowany za pośrednictwem interfejsu DESI https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/compare-countries-progress?period=desi_2024&indicator=desi_sme_esell&breakdown=ent_sm_xfin&unit=pc_ent&country=PL

W latach 2017-2019 odsetek małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) prowadzących sprzedaż online wykazywał tendencję wzrostową – z poziomu 9,5% w 2017 roku, przez 11,8% w 2018 roku do 12,8% w roku 2019. Wzrost ten był wynikiem rozwoju technologicznego i zmian społeczno-kulturowych. Z jednej strony był on stymulowany przez poprawę warunków technologicznych i infrastrukturalnych – w szczególności przez rosnącą dostępność szerokopasmowego Internetu oraz spadek kosztów wdrożenia podstawowych narzędzi sprzedaży online. Coraz większa popularność zyskiwały intuicyjne rozwiązania e-commerce, które nie wymagały zaawansowanego zaplecza technicznego ani specjalistycznej wiedzy. Z drugiej strony, stopniowa zmiana preferencji konsumenckich, polegająca na przenoszeniu aktywności zakupowej do kanałów internetowych, stymulowała presję adaptacyjną po stronie przedsiębiorstw. W 2020 roku wskaźnik osiągnął wartość 13,3%. Wzrost ten zbiegł się z pierwszą falą pandemii COVID-19, która stanowiła silny impuls przyspieszający proces cyfryzacji kanałów sprzedaży. W kolejnych latach wartości wskaźnika kształtowała się na poziomie 13,9% w 2021 roku, 13,7% w 2022 roku oraz 14,0% w roku 2023. Dane te sugerują, że pandemia nie tyle zainicjowała proces cyfrowej transformacji w zakresie sprzedaży, ile znacząco go wzmocniła. Jednocześnie stagnacja obserwowana po 2021 roku nie wynika ze spadku znaczenia e-commerce, lecz z osiągnięcia

granicy możliwości prostych wdrożeń oraz narastających barier utrudniających dalszą ekspansję. Przedsiębiorstwa, dysponujące odpowiednimi zasobami technologicznymi i organizacyjnymi zrealizowały już podstawową adaptację do kanałów cyfrowych. Pozostałe jednostki napotykają ograniczenia o charakterze kompetencyjnym, kapitałowym i strukturalnym. Dodatkowo, silna konkurencja ze strony dużych platform sprzedażowych, presja cenowa oraz niedostateczne wsparcie instytucjonalne pogłębiają trudności adaptacyjne MŚP. Dalszy rozwój sprzedaży online wymaga zatem pogłębionej transformacji cyfrowej, integracji systemów, rozwoju umiejętności cyfrowych oraz celowej polityki publicznej wspierającej innowacyjność i zdolność adaptacyjną sektora.



Wykres 3. Procentowy udział obrotu z handlu elektronicznego w MŚP w Polsce.

Źródło: Wykres wygenerowany za pośrednictwem interfejsu DESI https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/compare-countries-progress?period=desi_2024&indicator=desi_sme_eturn&breakdown=ent_sm_xfin&unit=pc_turn&country=PL

W latach 2017-2022 udział przychodów z kanałów e-commerce w całkowitych obrotach MŚP w Polsce wykazywał umiarkowaną, lecz stałą tendencję wzrostową, od 6,6% w 2017 roku do 8,0% w 2022 roku. Dynamika ta korespondowała z kierunkiem rozwoju gospodarki cyfrowej, obejmującym poprawę dostępności infrastruktury szerokopasmowej, postępującą digitalizację procesów operacyjnych oraz rosnącą akceptacją zakupów internetowych wśród konsumentów, szczególnie w okresie Pandemii Covid-19. W 2023 roku nastąpiło jednak gwałtowne załamanie tego trendu, udział przychodów z handlu elektronicznego spadł o

ponad 3 punkty procentowe, osiągając poziom zaledwie 4,9%. Tak silne załamanie dotychczasowej tendencji wzrostowej, niespotykane w innych wskaźnikach DESI, nie może być uznane za typową fluktuację rynkową. Spadek ten można interpretować jako przejaw systemowego problemu adaptacyjnego sektora MŚP względem trwałej obecności w cyfrowym środowisku sprzedażowym. Po pierwsze, wiele wdrożeń e-commerce z czasu pandemii miało charakter reaktywny, pozbawiony długofalowej strategii. Po drugie, rosnąca dominacja dużych platform sprzedażowych mających przewagę w zakresie logistyki, marketingu i technologii cyfrowych wpływa negatywnie na konkurencyjność MŚP. W tym kontekście obserwowany spadek należy interpretować nie jako marginalne odchylenie, lecz jako symptom strukturalnego problemu: ograniczonej zdolności sektora MŚP do utrzymania i rozwijania kanałów cyfrowej sprzedaży w warunkach konkurencyjności platformowej i braku systemowego wsparcia instytucjonalnego. Bez pogłębionej profesjonalizacji działań e-commerce – obejmującej m.in. integrację systemów, automatyzację procesów sprzedażowych, rozwój kompetencji cyfrowych oraz wdrożenie odpowiednich mechanizmów wsparcia publicznego (instrumenty finansowe, doradcze, szkoleniowe, fiskalne) – MŚP nie będą w stanie konkurować o realny udział w rynku cyfrowym, co w dłuższej perspektywie może skutkować ich marginalizacją.

2.2.3. Adaptacja cyfrowa przedsiębiorstw w czasie pandemii

W następstwie pandemii Covid-19 doszło do szeregu zmian w utrwalanych przez lata schematach funkcjonowania życia społeczno-gospodarczego. Konieczność pozostawania w izolacji, zachowania dystansu społecznego, zamrożenia wielu aktywności gospodarczych, kulturalnych, politycznych, a także reorganizacja życia domowego spowodowały wzrost roli narzędzi komunikacyjnych na różnych poziomach – zarówno prywatnym, jak i publicznym. Praca i nauka, uczestnictwo w życiu społecznym i kulturalnym oraz wiele innych aktywności stało się możliwe lub w niektórych sytuacjach – dostępne wyłącznie online[226].

Ograniczenia wynikające z nałożonych obostrzeń – w tym okresowy zakaz świadczenia usług w dotychczasowej tj. stacjonarnej formie, limity liczby klientów w obiektach handlowych oraz obowiązki sanitarne (np. dezynfekcja, zachowanie dystansu) – znacząco wpłynęły na organizację pracy oraz dostępność oferty przedsiębiorstw. Towarzyszące temu

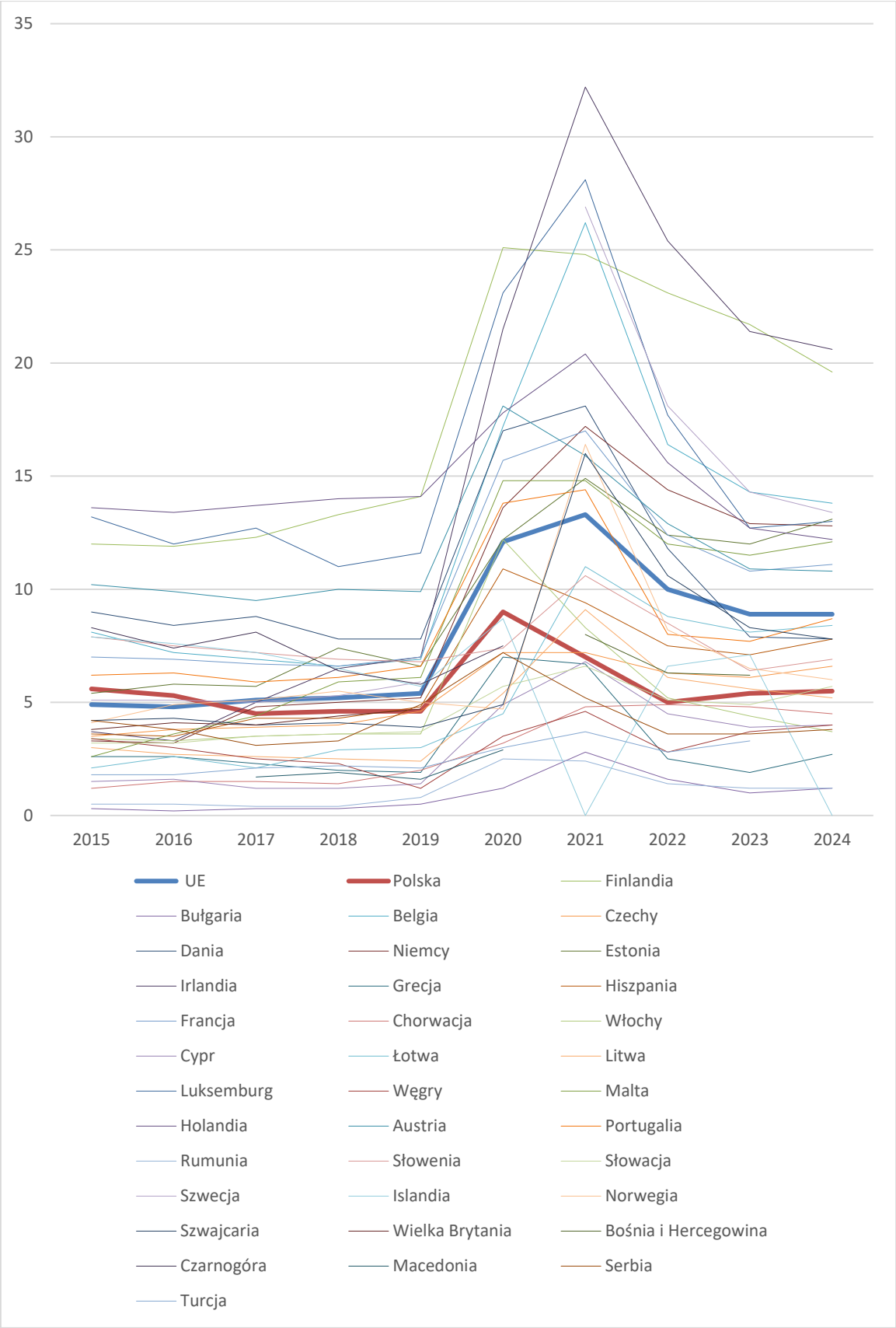
[226] Alicja Jaskiernia i Warsaw University, „Pandemia COVID-19 i «nowa normalność» w systemie komunikowania. Wyzwania regulacyjne epoki cyfry", *Media Biznes Kultura*, nr 2 (11) (grudnia 2021): 9–10, https://doi.org/10.4467/25442554.MBK.21.011.15152.

zmiany w zachowaniu konsumentów doprowadziły do spadku popytu na niektóre usługi i towary (np. turystyka, gastronomia) przy jednoczesnym wzroście popytu na usługi świadczone online i sprzedaż kanałami e-commerce. Zaobserwowano również zwiększone zainteresowanie zakupami lokalnymi i produktami podstawowymi, a także zwiększoną wrażliwość na cenę i bezpieczeństwo transakcji. Dodatkowym czynnikiem destabilizującym działanie przedsiębiorstw były zakłócenia w łańcuchach dostaw – przerwy w produkcji u dostawców a także opóźnienia w transporcie międzynarodowym wymusiły konieczność poszukiwania alternatywnych źródeł zaopatrzenia. Przedsiębiorstwa prowadziły działalność w warunkach niepewności i braku stabilności, co negatywnie odbijało się na ich wynikach finansowych oraz wpływało na konieczność redukcji kosztów operacyjnych, często też zatrudnienia. Pomimo uruchomienia licznych instrumentów wsparcia publicznego – takich jak programy pomocowe (np. tzw. tarcze antykryzysowe), ulgi podatkowe, odroczenia zobowiązań czy preferencyjne formy finansowania – wiele przedsiębiorstw zostało zmuszonych do adaptacji modeli biznesowych do nowych warunków. Kluczową rolę w tym procesie odegrała adaptacja cyfrowa, rozumiana jako przystosowanie działalności przedsiębiorstw do zmieniających się warunków otoczenia poprzez wdrażanie rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT – *Information and Communications Technology*), w celu utrzymania operacyjności, konkurencyjności i kontaktu z klientami. Jak podaje OECD, w okresie pandemicznym 70% MŚP na świecie zainicjowało lub znacząco przyspieszyło inwestycje cyfrowe[227], które w innych okolicznościach mogłyby zostać odłożone w czasie lub całkowicie zaniechane[228]. Nie był to jednak efekt długoterminowego planowania czy strategii transformacyjnej, lecz raczej odpowiedź na sytuację kryzysową – podejmowane działania były bowiem najczęściej reaktywne, wymuszone okolicznościami, mające na celu zapewnić ciągłość funkcjonowania w warunkach niepewności[229]. Główne kierunku w jakich przedsiębiorstwa dostosowywały się cyfrowo podczas Pandemii Covid-19, objęły przede wszystkim: przejście na pracę zdalną, przeniesienie sprzedaży i obsługi klienta do Internetu, digitalizację świadczonych usług, wdrożenie narzędzi chmurowych oraz reorganizację procesów wewnętrznych z wykorzystaniem ICT.

[227] OECD, *The Digital Transformation of SMEs*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship (OECD, 2021), https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en.

[228] Robert Horbaczewski, „PARP: Pandemia przyśpieszyła rozwiązania cyfrowe w firmach", Prawo.pl, dostęp 13 maja 2025, https://www.prawo.pl/biznes/cyfryzacja-w-firmach-przyspieszyla-przez-pandemie,507806.html#:~:text=W%20pandemii%20wiele%20firm%20wprowadzi%C5%82o,line%20klient%C3%B3w.

[229] Huang Qing et al., *Digital Transformation In Manufacturing System Of Industry 4.0: Facilitating Pandemic Crisis Management*, b.d., 673.



Wykres 4. Osoby pracujące zdalnie jako odsetek ogółu zatrudnionych w latach 2015-2024.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/default/table?lang=en

Masowe przejście na pracę zdalną było jednym z najbardziej widocznych skutków pandemii Covid-19. Zróżnicowany poziom jej upowszechnienia w krajach UE podczas pandemii Covid-19 wynikał z kombinacji czynników strukturalnych, technologicznych, kulturowych oraz instytucjonalnych. Przykładowo w Polsce w roku 2018, swoją pracę zdalnie wykonywało 4,6% z zatrudnionych przy średniej unijnej na poziomie 5,2%. Okres pandemii przyniósł wzrost znaczenia pracy wykonywanej z domu – w 2020 roku w Polsce wskaźnik sięgnął 9%, przy średniej unijnej wynoszącej w tym czasie 12,1%. Najwyższe wartości odnotowano w Finlandii (25,1% w 2020 roku i 24,8% w 2021 roku) oraz w Irlandii (odpowiednio 21,5% i 32,2%), natomiast najniższe w Bułgarii (1,2% i 2,8%)[230].

Dane te jednoznacznie wskazują na istnienie znacznych różnic pomiędzy państwami UE w zakresie potencjału i gotowości do implementacji modelu pracy zdalnej. Jednym z głównych powodów tego zróżnicowania jest struktura gospodarki. Kraje o wysokim udziale zatrudnienia w sektorach z obszaru technologii informacyjnych, finansów, ubezpieczeń czy edukacji – szybciej i na szerszą skalę przystosowały się do warunków pracy zdalnej. Z kolei państwa mające większy udział zatrudnienia w przemyśle przetwórczym, handlu oraz usługach wymagających fizycznej obecności pracownika, wykorzystywały ten model w znacznie mniejszym stopniu[231]. W przypadku Polski największy udział osób pracujących zdalnie w ogólnej liczbie pracujących na koniec I kwartału 2021 r. odnotowały sektory technologii informacyjnych (66,8%), edukacji (45,9%) oraz usług finansowych i ubezpieczeniowych (36,1%) – sektory te były liderami w cyfryzacji i automatyzacji przed pandemią[232].

Formy pracy zdalnej opierały się na dwóch modelach: *home office*, w którym pracownik wykonuje wszystkie obowiązki zawodowe zdalnie, oraz modelu hybrydowym, polegającym na łączeniu pracy zdalnej z obecnością w miejscu pracy w określonych dniach tygodnia. Model pracy zdalnej okazał się szczególnie efektywny w zadaniach związanych z obsługą klienta, przekazywaniem dokumentów oraz komunikacją z partnerami biznesowymi i zespołem. Realizacja pracy w trybie zdalnym była możliwa dzięki wykorzystaniu

[230] Eurostat, „How Usual Is It to Work from Home?", dostęp 7 maja 2025, https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2.

[231] Anna Anagnostopulu, „Praca zdalna w pandemii. Te liczby rozwiewają powszechne złudzenie", Businessinsider, dostęp 26 maja 2025, https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/praca-zdalna-liczba-osob-pracujacych-z-domu-w-polsce-w-2020-r/tn1ew2w#:~:text=pa%C5%84stwach%20Unii%2C%20kt%C3%B3re%20pracowa%C5%82y%20z,pl.

[232] „REMOTE WORK IN POLAND AND ITS PERSPECTIVES", *Economic and Regional Studies / Studia Ekonomiczne i Regionalne*, b.d., 410.

różnorodnych narzędzi cyfrowych, takich jak platformy wideokonferencyjne (np. Zoom, Microsoft Teams, Google Meet), systemy zarządzania projektami i zadaniami (np. Trello, Asana, Jira), chmurowe środowiska pracy (Google Workspace, Microsoft 365), a także systemy VPN i zabezpieczeń, pozwalające na bezpieczny dostęp do zasobów przedsiębiorstw. Do codziennej komunikacji wykorzystywano przede wszystkim telefon, pocztę elektroniczną i wspomniane już programy umożliwiające wideokonferencje[233]. Praca zdalna, mimo licznych zalet, nie była rozwiązaniem wolnym od ograniczeń. Z jednej strony umożliwiała elastyczne zarządzanie czasem pracy, redukcję kosztów związanych z dojazdami czy wynajmem powierzchni biurowych, a także na łączenie obowiązków zawodowych z domowymi. Z drugiej strony niosła z sobą szereg wyzwań, takich jak poczucie izolacji, utrudnioną komunikację w zespołach, brak wyraźnej granicy między życiem zawodowym a prywatnym, problemy z koncentracją oraz przeciążenie pracą wynikające z braku kontroli czasu pracy[234].

Analizowany okres lat 2014–2024 nie tylko ujawnia istniejące wcześniej dysproporcje pomiędzy państwami UE w zakresie gotowości do wdrażania pracy zdalnej, lecz także wskazuje na istotny wzrost jej popularności w trakcie pandemii COVID-19. Choć po jej zakończeniu udział pracujących zdalnie uległ zmniejszeniu, poziom ten nadal pozostaje wyższy niż przed 2020 rokiem, co sugeruje, że część wprowadzonych rozwiązań miała charakter trwały i wpisała się na stałe w struktury organizacyjne wielu przedsiębiorstw.

Drugim kluczowym kierunkiem cyfrowej transformacji w dobie pandemii stało się przeniesienie sprzedaży oraz obsługi klienta do kanałów internetowych. Przedsiębiorstwa zaczęły oferować swoje produkty i obsługę online, co było nie tylko konsekwencją wprowadzonych obostrzeń, lecz przede wszystkim odpowiedzią na oczekiwania konsumentów, którzy masowo zwrócili się ku kanałom e-commerce. Jak podaje International Trade Administration, handel elektroniczny odnotował w 2020 roku rekordowe wzrosty – globalna sprzedaż online na skutek pandemii zwiększyła się o około 19% w stosunku do wcześniej zakładanych prognoz[235]. Wraz z dynamicznym wzrostem wartości rynku, znacząco zwiększyła się także liczba podmiotów działających w sektorze sprzedaży

[233] Witold Sadecki, „Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw", *Przedsiębiorczość - Edukacja* 18, nr 2 (2022): 167, https://doi.org/10.24917/20833296.182.10.

[234] Tamże, 173.

[235] „Impact of COVID Pandemic on eCommerce", International Trade Administration, dostęp 26 maja 2025, https://www.trade.gov/impact-covid-pandemic-ecommerce#:~:text=This%20chart%20shows%20us%20clearly,forecast%20sales%20growth%20rates%2C%20respectively.

internetowej. Przykładowo w Polsce w 2020 roku przybyło niemal 11,8 tys. nowych sklepów online, co oznacza wzrost o 21,5% względem roku poprzedniego[236]. Obsługa klienta także przeniosła się do Internetu. Przedsiębiorstwa, które przed pandemią polegały na bezpośrednich kontaktach (np. w salonach, oddziałach, poprzez przedstawicieli handlowych), wprowadziły lub rozbudowały zdalne kanały komunikacji w postaci infolinii, czatów na żywo, komunikatorów społecznościowych a nawet wideo-konsultacji. Dynamiczny wzrost rynku e-commerce nie oznaczał jednak automatycznego sukcesu dla wszystkich jego podmiotów. Wiele z przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MŚP, zmagało się z barierami technologicznymi, finansowymi i kompetencyjnymi. Najczęściej wskazywanymi przeszkodami były brak *know-how* w zakresie uruchamiania sklepów online, integracja systemów płatności i logistyki, ograniczona dostępność środków na rozwój i silna konkurencja[237]. Problemy pojawiły się także po stronie klientów – dotyczyły m.in. braku zaufania do e-zakupów i niskiego poziomu kompetencji cyfrowych, szczególnie w starszych grupach wiekowych[238]. Z kolei czynnikami sprzyjającym rozwojowi e-zakupów były: gotowość infrastruktury technologiczno-logistycznej (płatności online, dostawy kurierskie), dostępność platform e-commerce i narzędzi typu SaaS (*Software as a Service*), takich jak Allegro, Amazon, Shopify, Shoper czy IdoSell, a także działania edukacyjne i instytucjonalne[239], np. szkolenia PARP[240].

Kolejnym istotnym kierunkiem cyfrowej transformacji przedsiębiorstw w dobie pandemii stała się digitalizacja świadczonych usług. Szkoły, uczelnie oraz inne instytucje edukacyjne wdrożyły nauczanie zdalne, rozwijając przy tym platformy szkoleniowe, oferując kursy online i webinary. W sektorze opieki zdrowotnej upowszechniły się teleporady, zdalne konsultacje ze specjalistami, wystawianie e-recept i e-skierowań oraz zdalne monitorowanie stanu zdrowia pacjentów. W administracji publicznej usprawniono elektroniczny obieg dokumentów i wprowadzono możliwość załatwiania wielu spraw urzędowych online – takich jak składanie wniosków czy uzyskiwanie zaświadczeń – bez konieczności osobistej wizyty w urzędzie. Transformacja cyfrowa objęła również sektor

[236] Maciej Tomaszyk, „Co działo się na rynku e-commerce w 2020 roku?", Custommerce, dostęp 26 maja 2025, https://custommerce.pl/pl/blog/e-commerce-2020,23.

[237] Tony Wijaya i Andreas Mahendro Kuncoro Sutirman, „Meta-Analysis of E-Commerce Adoption Barriers for SMEs", *Delhi Business Review* 22, nr 1 (2021): 15–23, https://doi.org/10.51768/dbr.v22i1.221202102.

[238] Gemius Polska, „Raport E-commerce w Polsce 2024", dostęp 25 stycznia 2025, https://gemius.com/documents/66/RAPORT_E-COMMERCE_2024.pdf.

[239] Wijaya i Kuncoro Sutirman, „Meta-Analysis of E-Commerce Adoption Barriers for SMEs", 21,23.

[240] „Akademia PARP: E-commerce w biznesie – kurs zaawansowany", PARP, dostęp 27 maja 2025, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/64383:nowy-kurs-akademii-parp-e-commerce-w-biznesie-kurs-zaawansowany.

finansowy, w którym rozwinęła się bankowość elektroniczna i doradztwo finansowe świadczone w formie zdalnej. Zmiany dotknęły także obszaru kultury i rozrywki – zaczęto powszechnie udostępniać koncerty, spektakle i wystawy w formie streamingu, a także rozwijać ofertę e-muzeów, wirtualnych spacerów i bibliotek cyfrowych. W obszarze rekreacji ruchowej i sportu kursy, warsztaty i zajęcia indywidualne zostały przeniesione do przestrzeni wirtualnej. Przykładów tego typu adaptacji można mnożyć – zjawisko przenoszenia usług do strefy online było powszechnie i chętnie wdrażane wszędzie tam, gdzie tylko było to technologicznie i organizacyjnie możliwe. Jedną z głównych zalet ucyfrowienia usług jest zwiększenie ich dostępności i elastyczności. W przypadku usług edukacyjnych, przejście na nauczanie zdalne umożliwiło kontynuację procesu edukacji mimo pandemii. Badania wykazały, że uczniowie mogli korzystać z materiałów dydaktycznych w dowolnym czasie, co sprzyjało indywidualizacji nauczania[241]. W kontekście zdrowia, e-zdrowie (obejmujące telemedycynę) umożliwiło zachowanie ciągłości opieki nad pacjentami oraz wpłynęło pozytywnie na usprawnienie komunikacji pomiędzy pacjentami a lekarzami[242]. Co istotne, ucyfrowienie usług, mimo że wiązało się z ogromnymi trudnościami, stało się również impulsem do innowacji i dostosowań, co uznać można za jeden z pozytywnych efektów ubocznych pandemii – nowe rozwiązania technologiczne, które w warunkach przedkryzysowych wdrażane były stopniowo i z dużą ostrożnością, w sytuacji przymusu sanitarnego zostały przyjęte i zaadoptowane znacznie szybciej. Z drugiej strony, wyzwaniem dla ucyfrowienia usług pozostaje nierówność obywateli w dostępie do technologii, często też brak odpowiednich umiejętności cyfrowych (szczególnie wśród starszych grup wiekowych i wśród osób słabiej wykształconych), co wpływa na pogłębianie się już istniejących nierówności społecznych. Problem cyfrowego wykluczenia został podniesiony już wcześniej (przeniesienie handlu i obsługi klienta do kanałów online), niemniej jednak w kontekście usług publicznych, zwłaszcza edukacyjnych, zdrowotnych i administracyjnych, nabiera on szczególnego znaczenia. Dostęp do tych usług powinien bowiem, co do zasady, być równy dla wszystkich obywateli, niezależnie od ich sytuacji społecznej, ekonomicznej czy miejsca zamieszkania.

[241] Agnieszka Świętek, „Usługi edukacyjne w Polsce w dobie pandemii COVID-19", *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society* 36, nr 2 (2022), https://doi.org/10.24917/20801653.362.6.

[242] Krzysztof Płaciszewski, „E-health – use of information and communications technology (ICT) in Polish health care system", *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu* 28, nr 2 (2022): 126–31, https://doi.org/10.26444/monz/150276.

Wpływ koronawirusa ze społecznego i gospodarczego punktu widzenia był niezwykle silny. Jednak z pewnością byłby on znacznie poważniejszy, gdyby nie inwestycje przedsiębiorstw w rozwiązania chmurowe (z ang. *Cloud Computing*). Praca zdalna, automatyzacja łańcuchów dostaw sieci handlowych, swobodny dostęp do danych czy po prostu działanie aplikacji zakupowych – to w dużej mierze zasługa chmury[243]. Najczęściej przytaczana definicja *Cloud Computingu* została zaproponowana przez amerykański Narodowy Instytut Standaryzacji i Technologii (NIST). Zgodnie z nią, *Cloud Computing* to model umożliwiający powszechny i wygodny dostęp na żądanie za pomocą sieci do współdzielonej puli konfigurowalnych zasobów teleinformatycznych (np. serwerów, pamięci masowych, aplikacji, platform, sieci) oraz ich szybkie pozyskanie i wydanie przy minimalnym wysiłku i interakcji z dostawcą modelu[244]. Model chmury obliczeniowej charakteryzuje się szerokim dostępem (*broad network access*), błyskawiczną elastycznością (*rapid elasticity*), mierzalnością usług (*measured service*), samoobsługą na żądanie (*on-demand self-service*) oraz agregacją zasobów (*resource pooling*). Szeroki dostęp oznacza, że użytkownicy mogą korzystać z zasobów IT za pośrednictwem przeglądarki internetowej z różnych urządzeń (smartfonów, laptopów, komputerów itd.). Błyskawiczna elastyczność pozwala na dynamiczne skalowanie zasobów w zależności od bieżących potrzeb użytkownika. Mierzalność usług odnosi się do możliwości automatycznego monitorowania i kontrolowania wykorzystania zasobów, takich jak moc obliczeniowa, pamięć masowa czy transfer danych, co pozwala na rozliczanie w modelu *pay-per-use*, czyli płatności wyłącznie za faktyczne zużycie. Samoobsługa na żądanie oznacza, że użytkownik może samodzielnie i automatycznie inicjować, konfigurować oraz zarządzać zasobami chmurowymi bez konieczności angażowania dostawcy usługi. Agregacja zasobów polega natomiast na tym, że usługi chmurowe są świadczone w oparciu o wspólną infrastrukturę, w której zasoby są współdzielone przez wielu klientów. Ta koncepcja, znana jako model *multi-tenancy*, wykorzystuje mechanizmy separacji i kontroli dostępu, które zapobiegają mieszaniu się danych i zapewniają bezpieczeństwo oraz poufność informacji każdego użytkownika[245].

---

[243] Mariusz Laurisz Laurisz, Cloud Computing pomogło firmom przetrwać kryzys. Negatywny wpływ pandemii na działanie polskich firm byłby większy, gdyby nie chmura obliczeniowa – wynika z najnowszego badania firmy Atman., ITReseller, dostęp 22 czerwca 2025, https://itreseller.pl/cloud-computing-pomoglo-firmom-przetrwac-kryzys-negatywny-wplyw-pandemii-na-dzialanie-polskich-firm-bylby-wiekszy-gdyby-nie-chmura-obliczeniowa-wynika-z-najnowszego-badania-firmy-atman/.

[244] M L Badger et al., *Cloud Computing Synopsis and Recommendations*, NIST SP 800-146, 0 wyd. (National Institute of Standards and Technology, 2012), NIST SP 800-146, https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-146.

[245] Waldemar Zadworny i Marcin Kłak, „Charakterystyka i obszary zastosowań chmur obliczeniowych Cloud Computing w nowoczesnym modelowaniu biznesu", *Współczesne Problemy Zarządzania* 7, nr 2 (15) (2019): 94–95, https://doi.org/10.52934/wpz.40.

Korzyści cloud computingu które w szczególności uwidoczniły się w czasie pandemii, wynikają bezpośrednio z wyżej wymienionych i opisanych właściwości tej technologii. To właśnie one sprawiły, że w okresie globalnego kryzysu wiele organizacji mogło nieprzerwanie funkcjonować mimo ograniczeń związanych z fizycznym dostępem do infrastruktury. Szeroki dostęp do usług IT poprzez Internet pozwolił pracownikom na kontynuowanie obowiązków służbowych z dowolnego miejsca, co było kluczowe przy przejściu na masową pracę zdalną. Dzięki błyskawicznej elastyczności możliwe było szybkie skalowanie zasobów, a przedsiębiorstwa mogły dynamicznie zwiększać moc obliczeniową czy przestrzeń dyskową, gdy zapotrzebowanie na usługi cyfrowe nagle rosło (np. w e-commerce, edukacji online czy telemedycynie). Samoobsługa na żądanie umożliwiła użytkownikom samodzielne konfigurowanie usług bez konieczności fizycznej interwencji, co znacząco przyspieszyło wdrożenia i reagowanie na bieżące potrzeby. Z kolei mierzalność usług pozwalała organizacjom skutecznie kontrolować koszty w trudnym czasie, płacąc tylko za faktyczne wykorzystanie zasobów, co było istotne przy spadku przychodów i dużej niepewności gospodarczej. Agregacja zasobów, czyli współdzielenie infrastruktury między wieloma użytkownikami, umożliwiła bardziej efektywne wykorzystanie zasobów IT i zwiększyła dostępność nowoczesnych narzędzi nawet dla mniejszych podmiotów[246]. Chociaż technologia chmurowa przyniosła liczne korzyści i znacząco wspomogła przedsiębiorstwa w przetrwaniu trudnego okresu pandemii, to jej masowe wykorzystanie ujawniło również istotne ograniczenia i słabości[247]. Jednym z najpoważniejszych wyzwań okazało się bezpieczeństwo danych. Reaktywne przejście na pracę zdalną, przy jednoczesnym braku odpowiednich procedur bezpieczeństwa, znacząco zwiększyło ryzyko ataków cybernetycznych, nieautoryzowanego dostępu do danych oraz naruszeń prywatności. Kolejnym problemem była silna zależność od dostawców usług chmurowych, co przede wszystkim przejawiało się w problemach związanych z migracją danych i usług do innego dostawcy. Wiele przedsiębiorstw borykało się także z problemami natury technicznej – niestabilnym łączem internetowym, niską jakością wsparcia technicznego oraz brakiem kompetencji pracowników w zakresie obsługi środowisk chmurowych. Pojawiły się także trudności interpretacyjne związane z lokalizacją danych i zgodnością z przepisami prawa krajowego i międzynarodowego, co miało szczególne

[246] Przemysław Pukocz, „Implementation of the Digital COVID-19 Vaccination Passport based on Blockchain Protecting Privacy", *Pomiary Automatyka Robotyka* 25, nr 2 (2021): 66, https://doi.org/10.14313/PAR_240/61.

[247] Małgorzata Sobińska, *Przewodnik sourcingu IT* (Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2015), 25.

znaczenie w sektorach regulowanych, jak administracja państwowa, sektor zdrowia czy edukacji.

Przyspieszona w następstwie pandemii cyfryzacja objęła nie tylko usługi zewnętrzne, ale także wewnętrzne procesy biznesowe, szczególnie w obszarze pracy zdalnej. Nowoczesne technologie ICT wspomogły ich usprawnienie poprzez automatyzację procesów (RPA – *Robotic Process Automation*), cyfrowe zarządzanie dokumentacją (DMS – *Document Management Systems*), analitykę biznesową (BI – *Business Intelligence*), wdrożenie metodyk zwinnych (*Agile*) a także podejść integrujących rozwój i operacje (*DevOps*). RPA umożliwia oprogramowaniu wykonywanie powtarzalnych czynności bez udziału człowieka. DMS wspiera elektroniczny obieg dokumentów i umożliwia ich bezpieczne przechowywanie oraz współdzielenie. BI pozwala na analizowanie danych w celu wspierania decyzji zarządczych. Agile to elastyczne podejście do zarządzania projektami oparte na iteracji i współpracy, zaś DevOps integruje działania zespołów deweloperskich i operacyjnych w celu szybszego i bardziej niezawodnego wdrażania rozwiązań IT. Wdrożenie tych narzędzi pozwoliło organizacjom zwiększyć efektywność, przyspieszyć realizację procesów, poprawić jakość decyzji i ułatwić pracę rozproszonych zespołów. Z drugiej strony, wymagało to znacznych nakładów inwestycyjnych, zmiany kultury organizacyjnej oraz rozwoju kompetencji cyfrowych, bez których adaptacja nowych rozwiązań mogła napotkać opór pracowników i ograniczoną skuteczność wdrożeń.

Z perspektywy czasu można stwierdzić, że pandemia Covid-19 spełniła rolę akceleratora transformacji cyfrowej, przyspieszając procesy i zmiany, do których wiele przedsiębiorstw i organizacji dojrzewałoby latami. Choć część wdrożeń miała charakter reaktywny i doraźny, inne z czasem przekształciły się w trwałe elementy nowego modelu funkcjonowania organizacji. Wagę znaczenia technologii i cyfryzacji dla przedsiębiorstw bardzo trafnie oddaje wypowiedź Rafała Brzoska (CEO, Inpost): „Kiedy kilka lat temu odpowiadałem sobie na pytanie jaką firmą jesteśmy lub jaką chcemy być, doszedłem do wniosku, że nie chcemy być firmą logistyczną. Naszej przewagi konkurencyjnej postanowiliśmy szukać w technologii. Proces przekształcania firmy nie należał do łatwych, ale dzisiaj możemy powiedzieć, że rozwiązania technologiczne zastosowane w naszej logistyce ostatniej mili – w tym technologia obsługi Paczkomatów – stają się wzorcem z *Sèvres* nowoczesnej logistyki. Dość powiedzieć, że nasz dział IT jest jednym z najbardziej rozbudowanych w całej firmie, a nasze rozwiązania technologiczne są wykorzystywane praktycznie na wszystkich kontynentach. W liczbach bezwzględnych przekłada się to na znaczne oszczędności, już ponad jedna piąta zapytań kierowanych do firmy obsługiwana jest

wyłącznie za pomocą automatu. Natomiast nasza aplikacja przez kilka tygodni była numerem jeden zarówno w App Store jak i Google Play. Jednak puentę dopisało życie. Kiedy w ubiegłym roku uruchamialiśmy usługę zdalnego otwierania Paczkomatów tylko za pomocą aplikacji, początkowo była traktowana jak technologiczna ciekawostka. Po wybuchu pandemii szybko okazało się, że otwieranie skrytek paczkomatowych poprzez aplikację jest najbezpieczniejszą i jedyną prawdziwie bezkontaktową formą odbioru przesyłek w Polsce. Technologia nie jest wyborem, lecz koniecznością.[248]"

[248] Fundacja Digital Poland / PwC Polska, *13 faktów o transformacji cyfrowej... czyli wszystko co chciałbyś wiedzieć o cyfryzacji, ale bałeś się zapytać*, 23.

Rozdział 3
Rynek przedsiębiorstw oferujących kursy tańca

3.1. Popyt na zajęcia taneczne w Polsce analiza ilościowa

Zajęcia sportowo-rekreacyjne od zawsze postrzegane były w kategoriach komercyjnej usługi, której potencjalnym klientem jest każdy człowiek dbający o swoje zdrowie. Główny Urząd Statystyczny (GUS) średnio co 4 lata przeprowadza badanie, mające na celu m.in. identyfikację preferowanych form aktywnego spędzania czasu, ocenę poziomu zaangażowania uczestników oraz oszacowanie przeciętnych wydatków przeznaczanych na te aktywności. Celem tych badań jest również zebranie informacji umożliwiających charakterystykę postaw i umiejętności członków gospodarstw domowych związanych ze sportem i rekreacją ruchową, zdefiniowanie motywów uczestnictwa a także określenie głównych organizatorów zajęć. Dane te zbierane są w powiązaniu z cechami społeczno-demograficznymi, takimi jak wiek, płeć, stan cywilny, poziom wykształcenia, dochód, źródło utrzymania oraz wielkość miejsca zamieszkania.

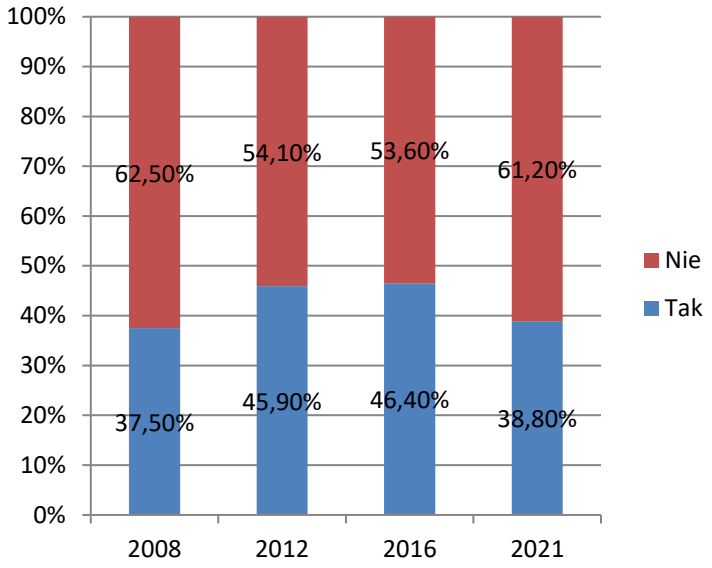
Pierwsze badanie ankietowe „Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej" przeprowadzono w 1999 roku na próbie gospodarstw domowych uczestniczących w badaniu budżetów domowych. Kolejne edycje tego badania zrealizowano w 2008 roku[249], 2012 roku[250], 2016 roku[251] i 2021 roku[252]. W rozprawie, z uwagi na brak dostępu do wyników z 1999 roku oraz brak całościowych danych z 2008 roku (co stanowi ograniczenie badawcze), analizie poddano przede wszystkim wyniki z lat 2012, 2016 i 2021. Wyniki dotyczące szkół tańca, uzyskane w poszczególnych latach, zestawiono w wyodrębnionych obszarach tematycznych i poddano analizie.

[249] Główny Urząd Statystyczny, „Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2008 r.", dostęp 17 maja 2023, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-polakow-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2008-r,4,1.html.

[250] Główny Urząd Statystyczny, „Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 r.", dostęp 20 maja 2023, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-polakow-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2012-r-,4,2.html.

[251] Główny Urząd Statystyczny, „Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej w 2016 r.", dostęp 22 marca 2023, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2016-r-,4,3.html.

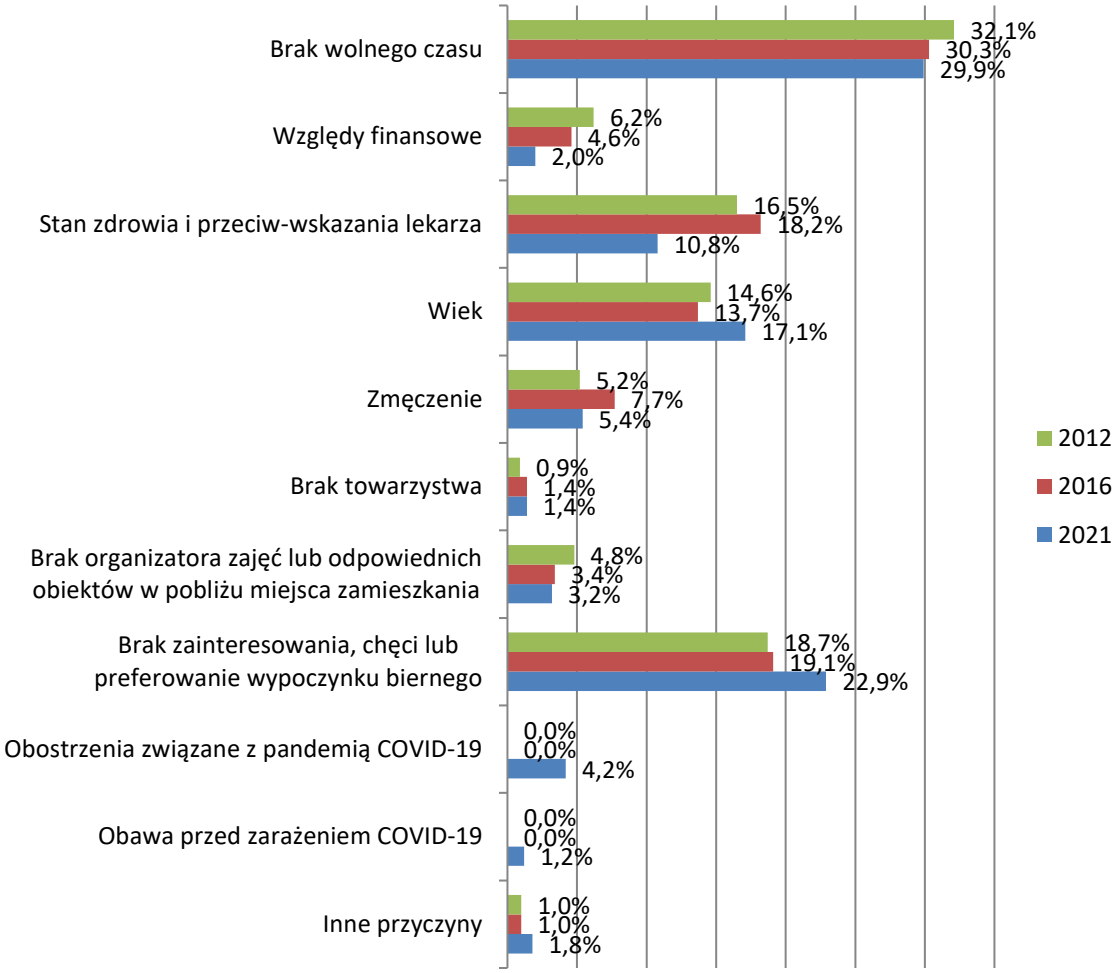
[252] Główny Urząd Statystyczny, „Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej w 2021 r.", dostęp 24 maja 2023, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2021-r-,4,4.html.



Wykres 5. Uczestnictwo w zajęciach sportowo-rekreacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Wykres nr 5 przedstawia zmiany w uczestnictwie w zajęciach sportowo-rekreacyjnych w latach 2008, 2012, 2016 i 2021. Odsetek osób deklarujących uczestnictwo wzrósł z 37,5% w 2008 roku do 45,9% w 2012 roku, co wskazuje na rosnącą popularność aktywności fizycznej. W 2016 roku odsetek osób uczestniczących w zajęciach sportowo rekreacyjnych osiągnął najwyższy poziom w badanych latach (46,4%), jednakże w 2021 roku spadł on do 38,8%. Spadek ten wiąże się z wpływem Pandemii Covid-19, która ograniczyła dostęp do zajęć sportowo-rekreacyjnych, co negatywnie wpłynęło na aktywność fizyczną społeczeństwa.

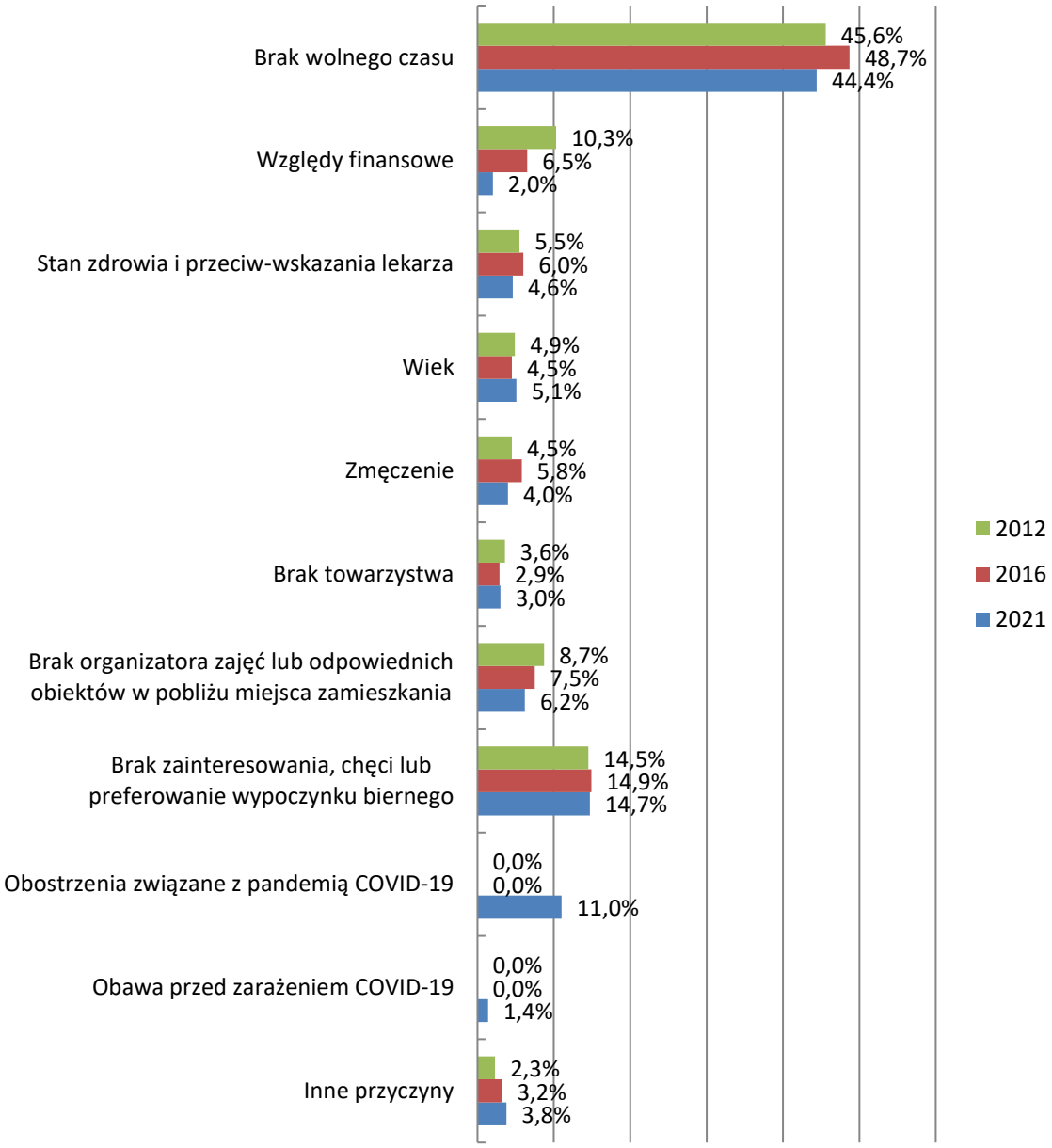


Wykres 6. Przyczyny nieuczestniczenia w zajęciach sportowych lub rekreacji ruchowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Wykres nr 6 przedstawia przyczyny nieuczestniczenia w zajęciach sportowych lub rekreacji ruchowej w latach 2012, 2016 i 2021. Najczęściej deklarowanym powodem był brak wolnego czasu, którego odsetek utrzymywał się na wysokim poziomie we wszystkich latach: 32,1% w 2012 roku, 30,3% w 2016 roku oraz 29,9% w 2021 roku, co sugeruje, że jest to najbardziej powszechny czynnik wpływający na brak aktywności fizycznej. Względy finansowe miały mniejsze znaczenie, przy czym zauważalny jest spadek ich roli w 2021 roku (2%) w porównaniu z wcześniejszymi latami (6,2% w 2012 roku i 4,6% w 2016 roku). Spadek odnotowano także w przypadku czynnika zdrowotnego: w 2021 roku 10,8% osób wskazało stan zdrowia lub przeciwskazania lekarskie, podczas gdy w 2012 roku było to 16,5%. Znaczący wzrost odnotowano w przypadku braku zainteresowania, chęci lub preferowania wypoczynku biernego, który w 2021 roku osiągnął 22,9%, podczas gdy w 2012 roku wynosił 18,7%, a w 2016 roku 19,1%. Widoczny jest także negatywny wpływ

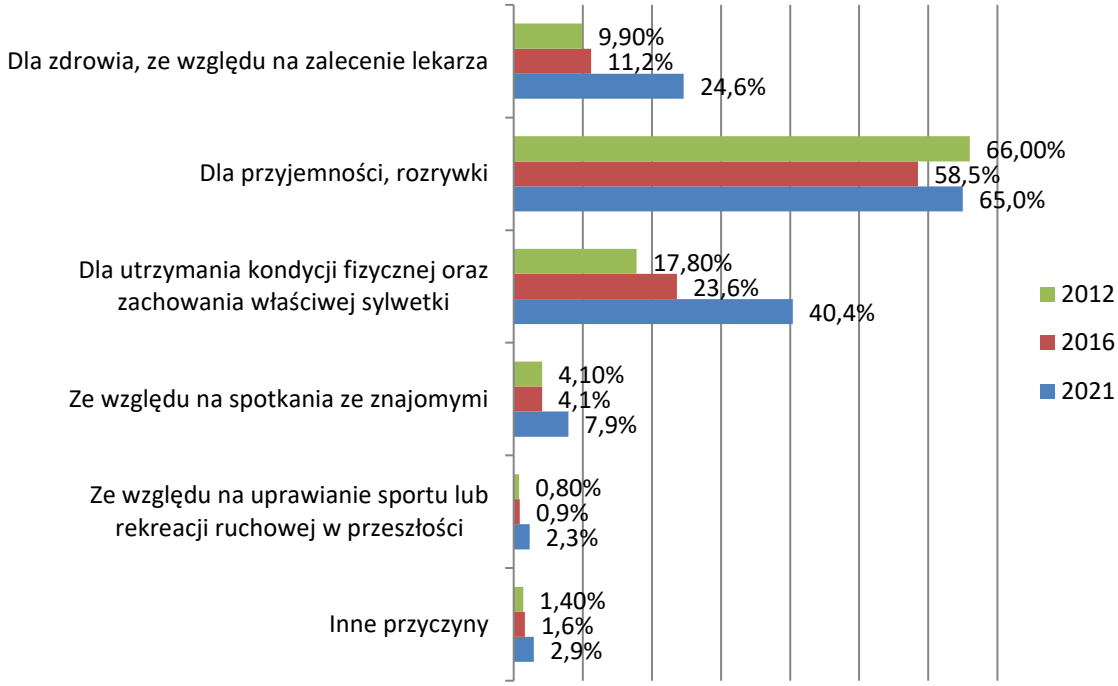
pandemii Covid-19, w 2021 roku 4,2% badanych osób wskazało obostrzenia pandemiczne jako powód nieuczestniczenia, a 2,1% obawę przed zarażeniem. Reasumując, choć brak czasu pozostaje najistotniejszą barierą w podejmowaniu aktywności fizycznej, pandemia Covid-19 wyraźnie wpłynęła na zwiększenie udziału przyczyn związanych z ograniczeniami i obawami zdrowotnymi, co potwierdza jej negatywny wpływ na zmianę nawyków sportowo-rekreacyjnych społeczeństwa.



Wykres 7. Przyczyny sporadycznego uczestnictwa w zajęciach sportowych lub rekreacji ruchowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Wykres nr 8 stanowi uzupełnienie poprzedniej analizy, skupiając się na przyczynach sporadycznego uczestnictwa w zajęciach sportowych lub rekreacji ruchowej w latach 2012, 2016 i 2021. Podobnie jak w przypadku przyczyn całkowitego braku uczestnictwa, tutaj również najczęściej wskazywaną barierą jest brak wolnego czasu, co potwierdza, że jest to główny czynnik ograniczający aktywność fizyczną. Względy finansowe stały się rzadziej wymienianą barierą, spadając z 10,3% w 2012 roku do 2,0% w 2021 roku. Zauważalna jest stałość przyczyn takich jak wiek, zmęczenie, brak zainteresowania, chęci lub preferowanie wypoczynku biernego, które utrzymują się na stabilnym poziomie. Warto jednak podkreślić, że w porównaniu z osobami, które nie uczestniczą w ogóle, osoby uczestniczące sporadycznie wykazują większą podatność na wpływ pandemicznych ograniczeń.

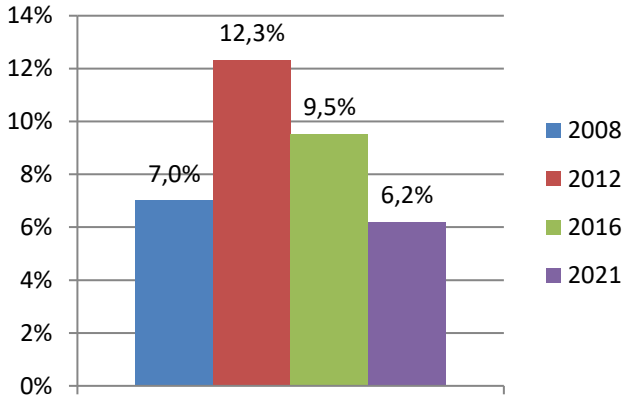


Wykres 8. Główne motywy uprawiania sportu i rekreacji ruchowej przez członków gospodarstw domowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Wykres nr 8 przedstawia główne motywy uprawiania sportu i rekreacji ruchowej wśród członków gospodarstw domowych w latach 2012, 2016 i 2021. Najczęściej wskazywanym przez respondentów powodem podejmowania aktywności fizycznej była „przyjemność i rozrywka", co potwierdzało 66% badanych w 2012 roku, 58,5% w 2016 roku i 65% w 2021 roku, podkreślając tym samym utrwaloną rolę rekreacyjną aktywności fizycznej. Z kolei wzrost liczby respondentów wskazujących na „utrzymanie kondycji fizycznej oraz

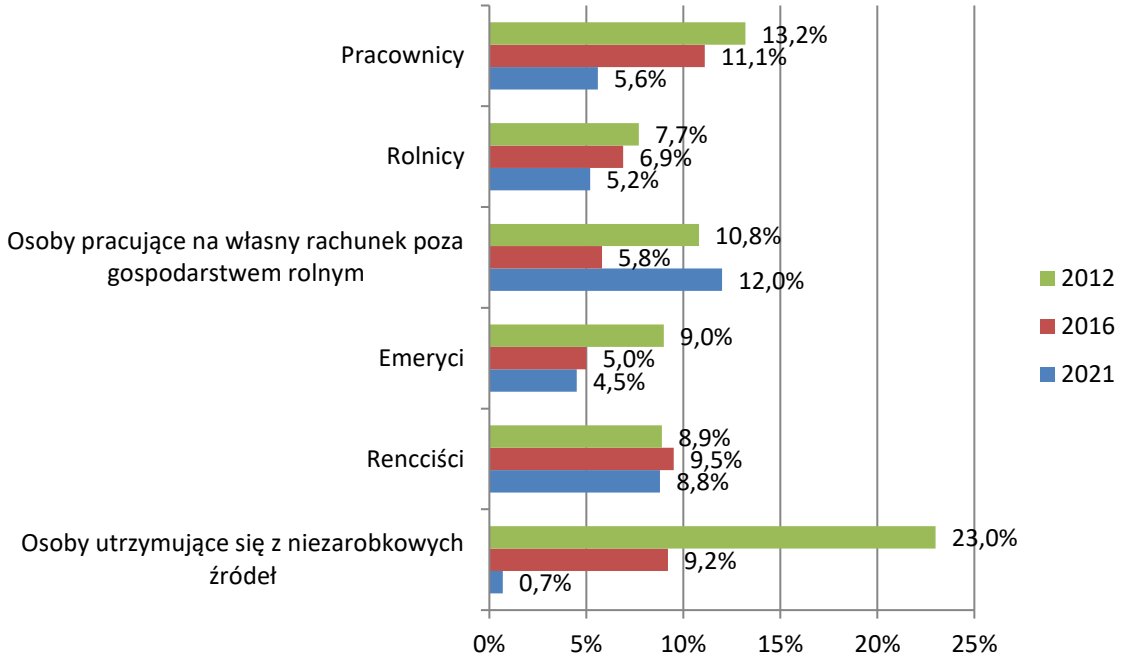
zachowanie właściwej sylwetki" – z 17,8% w 2012 roku, do 40,4% w 2021 roku – świadczy o rosnącej świadomości prozdrowotnej. Względnie stabilny pozostawał motyw „dla zdrowia, ze względu na zalecenie lekarza". Zaobserwować można także wzrost znaczenia motywu „ze względu na spotkania ze znajomymi", który w 2021 roku osiągnął 7,9%, co sugeruje, że aspekt społeczny aktywności fizycznej zyskał wśród respondentów na znaczeniu. Podsumowując, aktywność fizyczna jest najczęściej podejmowana dla przyjemności i rozrywki, jednak rośnie jej rola jako elementu dbałości o zdrowie oraz utrzymania relacji społecznych, zwłaszcza w świetle doświadczeń pandemicznych.



Wykres 9. Uczestnictwo w zajęciach tanecznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

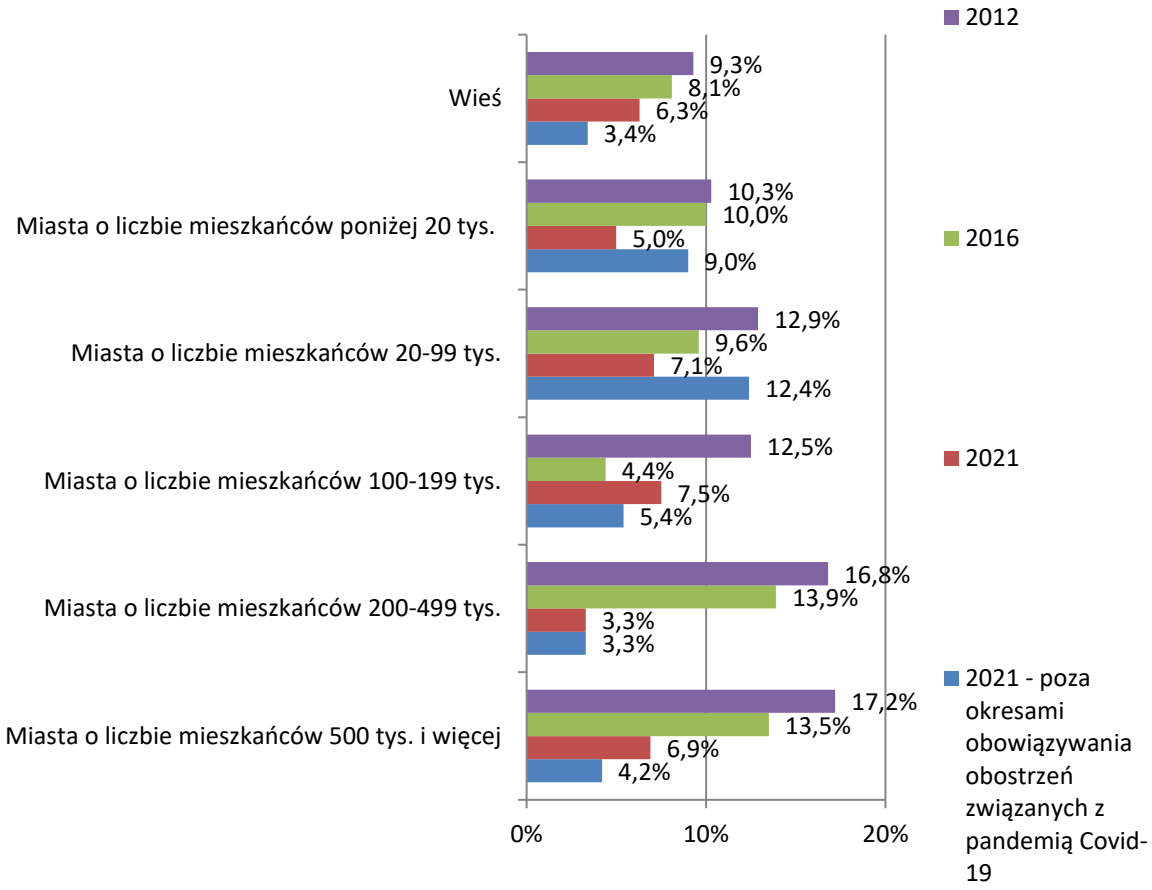
Wykres nr 9 przedstawia uczestnictwo w zajęciach tanecznych w latach 2008, 2012, 2016 i 2021. Najwyższy poziom uczestnictwa odnotowano w 2012 roku (12,3%), po czym nastąpił spadek do 9,5% w 2016 roku i 6,2% w 2021 roku. Wzrost zainteresowania zajęciami tanecznymi z 2012 roku świadczyć może o chwilowej popularności tej formy aktywności, zaś wyraźny spadek w kolejnych latach, zwłaszcza w 2021 roku, może być częściowo wynikiem ograniczeń pandemicznych wpływających negatywnie na dostępność zajęć tanecznych. Dane wskazują na zmniejszenie się roli tańca jako formy rekreacji ruchowej w badanym okresie.



Wykres 10. Uczestnictwo w zajęciach tanecznych według typów gospodarstw domowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

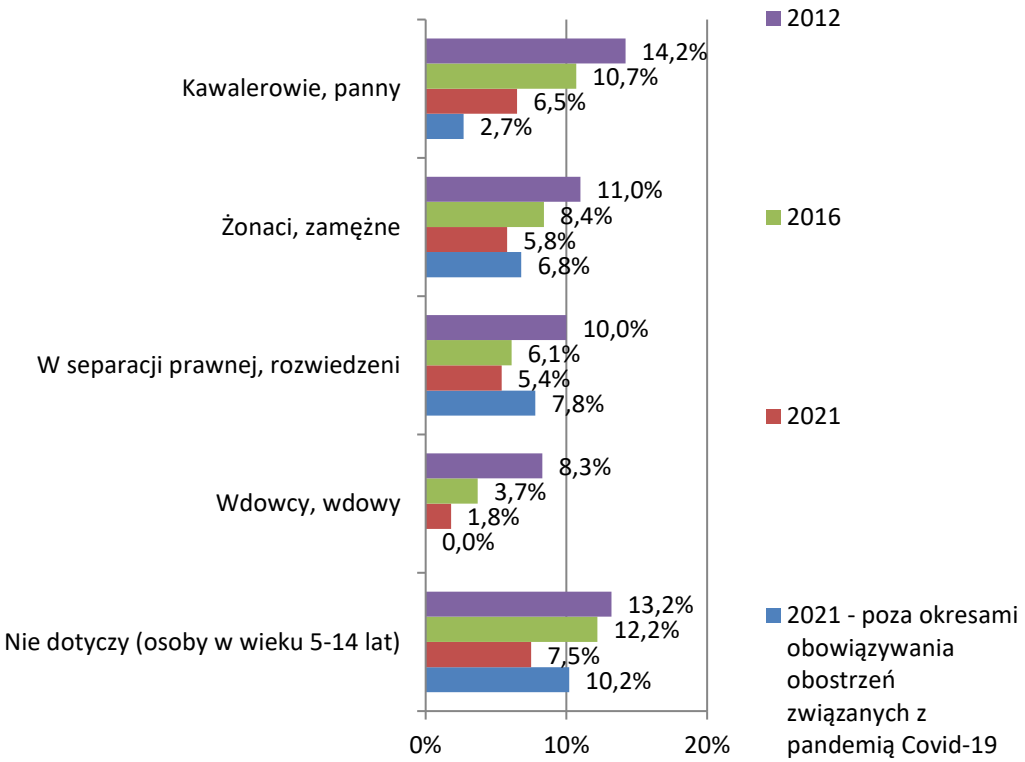
Wykres nr 10 przedstawia uczestnictwo w zajęciach tanecznych według typu gospodarstw domowych w latach 2012, 2016 i 2021. Największy udział w zajęciach odnotowano w 2012 roku wśród osób utrzymujących się z niezarobkowych źródeł (23%), jednak w 2021 roku spadł on do zaledwie 0,7%. Duży spadek jest widoczny także wśród pracowników, gdzie uczestnictwo zmniejszyło się z 13,2% w 2012 roku do 5,6% w 2021 roku. Wśród grup takich jak rolnicy, osoby pracujące na własny rachunek oraz emeryci również widoczny jest malejący trend. Wyniki te wskazują na spadek zainteresowania tańcem wśród różnych typów gospodarstw, co świadczyć może o zmieniających się preferencjach spędzania czasu poświęcanego na sport i rekreację ruchową, ale także na wpływ ograniczeń pandemicznych na możliwość uczestnictwa.



Wykres 11. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według miejsca zamieszkania, z uwzględnieniem okresów poza obowiązywaniem obostrzeń związanych z pandemią Covid-19.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

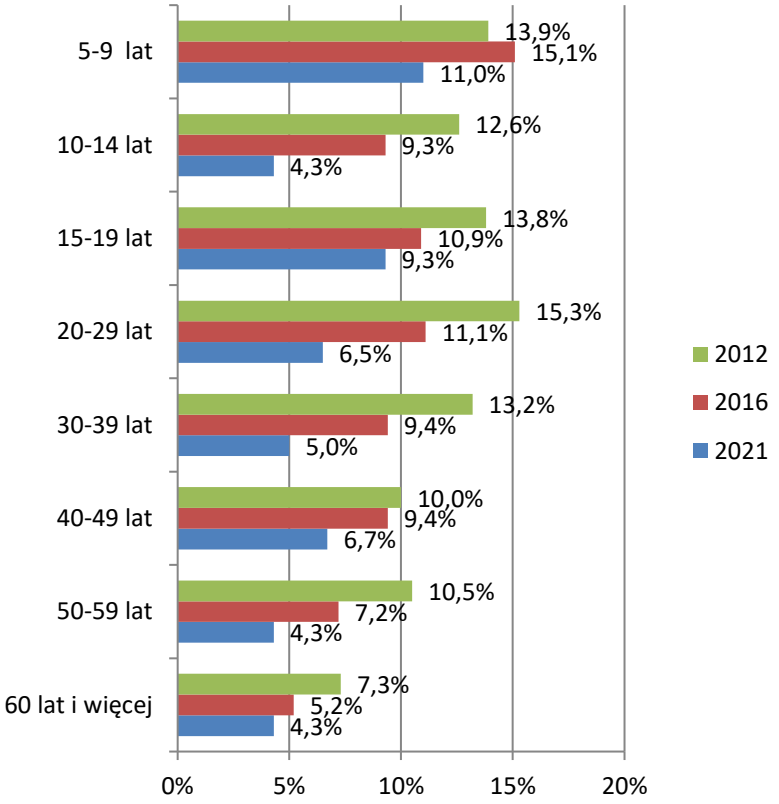
Wykres nr 11 przedstawia uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych w latach 2012, 2016 i 2021, uwzględniając okresy poza obostrzeniami pandemicznymi, według miejsca zamieszkania. W 2012 roku najwyższy udział odnotowano w największych miastach (17,2%) oraz miastach o średniej wielkości (16,8%). W 2021 roku udział we wszystkich miejscowościach wyraźnie spadł, szczególnie w największych miastach do 6,9%, a poza obostrzeniami do 4,2%. Na wsi i w mniejszych miastach uczestnictwo również uległo znacznemu zmniejszeniu, co wskazuje ogólny trend spadkowy zainteresowania zajęciami tanecznymi, co może odzwierciedlać negatywny wpływ pandemii Covid-19 i ogólną zmianę w preferencjach aktywnego spędzania czasu społeczeństwa.



Wykres 12. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według stanu cywilnego, z uwzględnieniem okresów poza obowiązywaniem obostrzeń związanych z pandemią Covid-19.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

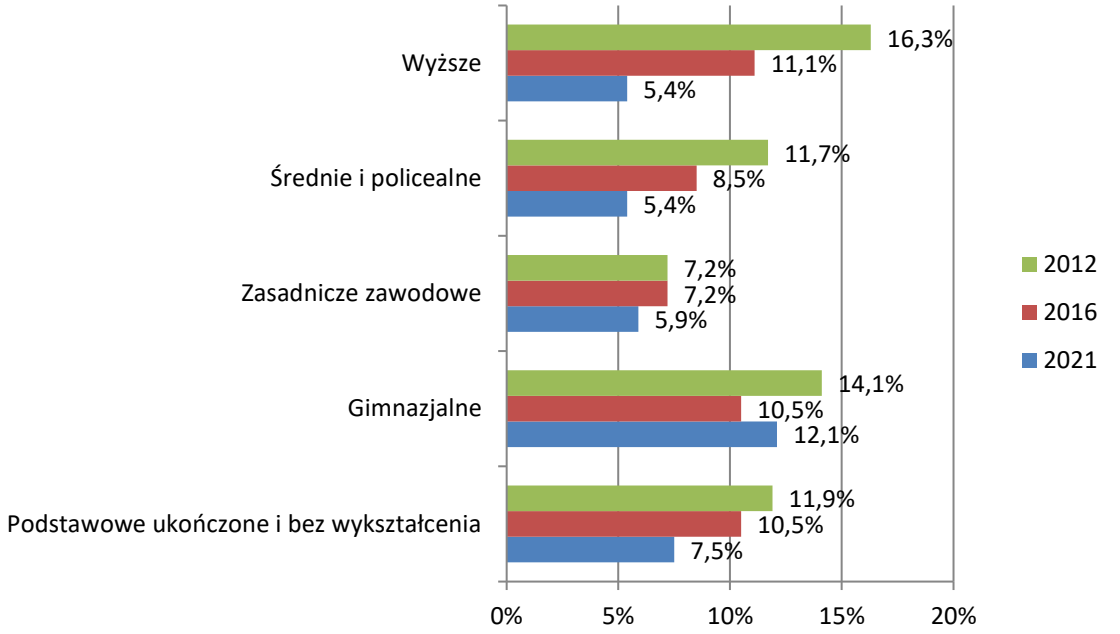
Wykres nr 12 obrazuje uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według stanu cywilnego w latach 2012, 2016 i 2021, uwzględniając także okresy poza obostrzeniami pandemicznymi w 2021 roku. W 2012 roku najwyższą aktywność odnotowano wśród kawalerów i panien (14,2%) oraz osób w wieku 5-14 lat (13,2%). W 2021 roku nastąpił wyraźny spadek we wszystkich grupach, szczególnie wśród kawalerów i panien (do 2,7% poza obostrzeniami) oraz wdowców (do 0% poza obostrzeniami). Wyniki wskazują na negatywny wpływ pandemii na uczestnictwo w zajęciach tanecznych na wszystkie grypy stanu cywilnego.



Wykres 13. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według wieku uczestników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

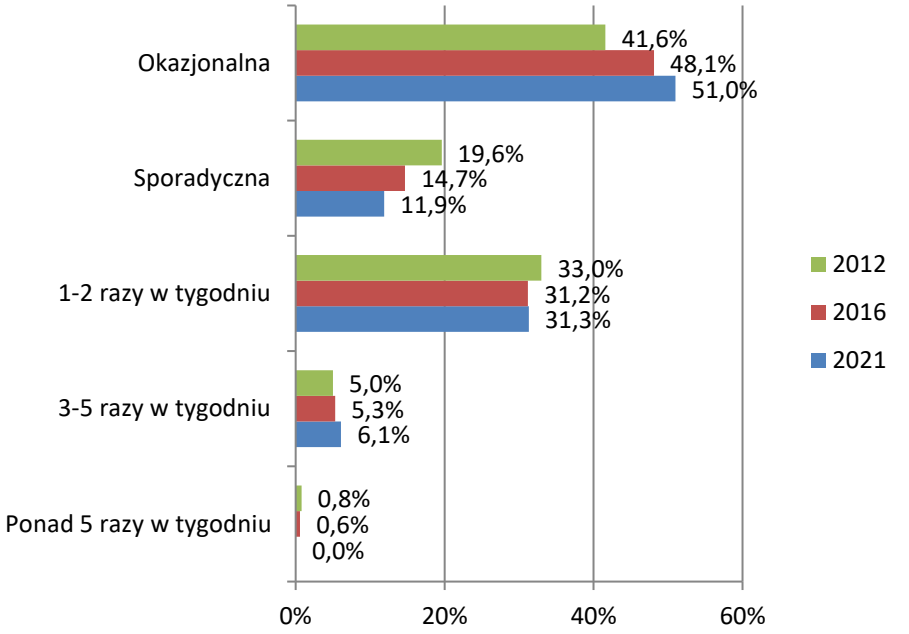
Wykres nr 13 przedstawia uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według wieku uczestników w latach 2012, 2016 i 2021. Najwyższy poziom uczestnictwa w 2012 roku odnotowano w grupie wiekowej 20-29 lat (15,3%) oraz wśród osób w przedziale wiekowym 5-9 lat (13,9%). W 2016 odnotowano – w porównaniu z rokiem 2012 – wzrost w grupie wiekowej 5-9 lat (15,1%), wysoko plasowały się także grupy osób w przedziale wiekowym 15-19 lat (10,9%) i 20-29 lat (11,1%). W 2021 roku odnotowano spadek uczestnictwa w stosunku do lat wcześniejszych w każdej grupie wiekowej, najbardziej wśród dzieci w wieku 10-14 lat (spadek do 4,3%) i osób w wieku 20-29 lat (spadek do 6,5%).



Wykres 14. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według poziomu wykształcenia uczestników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

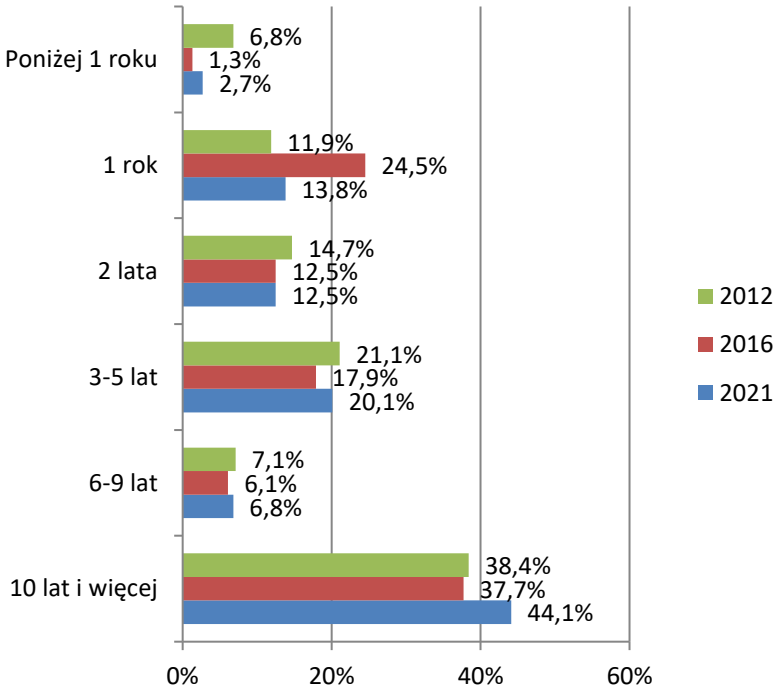
Wykres nr 14 obrazuje uczestnictwo w zajęciach tanecznych według poziomu wykształcenia w latach 2012, 2016 i 2021. Najwyższą aktywność w 2012 roku odnotowano wśród osób z wykształceniem wyższym (16,3%) oraz gimnazjalnym (14,1%). W 2021 roku nastąpił wyraźny spadek we wszystkich grupach, szczególnie wśród osób z wykształceniem wyższym (do 5,4%) oraz w grupie osób z wykształceniem średnim i policealnym (również do 5,4%).



Wykres 15. Częstotliwość uczestnictwa w zajęciach tanecznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

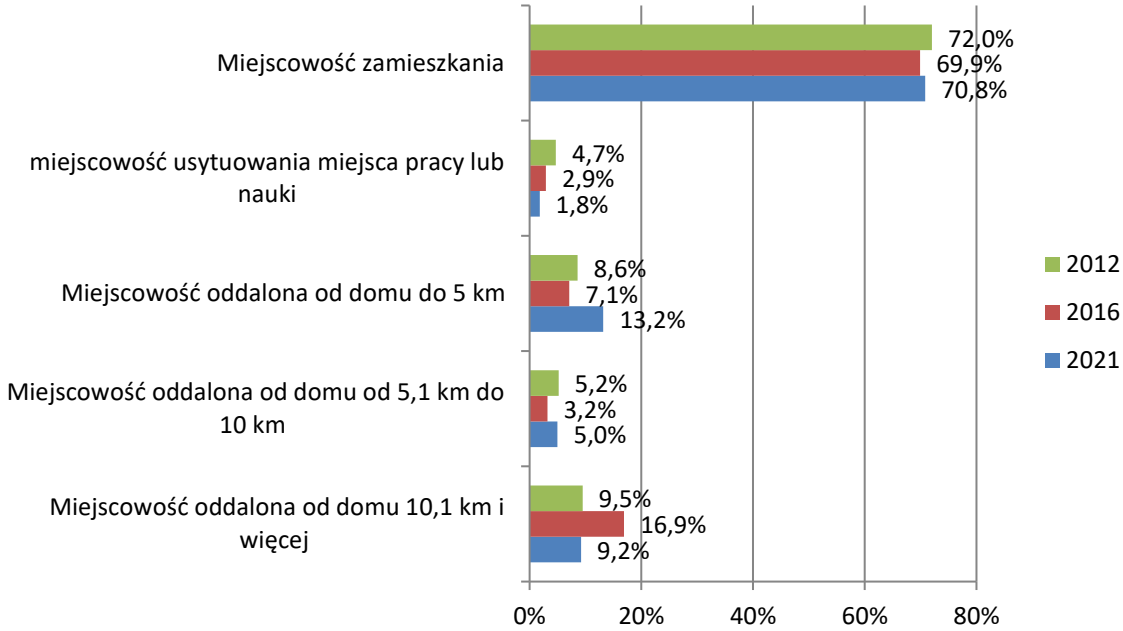
Wykres nr 15 przedstawia częstotliwość uczestnictwa w zajęciach tanecznych w latach 2012, 2016 i 2021. Dominującą formą było uczestnictwo okazjonalne, które wzrosło z 41,6% w 2012 roku do 51% w 2021 roku. Jednocześnie zauważalny jest spadek uczestnictwa sporadycznego z 19,6% do 11,9% w tym samym okresie. Regularne uczestnictwo w badanych latach utrzymywało się na zbliżonym poziomie, wynosząc około 31-33%



Wykres 16. Uczestnictwo w zajęciach tanecznych według okresu uczestnictwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

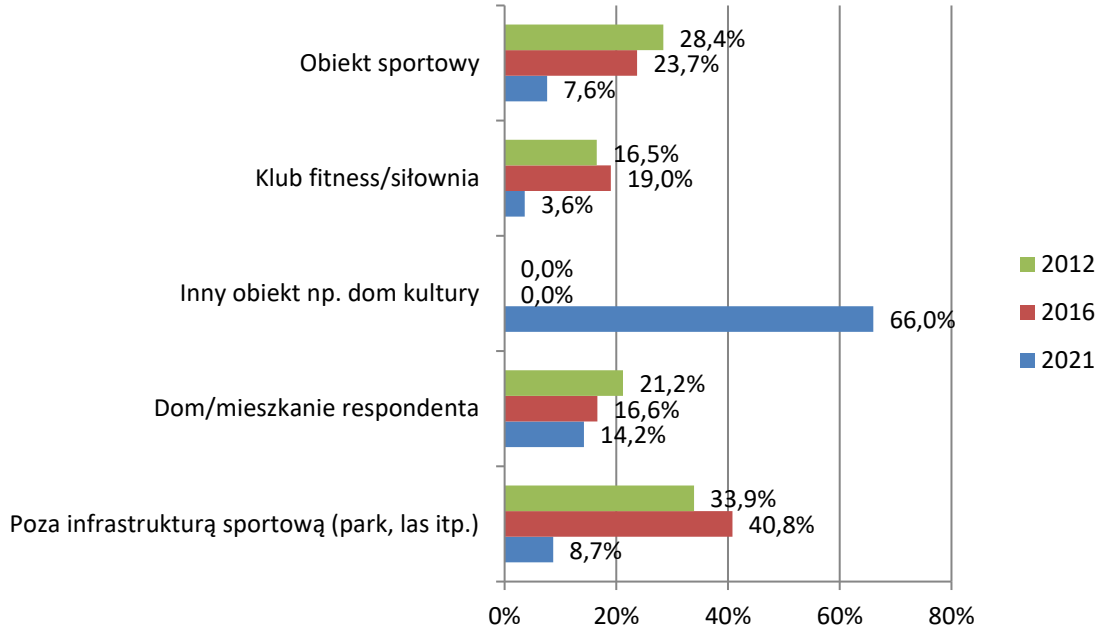
Wykres nr 16 przedstawia uczestnictwo w zajęciach tanecznych według długości okresu uczestnictwa w latach 2012, 2016 i 2021. Najwięcej uczestników w każdym z badanych lat stanowiły osoby z ponad 10-letnim doświadczeniem, a ich odsetek wzrósł z 38,4% w 2012 roku do 44,1% w 2021 roku. Zauważalny jest również wzrost uczestnictwa wśród osób tańczących od roku, które w 2016 roku stanowiły 24,5%, w porównaniu z 11,9% w 2012 roku. Jednocześnie odsetek osób tańczących poniżej roku był wówczas najniższy we wszystkich analizowanych latach. Uzyskane wyniki wskazują, że dla wielu badanych taniec stanowi trwałą formę aktywności fizycznej uprawianą przez długie lata.



Wykres 17. Uczestnictwo w zajęciach tanecznych według miejsca uczestnictwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

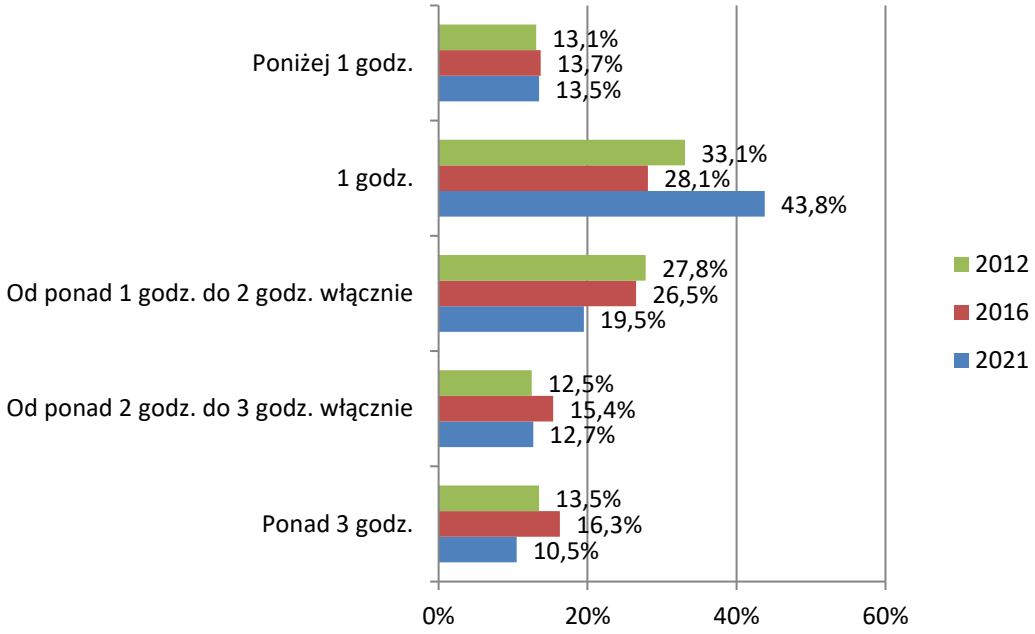
Wykres nr 17 przedstawia uczestnictwo w zajęciach tanecznych według miejsca uczestnictwa w latach 2012, 2016 i 2021. Najczęściej wskazywanym miejscem była miejscowość zamieszkania, co utrzymywało się na stałym, wysokim poziomie (72% w 2012 roku, 69,9% w 2016 roku i 70,8% w 2021 roku). Zauważalny jest wzrost uczestnictwa w miejscowościach oddalonych od domu do 5 km, który wyniósł 13,2% w 2021 roku w porównaniu z 8,6% w 2012 roku. Spadła natomiast popularność uczestnictwa w miejscu pracy lub nauki (z 4,7% w 2012 roku do 1,8% w 2021 roku). Wyniki wskazują, że uczestnictwo w zajęciach tanecznych jest najczęściej realizowane lokalnie, co może odzwierciedlać ograniczenia czasowe i preferencje badanych, szczególnie w okresie pandemii Covid-19.



Wykres 18. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według miejsca uczestnictwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

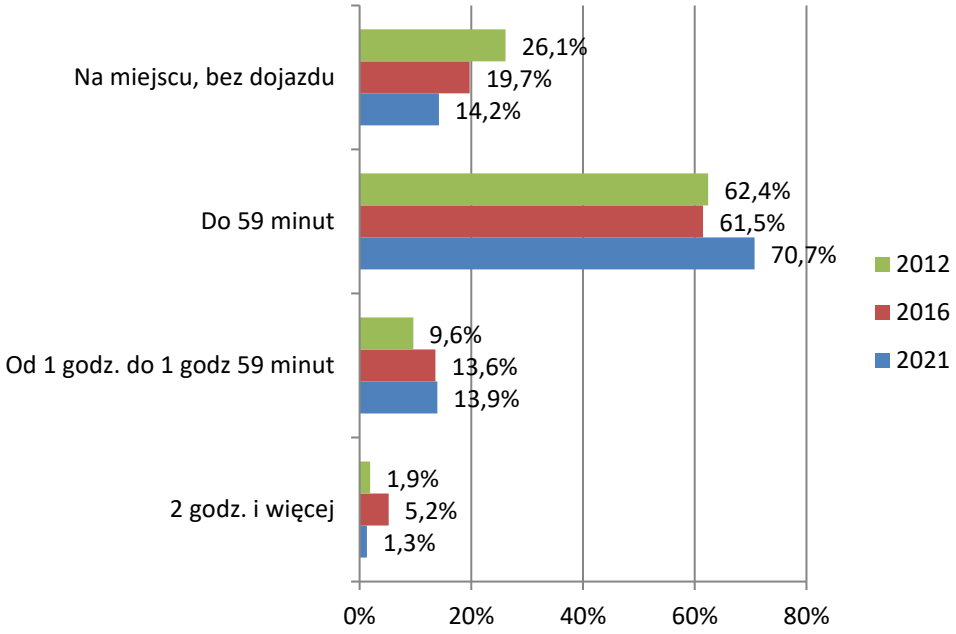
Wykres nr 18 przedstawia uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według miejsca uczestnictwa w latach 2012, 2016 i 2021. Udział uczestnictwa w obiektach sportowych zmniejszył się z 28,4% w 2012 roku do 7,6% w 2021 roku a w przypadku klubów fitness/siłowni z 16,5% w 2012 roku do 3,6%. Na rok 2021 odnotowano ogromny wzrost dla kategorii „inne obiekty, np. domy kultury", przy czym nie odnotowano wzrostu w kategorii „dom, mieszkanie respondenta", czego można by się spodziewać jako następstwo wobec obostrzeń pandemicznych i wprowadzenia lekcji w trybie on-line.



Wykres 19. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według przeciętnego czasu trwania zajęć.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

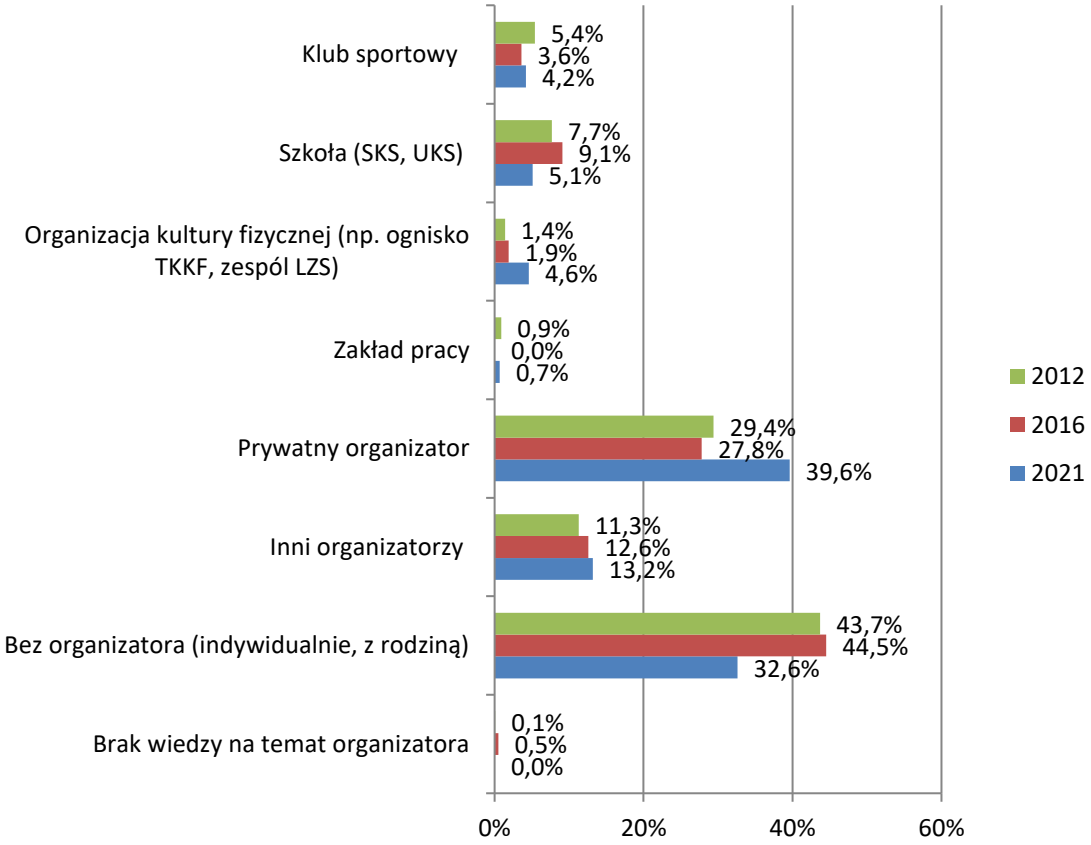
Wykres nr 19 przestawia uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według przeciętnego czasu trwania zajęć w latach 2012, 2016 i 2021. W roku 2021 największą popularnością cieszyły się zajęcia trwające 1 godzinę – w zajęciach o takiej długości uczestniczyło 43,8% badanych, co jest wyraźnym wzrostem w porównaniu z 33,1% w 2012 roku i 28,1% w 2016 roku. Odsetek uczestników biorących udział w zajęciach trwających od ponad 1 godziny do 2 godzin włącznie zmniejszył się z 27,8% w 2012 roku do 19,5% w 2021 roku. Zauważalne jest również wahanie co do udziału w zajęciach trwających ponad 3 godziny, których udział w roku 2012 wyniósł 13,5%, w roku 2016 16,3% a w 2021 roku 10,5%. Warto zauważyć, że oferta szkół tańca to nie tylko regularne lekcje (zazwyczaj trwające 1 godzinę i umieszczone w stałych grafikach), ale także wielogodzinne warsztaty i festiwale taneczne, na które zapraszani są znani instruktorzy i choreografowie z całego świata, przyciągając uczestników z różnych miast, a nawet krajów. Można stwierdzić, że w 2016 roku nastąpił wzrost znaczenia takich warsztatów i festiwali, który został zahamowany kilka lat później z powodu ograniczeń pandemicznych, utrudniających kontakty międzyludzkie i podróżowanie.



Wykres 20. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według przeciętnego czasu dojazdu/dojścia na zajęcia w obie strony.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

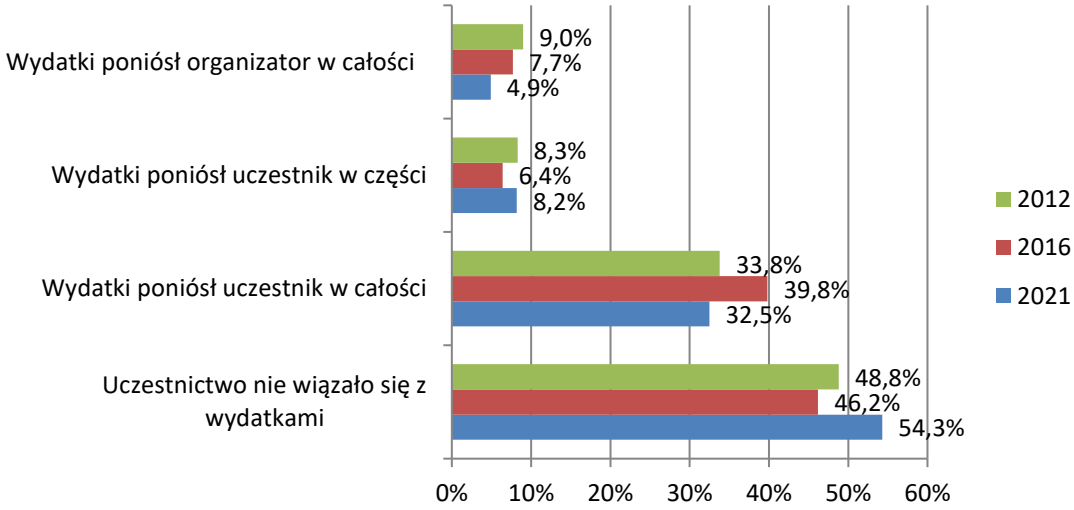
Wykres nr 20 przedstawia uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według przeciętnego czasu dojazdu bądź dojścia w obie strony w latach 2012, 2016 i 2021. Największy odsetek uczestników w 2021 roku poświęcał na dojazd/ dojście do 59 minut, osiągając 70,7%, co oznacza wzrost w porównaniu z 62,4% w 2012 roku. Zmniejszył się natomiast udział osób uczęszczających na zajęcia na miejscu, bez dojazdu z 26,1% w 2012 roku do 14,2% w 2021 roku. Również odsetek uczestników pokonujących dystans powyżej 2 godzin znacznie spadł, z 1,9% w 2012 roku do 1,3% w 2021 roku. Wyniki te wskazują, że uczestnicy zajęć preferują krótsze dojazdy, co stanowi istotną wskazówkę dla potencjalnych inwestorów przy wyborze lokalizacji szkoły tańca – nie tylko w centrach dużych miast, gdzie pojawiają się problemy z dojazdem i parkowaniem oraz duża konkurencja ze strony innych szkół, ale również w dzielnicach i na obrzeżach miast.



Wykres 21. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według głównego organizatora zajęć.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

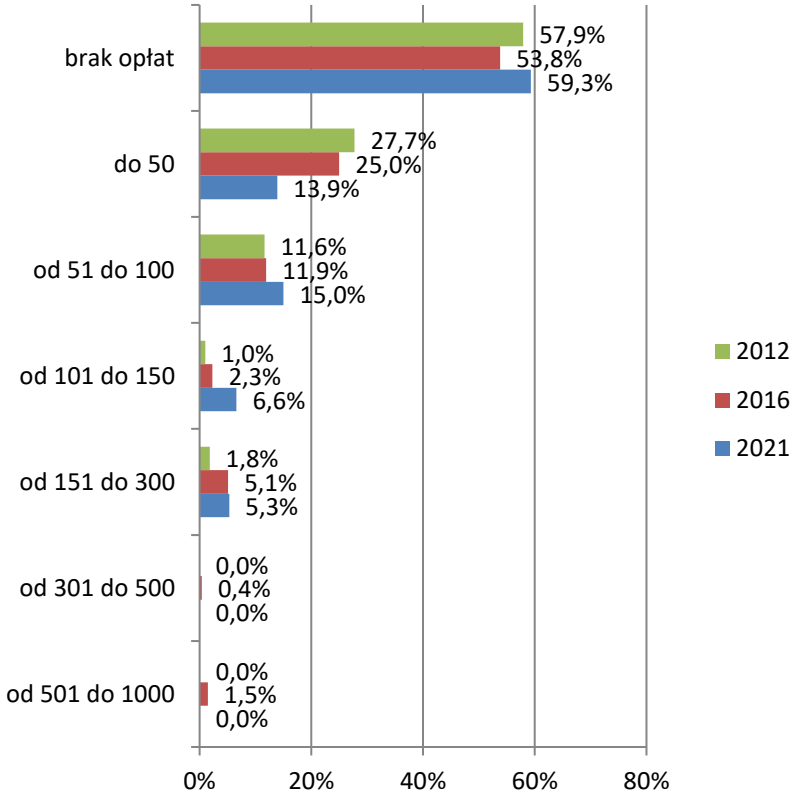
Wykres nr 21 przedstawia uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według głównego organizatora zajęć w latach 2012, 2016 i 2021. Badani najczęściej uczestniczyli w zajęciach „bez organizatora (indywidualnie, z rodziną)", gdzie udział wzrósł z 43,7% w 2012 roku do 44,5% w 2021 roku, potwierdzając preferencję uczestników do samodzielnej organizacji. Zauważalny jest także wzrost uczestnictwa u prywatnych organizatorów, z 29,4% w 2012 roku do 39,6% w 2021 roku. Udział klubów sportowych oraz szkół (SKS, UKS) w organizacji zajęć tanecznych zmniejszył się w analizowanym okresie, co może wskazywać na przesuniecie preferencji w kierunku bardziej elastycznych, indywidualnych form uczestnictwa.



Wykres 22. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według form finansowania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

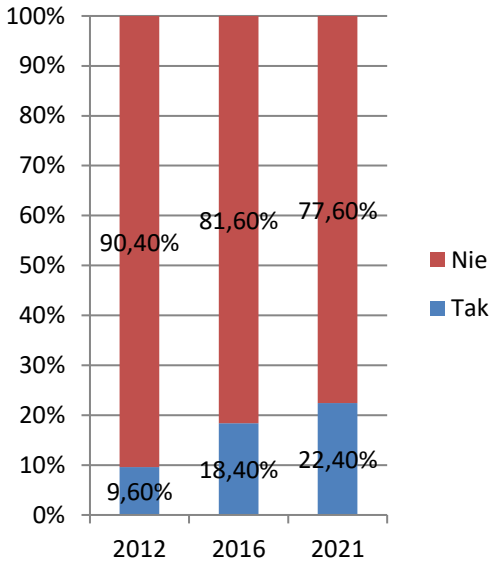
Wykres nr 22 przedstawia formy finansowania uczestnictwa członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych w latach 2012, 2016 i 2021. W 2021 roku dominującą formą było uczestnictwo bez ponoszenia wydatków, które wzrosło do 54,3% w porównaniu z 48,8% w 2012 roku. Odsetek uczestników ponoszących pełne koszty zajęć spadł z 33,8% w 2012 roku do 32,5% w 2021 roku. Wyniki te mogą sugerować wzrost popularności kart sportowy (takich jak np. MultiSport, FitProfit, Ok System) wśród uczestników kursów tańca, co stanowi cenną wskazówkę dla właścicieli i osób zarządzających szkołami tańca, ponieważ honorowanie tych kart może przyciągnąć szerokie grono potencjalnych klientów.



Wykres 23. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według miesięcznych opłat.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Wykres nr 23 przedstawia uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według miesięcznych opłata w latach 2012, 2016 i 2021. W 2021 roku dominowało uczestnictwo bez opłat (59,3%), co stanowi wzrost w porównaniu z 53,8% w 2016 roku. Jednocześnie odsetek osób płacących do 50zł miesięcznie spadł z 27,7% w 2012 roku do 13,9% w 2021 roku. Może to wskazywać na rosnące wykorzystanie kart sportowych jako form finansowania – w pierwszym przypadku ich koszt jest w całości pokrywany przez pracodawcę, natomiast w drugim pracownik współfinansuje koszt karty.



Wykres 24. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zawodach/imprezach tanecznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Wykres nr 24 przedstawia uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zawodach lub imprezach tanecznych w latach 2012, 2016 i 2021. Wśród badanych obserwuje się rosnące zainteresowanie tego typu wydarzeniami, co potwierdza wzrost z 9,6% w 2012 roku do 22,3% w 2021 roku.

Wyniki badań przeprowadzonych przez GUS dostarczają holistycznego wglądu w usługi świadczone przez szkoły tańca z perspektywy ich odbiorców we wskazanych latach, stanowiąc przy tym cenne źródło informacji dla inwestorów i osób zarządzających szkołami tańca. Analiza wyników pozwala nie tylko na identyfikację ogólnych trendów uczestnictwa, ale również na precyzyjne określenie kluczowych cech respondentów, takich jak płeć, wiek źródło dochodów, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, częstotliwość uczestnictwa w zajęciach oraz budżet przeznaczany na ten cel. Dzięki temu możliwe jest stworzenie profilu potencjalnego klienta (persony), co stanowi nieocenione wsparcie w procesie dostosowania oferty szkół tańca do rzeczywistych potrzeb rynku. Tak szczegółowa analiza pozwala nie tylko na lepsze zrozumienie zachodzących na rynku szkół tańca zmian, ale także na skuteczne kształtowanie strategii marketingowej, umożliwiając tym samym efektywniejsze docieranie do odpowiedniej grupy odbiorców i podnoszenie konkurencyjności względem innych szkół.

3.2. Podaż zajęć tanecznych w Polsce na przykładzie szkół tańca

W latach 1989-2009 nauka tańca w Polsce rozwijała się dwutorowo jako kształcenie osób tańczących hobbistycznie oraz jako kształcenie profesjonalnych tancerzy. Ponieważ przez ten cały okres nie powstały instytucjonalne ośrodki kształcenia tancerzy (poza publicznymi Ogólnokształcącymi Szkołami Baletowymi i niektórymi uczelniami wyższymi oferującymi kierunki ze specjalizacjami w tańcu), rozwinął się alternatywny model kształcenia warsztatowego[253] oferowanego przez mniejsze lub większe inicjatywy prywatne, dzięki którym tworzone są autorskie ośrodki tańca i choreografii, prywatne studia tańca/szkoły tańca, domy kultury itp.[254] W Polsce działa kilka tysięcy szkół tańca, niektóre z nich to kameralne miejsca specjalizujące się w kilku stylistykach tanecznych, inne zaś działają jako duże centra, z wieloma salami tanecznymi oferując różnorodne zajęcia taneczne. Inwestorzy dostrzegając rosnące zainteresowanie tańcem otwierają kolejne szkoły. Przykładowo w Szczecinie na 400 tysięcy osób istnieje 35 obiektów oferujących naukę tańca.[255] Na rynku szkół tańca funkcjonuje wiele świetnie prosperujących ośrodków, jednak obok nich działają również szkoły borykające się z problemami finansowymi, które ostatecznie prowadza do ich zamknięcia. Pojawia się zatem pytanie, czy upadłość tych placówek wynika z przesycenia rynku, czy raczej z braku umiejętności budowania przewagi konkurencyjnej?

Konkurencyjność każdego z przedsiębiorstw jest podstawą jego przetrwania i rozwoju a w efekcie maksymalizacji jego wartości.[256] W tym miejscu warto wskazać elementy które budują przewagę konkurencyjną szkół tańca, a jest nimi niewątpliwie: dopasowany do potrzeb rynku grafik zajęć tanecznych, wykwalifikowana kadra instruktorska, odpowiednie warunki lokalowe, atrakcyjna lokalizacja szkoły, partnerstwo z operatorami kart sportowych, właściwy przepływ informacji pomiędzy szkołą i jej klientami oraz odpowiednia reklama.

---

[253] Joanna Grabowska i Joanna Szymajda, *Raport o tańcu współczesnym w Polsce w latach 1989–2009* (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2009).

[254] Julia Hoczyk i Joanna Szymajda, red., *I Kongres Tańca. Raport: Warszawa, 27-29 kwietnia 2011* (Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, 2011), https://nimit.pl/materialy/i-kongres-tanca-warszawa-27-29-04.2011-raport/.

[255] Monika Tatarczuk, „Klient na rynku usług oferowanych przez szkoły tańca", *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* (Szczecin) 16, nr 16 (2010): 69–78.

[256] Dariusz Puciato, „Podaż turystyczna jako determinanta kształtowania popytu turystycznego", *Ekonomiczne Problemy Usług* (Szczecin), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 701, nr 86 (2012): 357–58.

Rozpatrując każdy z elementów budowania przewagi konkurencyjnej z osobna, należy zwrócić uwagę na fakt, że funkcjonowanie szkół tańca ma charakter sezonowości, widoczny jest bowiem cykliczny wzrost zainteresowania kursami tańca wraz z rozpoczęciem roku szkolnego i akademickiego, czyli we wrześniu i październiku – są to miesiące, w których szkoły otwierają większość nowych grup. Rozpoczęcie sezonu tanecznego poprzedzone jest przygotowaniami, zaś jednym z najważniejszych etapów tych przygotowań jest utworzenie harmonogramu zajęć na zbliżający się sezon – i mimo, iż kursy rozpoczynają się dopiero we wrześniu bądź październiku to ułożenie harmonogramu zajęć przypada już we wczesnych miesiącach letnich. Wynika to ze specyfiki branży tanecznej – jeden instruktor (zazwyczaj specjalizujący się w konkretnym gatunku tańca) –przeważnie pracuje w kilku szkołach. Utworzenie harmonogramu z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem procentuje w komforcie doboru kadry instruktorskiej a finalnie w atrakcyjnym pod względem oferty zajęć tanecznych grafiku.

Kolejnym istotnym elementem przygotowań do sezonu tanecznego jest kampania promocyjna. W Polsce liczba „sieciowych" szkół tańca jest stosunkowo niewielka – do najbardziej rozpoznawalnych należą Egurrola Dance Studio oraz Lila House[257]. Jednakże w większości przypadków szkoły tańca funkcjonują jako jedno-lokalizacyjne placówki, co oznacza, że są to głównie mikro lub małe przedsiębiorstwa. Tego typu podmioty operują zazwyczaj ograniczonym budżetem na działania reklamowe, co wymusza stosowanie kreatywnych i oszczędnych strategii marketingowych.

Pierwszy miesiąc trwania kursu jest zazwyczaj najbardziej dochodowym okresem dla szkół tańca. W tym czasie liczba uczestników jest największa, co przekłada się na wyższe wpływy za oferowane zajęcia. Jednakże wraz z upływem czasu, liczba uczestników w grupach maleje – część osób rezygnuje z różnych powodów, takich jak brak czasu, spadek motywacji czy niespełnienie oczekiwań. W miarę zmniejszania się liczby kursantów, szkoły tańca muszą podejmować działania optymalizujące koszty. Często prowadzi to do łączenia kilku grup na podobnym poziomie zaawansowania, tworząc jedną większą grupę średniozaawansowaną lub do całkowitego rozwiązania grupy, jeśli przestaje ona być opłacalna. [258]

[257] Opracowanie zbiorowe, Czas na biznes. Szkoła tańca, Colorful Media, 2013, s. 3

[258] „Bądź odważna i wytrwała – Dlaczego początkujący rezygnują z tańca?", Inci o tańcu, dostęp 15 kwietnia 2024, https://taniecbrzuchainci.wordpress.com/2014/04/07/badz-odwazna-i-wytrwala-dlaczego-poczatkujacy-rezygnuja-z-tanca/.

Miesiące letnie, czyli lipiec i sierpień, stanowią dla szkół tańca okres przestoju, ponieważ zainteresowanie regularnymi zajęciami znacznie spada. W odpowiedzi na ten sezonowy spadek popytu, niektóre szkoły starają się utrzymać dodatni bilans finansowy poprzez organizację tematycznych warsztatów tanecznych lub intensywnych kursów tańca. Tego typu działania mają na celu przyciągnięcie osób, które chcą w krótkim czasie nauczyć się nowych umiejętności lub pogłębić swoje zdolności taneczne, co pozwala szkole tańca zachować aktywność i generować dochód w okresie wakacyjnym. [259]

Analizując sezonowość działalności szkół tańca, należy zwrócić również uwagę na rozkład dzienny prowadzonych zajęć. Zajęcia taneczne odbywają się najczęściej w godzinach 16.00-22.00, przy czym pierwsze godziny funkcjonowania szkoły są dedykowane dzieciom i młodzieży.

Grafik zajęć tanecznych musi być elastyczny i odzwierciedlać bieżące trendy oraz zapotrzebowania rynku. W praktyce oznacza to konieczność śledzenia popularnych stylów tańca i oferowania zajęć, które cieszą się w danym momencie największym zainteresowaniem. Przykładowo, w ostatnich latach zaobserwować można wzrost zainteresowania przygotowaniami do pierwszego tańca Pary Młodej, który coraz częściej staje się wyjątkowo dopracowanym elementem wesela. W odpowiedzi na ten trend, szkoły tańca oferują różnorodne formy zajęć, takie jak lekcje indywidualne dla par, grupowe kursy tańca dla narzeczonych czy naukę disco-fox, znanego również jako „dwa na jeden", który jest szczególnie popularny wśród nowożeńców. Dostosowanie oferty zajęć do bieżących trendów pozwala szkołom tańca utrzymać konkurencyjność o przyciągnąć nowych klientów.

Oprócz tradycyjnych kursów tanecznych, szkoły coraz częściej rozszerzają swoją ofertę o organizację warsztatów i festiwali tanecznych z udziałem choreografów i instruktorów o międzynarodowej renomie. Przykładem takich wydarzeń są festiwale, takie jak Krakowski Festiwal Tańca[260], Gdański Festiwal Tańca[261], Festiwal Tańca Lądeckie Lato Baletowe[262], Międzynarodowy Festiwal Tańca im. Olgi Sawickiej organizowany w Lądku Zdroju[263] czy Międzynarodowy Dziecięcy Festiwal Piosenki i Tańca w Koninie[264]. Udział w takich

[259] Tatarczuk, „Klient na rynku usług oferowanych przez szkoły tańca", 76.

[260] Krakowskie Centrum Choreograficzne - Nowohuckie Centrum Kultury, „Krakowski Festiwal Tańca", dostęp 5 sierpnia 2025, https://nck.krakow.pl/kcc/krakowskifestiwaltanca/.

[261] Klub Żak (Miejska Instytucja Kultury, Gdańsk), „17. Gdański Festiwal Tańca, 22-28 września 2025", dostęp 5 sierpnia 2025, https://klubzak.com.pl/pl/kalendarz/17-Gdanski-Festiwal-Tanca~pr1365.

[262] ARTBALE Stowarzyszenie REKiS, „Festiwal Lądeckie Lato Baletowe", dostęp 5 sierpnia 2025, https://www.artbale.pl/kultura-i-edukacja-kulturalna/historia-kultura/ladeckie-lato-baletowe.

[263] Międzynarodowy Dziecięcy Festiwal Piosenki i Tańca w Koninie, „Festiwal emocji – historia", dostęp 5 sierpnia 2025, https://festiwaldzieciecy.pl/history/31-festiwal-emocji.

[264] https://festiwaldzieciecy.pl/history/31-festiwal-emocji

przedsięwzięciach umożliwia uczestnikom nie tylko naukę od wybitnych instruktorów, ale także czerpanie inspiracji w różnorodnych stylów tanecznych. Wydarzeniem często towarzyszącym festiwalom są konkursy taneczne, w których uczestnicy – zarówno soliści, jak i grupy – mają okazję zaprezentować swoje umiejętności przed szerszą publicznością oraz profesjonalnym jury. Dla adeptów szkół tańca jest to nie tylko szansa na sprawdzenie swoich umiejętności w praktyce, ale przede wszystkim na zdobycie cennego doświadczenia scenicznego. Organizacja takich wydarzeń przynosi szkołom tańca wymierne korzyści. Z jednej strony pomaga w pozyskaniu nowych klientów, którzy dowiadują się o szkole za pośrednictwem festiwali i warsztatów, z drugiej zaś przyczynia się do podniesienia prestiżu szkoły oraz umocnienia jej pozycji na rynku jako placówki oferującej wysokiej jakości usługi edukacyjne i możliwość rozwoju dla swoich kursantów.

Uzupełnieniem oferty usług tanecznych szkół tańca jest sprzedaż produktów związanych z tańcem, takich jak kostiumy treningowe i sceniczne, obuwie taneczne, akcesoria taneczne czy płyty z muzyką do treningów. Przykładowo Szkoła Tańca Just Move we Wrocławiu, obok oferty zajęć tanecznych proponuje swoim klientom możliwość zakupu różnorodnych akcesoriów tanecznych[265], dostosowanych do różnych stylów tańca. Ponadto, niektóre szkoły tańca rozwijają swoją działalność poprzez prowadzenie agencji artystycznych, specjalizujących się w organizacji profesjonalnych występów tanecznych na różnego rodzaju imprezach firmowych, eventach czy uroczystościach okolicznościowych. Tego typu działalność stanowi dodatkowe źródło dochodu dla szkoły oraz pozwala na promocję swojej marki w szerszym środowisku. Przykładem takich działań jest Dance Avenue w Gdańsku – szkoła tańca która poza prowadzeniem regularnych zajęć oferuje także usługę występów artystycznych[266]. Rozszerzenie oferty o sprzedaż produktów tanecznych i usługi pokazów artystycznych pozwala szkołom tańca na dywersyfikację źródła przychodów, zwiększenie rentowności oraz budowanie bardziej rozpoznawalnej marki na rynku usług tanecznych. Działania te wpływają także pozytywnie na prestiż szkoły i umacniają jej pozycję jako wszechstronnego centra tanecznego.

W celu pozyskania nowych klientów, szkoły tańca często nawiązują współpracę z placówkami oświatowymi na poziomie przedszkolnym i wczesnoszkolnym, organizując nieobowiązkowe zajęcia taneczne dla dzieci. Takie działania pozwalają na zainteresowanie

[265] Szkoła Tańca Just Move, „Just Move – Szkoła Tańca, oferta, grafik, instruktorzy", dostęp 24 czerwca 2024, https://justmovedance.pl/.

[266] Szkoła Tańca Dance Avenue, „Pokazy tańca", dostęp 24 czerwca 2024, https://danceavenue.eu/pokazy-tanca/.

tańcem dzieci, co często przekłada się na kontynuowanie nauki w oddziale danej szkoły tańca. Przykładem szkoły współpracującej z placówkami oświatowymi jest Elita Dance Center z główną siedzibą w Swoszowicach[267]. Szkoła ta oprócz regularnych zajęć tanecznych organizuje także wakacyjne i zimowe obozy, które stanowią doskonałą okazję do rozwijania umiejętności tanecznych dzieci w przyjaznym i kreatywnym środowisku poza tradycyjnymi zajęciami szkolnymi. Elita Dance Center zachęca także najbardziej zaangażowanych uczestników kursów do udziału w konkursach tanecznych. Dzięki temu podopieczni szkoły mają możliwość rozwijania swoich talentów, zdobywania doświadczenia scenicznego i rywalizowania na arenie tanecznej. Tego rodzaju kompleksowe podejście nie tylko zwiększa zaangażowanie dzieci w zajęcia taneczne, ale też buduje pozytywny wizerunek szkoły jako miejsca, które oferuje profesjonalne podejście do nauki tańca i dba o rozwój swoich uczniów na wielu płaszczyznach.

Jednym z kluczowych elementów budujących przewagę konkurencyjną szkół tańca jest zatrudnienie wykwalifikowanej kadry instruktorskiej. W kontekście kwalifikacji warto podkreślić, że w Polsce tytuł zawodowego tancerza można uzyskać wyłącznie po ukończeniu szkoły baletowej[268]. W Polsce działa pięć publicznych Ogólnokształcących Szkół Baletowych zlokalizowanych w Warszawie, Bytomiu, Poznaniu, Łodzi i Gdańsku. Nauka w nich trwa 9 lat, w tym okresie realizowana jest podstawa programowa przedmiotów ogólnokształcących klas IV-VIII szkoły podstawowej oraz czterech lat liceum, a także podstawa programowa przedmiotów artystycznych. Po zdaniu egzaminu zawodowego, absolwenci otrzymują tytuł zawodowego tancerza oraz świadectwo ukończenia szkoły baletowej, co otwiera im możliwość kontynuacji na dowolnej uczelni wyższej.[269] Polskie uczelnie wyższe również oferują możliwość kształcenia w zakresie tańca. Do najważniejszych należą: Państwowa Wyższa Szkoła Teatralna (PWST) im. Ludwika Solskiego w Krakowie z wydziałem Teatru Tańca w Bytomiu[270], Akademia Muzyczna im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi[271], Wyższa Szkoła Umiejętności im. Stanisława

[267] Klub Tańca Towarzyskiego Elita (Elita Dance Center, Kraków), „Taniec Elita – szkoła tańca", dostęp 24 czerwca 2024, https://www.taniec-elita.pl/.

[268] Jadwiga Grabowska i Joanna Szymajda, *Raport o tańcu współczesnym w Polsce w latach 1989–2009* (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2009), 35.

[269] Ministerstwo Edukacji i Nauki, „Ogólnokształcąca Szkoła Baletowa im. F. Parnella w Łodzi", dostęp 28 czerwca 2024, https://www.gov.pl/web/osblodz/nauka-szkola.

[270] Akademia Sztuk Teatralnych im. Stanisława Wyspiańskiego — Wydział Teatru Tańca w Bytomiu, „Informacje dla kandydatów na Wydział Teatru Tańca", dostęp 24 czerwca 2024, https://www.ast.bytom.pl/kandydaci/wydzial-teatru-tanca/.

[271] Akademia Muzyczna im.\ Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi, „Akademia Muzyczna w Łodzi – strona główna", dostęp 24 czerwca 2024, https://amuz.lodz.pl/index.php/pl/.

Staszica w Kielcach[272], Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina w Warszawie[273] oraz Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, oferująca specjalność tancerz-choreograf na wydziale Artystycznym[274]. Poza formalną edukacją, uprawnienia do wykonywania zawodu instruktora tańca (choć nie tytuł tancerza) można zdobyć poprzez ukończenie kursów organizowanych przez instytucje niepubliczne, takie jak Centrum Szkolenia Zawodowego, które prowadzi kursy instruktora rekreacji ruchowej o specjalności taniec. Ukończenie takiego kursu daje uprawnienia zgodne z § 18 ust. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych (Dz. U. poz. 186).[275] W praktyce jednak wiele osób pracujących jako instruktorzy tańca nie posiada formalnych, państwowych uprawnień od wykonywania zawodu. Wielu instruktorów opiera swoje kompetencje na wiedzy zdobytej podczas licznych kursów, warsztatów i festiwali tanecznych, które oferują możliwość doskonalenia umiejętności. Ostatecznie jednak, to połączenie formalnego wykształcenia, praktycznego doświadczenia oraz ciągłego doskonalenia umiejętności jest czynnikiem decydującym o profesjonalizmie i jakości oferowanych usług przez instruktorów tańca, a tym samym o przewadze konkurencyjnej szkoły tańca.

Na budowanie trwałych relacji pomiędzy szkołą tańca a jej klientami kluczowy wpływ mają instruktorzy. To właśnie oni, będąc bezpośrednimi reprezentantami szkoły, kształtują atmosferę zajęć i wpływają na satysfakcję uczestników. Oprócz wspomnianych już kwalifikacji tanecznych, równie istotne są umiejętności pedagogiczne oraz cechy osobowości, które umożliwiają efektywną pracę z ludźmi. Talent do przekazywania wiedzy, cierpliwość, umiejętność motywowania kursantów oraz zdolność do budowania pozytywnej, inspirującej atmosfery na zajęciach odgrywają fundamentalną rolę w procesie nauczania tańca. Instruktorzy, którzy potrafią zjednywać sobie kursantów i budować z nimi relacje, przyczyniają się do zwiększenia zaangażowania oraz lojalności klientów wobec szkoły. Ponadto, indywidualne podejście do każdego uczestnika zajęć, zdolność do dostosowania metodyki nauczania do różnych poziomów zaawansowania oraz tworzenie przyjaznego,

[272] Wyższa Szkoła Umiejętności im. Stanisława Staszica w Kielcach, „WSU – Wyższa Szkoła Umiejętności w Kielcach", dostęp 24 czerwca 2024, https://www.educaedu.pl/instytucje-edukacyjne/wsu-wyzsza-szkola-umiejetnosci-w-kielcach-uni119.

[273] Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina, „Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina", dostęp 25 czerwca 2024, https://chopin.edu.pl/.

[274] Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, „Taniec – kierunek I stopnia (studia stacjonarne i niestacjonarne, Łódź)", dostęp 25 czerwca 2024, https://www.ahe.lodz.pl/taniec/I-stopien.

[275] Minister Edukacji Narodowej, „Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych", 11 stycznia 2012, https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20120000186.

otwartego środowiska sprawiają, że uczestnicy chętnie wracają na kolejne zajęcia, a nawet polecają szkołę swoim znajomym. W tym kontekście instruktorzy stają się nie tylko nauczycielami tańca, ale również ambasadorami szkoły, którzy odgrywają kluczową rolę w budowaniu jej wizerunku i długofalowych relacji z klientami.

Zatrudnianie instruktorów, którzy zdobyli popularność w programach talent show, takich jak „You Can Dance" czy „Taniec z Gwiazdami", znacząco podnosi prestiż szkoły tańca, przyciągając jednocześnie uwagę osób zainteresowanych nauką od znanych tancerzy. Jest to skuteczna forma reklamy i wzmacniania dobrego wizerunku szkoły[276]. Podobnie promowanie wychowanków szkoły poprzez udział w konkursach i programach telewizyjnych wzmacnia jej pozycję na rynku, ukazując ją jako miejsce, gdzie można odnieść taneczny sukces.

Kolejnym ważnym elementem budującym przewagę konkurencyjną są warunki lokalowe jakimi dysponują szkoły tańca. Mając wykwalifikowaną i utytułowaną kadrę taneczną, ale nie zapewniając komfortowych i profesjonalnych warunków do nauki, nie utrzyma się klienta. Ten bowiem zadowolony z osoby instruktora będzie się u niego uczyć nadal, ale w innej szkole – powszechnym zjawiskiem jest bowiem, że jeden instruktor współpracuje z rożnymi placówkami. Tym samym ważne jest dbanie o wygląd i czystość szkoły, posiadanie przestronnych, klimatyzowanych sal, luster na jednej lub dwóch ścianach oraz parkietu. W kwestii szatni istotny jest podział na damską i męską oraz wyposażenie w wieszaki na okrycia wierzchnie i w szafki zamykane na klucz – zapobiega to zabieraniu nadmiaru rzeczy przez kursantów na salę taneczną. Profesjonalny sprzęt do odtwarzania muzyki także odgrywa istotną rolę w jakości prowadzonych zajęć. Właściwe nagłośnienie, możliwość odtwarzania różnorodnych formatów (płyt audio, mp3, pendrive, bluetooth), a także mikrofon (przydatny głównie na większych salach lub przy bardzo licznych grupach), wpływają pozytywnie na komfort prowadzonych zajęć.[277]

W kwestii lokalizacji centrum miasta intuicyjnie wydawałoby się najwłaściwszym wyborem dla szkoły taca, jednakże w praktyce jest to kwestia złożona i wymaga analizy dla każdego indywidualnego przypadku. I tak, za umiejscowieniem szkoły w centrum przemawia dostęp do komunikacji miejskiej, co docenią osoby poruszające się publicznymi środkami transportu, jednakże osoby dojeżdżające własnymi samochodami narzekać będą na korki, problemy ze znalezieniem miejsca parkingowego i konieczność uiszczenia opłaty

[276] Tatarczuk, „Klient na rynku usług oferowanych przez szkoły tańca", 71.

[277] Gazeta Lubuska, „Taneczny biznes", 29 sierpnia 2007, https://gazetalubuska.pl/taneczny-biznes/ar/7701887.

za postój. Po stronie szkół również można wymienić negatywne aspekty lokalizacji w centrum, a należy do nich przede wszystkim problem zagęszczenia konkurencji (większość szkół osadzona jest w centrach miast) oraz wyższe koszty wynajmu w porównaniu z lokalami położonymi poza centrum. Innymi popularnymi lokalizacjami w których coraz częściej otwierane są szkoły tańca, są centra dużych osiedli oraz okolice biurowców.[278]

W procesie pozyskiwania klientów kluczową rolę odgrywa odpowiednio zaplanowana i prowadzona kampania reklamowa. Szkoła tańca, które dysponuje doskonałymi warunkami lokalowymi, wykwalifikowaną kadrą instruktorską oraz bogatą i dostosowaną do potrzeb rynku ofertą zajęć, może napotkać trudności w zebraniu grup, jeśli nie zainwestuje w skuteczne działania promocyjne. Oczywiście, szkoły o ugruntowanej pozycji i dobrej reputacji mogą liczyć na rekomendację ze strony stałych klientów, tzw. marketing szeptany, jednakże powinno to stanowić jeden z wielu elementów dotarcia do nowych klientów. Osoby nieposiadające rozeznania w środowisku tanecznym, najczęściej opierają swoje decyzje na informacjach odnalezionych w Internecie, napotkanych reklamach czy opiniach zamieszczonych na portalach społecznościowych – w efekcie nie zawsze wybierając szkołę o najwyższej jakości usług, lecz taką, która jest bardziej widoczna i aktywna w działaniach promocyjnych. Z tego też powodu inwestycja w strategię reklamową, obejmującą różne kanały komunikacji z potencjalnymi klientami, takie jak media społecznościowe, strona internetowa, obecność na lokalnych wydarzeniach czy kampanie ulotkowe, jest niezbędna dla każdej szkoły tańca, która chce zwiększyć swoją widoczność, dotrzeć do nowych klientów i wpłynąć pozytywnie na rozpoznawalność swojej marki.

Szkoły korzystają z różnorodnych form reklamy, dostosowując je do swoich potrzeb i możliwości finansowych. Wybór mediów, za pośrednictwem których szkoły prowadzą kampanię reklamową powinien być dostosowany nie tylko do możliwości finansowych, ale przede wszystkim do zasięgu w jakim chcą one pozyskać klientów – nieodpowiednim wyborem dla lokalnie działającego przedsiębiorstwa byłaby przykładowo telewizja i radio o ogólnopolskim zasięgu.

Podstawą skutecznych działań marketingowych jest strona internetowa, stanowi ona wizytówkę szkoły w Internecie i dostarcza szczegółowych informacji o oferowanych kursach, umożliwiając przy tym zapisy na zajęcia i tworząc wygodną platformę do komunikacji z klientami. Strona powinna być odpowiednio pozycjonowana, aby ułatwić jej odnalezienie w wyszukiwarce. Obecność w mediach społecznościowych, takich jak

[278] Nakatomi.pl, „Marketing dla szkół tańca”, dostęp 3 sierpnia 2024, https://nakatomi.pl/marketing-dla-szkol-tanca.

Facebook, YouTube, Instagram czy TikTok, jest niezbędna w budowaniu wizerunku szkoły i angażowaniu społeczności tanecznej. Dodatkowo influencer marketing, czyli współpraca z osobami mającymi duże zasięgi w social mediach, może znacząco zwiększyć zainteresowanie ofertą szkoły.

Jednym z popularnych narzędzi wykorzystywanych przez szkoły jest e-mail marketing, który polega na regularnym wysyłaniu newsletterów z informacjami o bieżącej ofercie, kursach, promocjach oraz nadchodzących wydarzeniach. Podobną funkcję pełni sms-marketing.

Kolejną formą reklamy jest reklama outdoorowa, obejmująca dystrybucję ulotek, plakatów oraz reklam w ekranach umieszczonych np. w środkach komunikacji miejskiej. Warto również zadbać o szyldy i plakaty na budynkach szkoły, które przyciągają uwagę osób przechodzących w okolicy. Darmowe wejściówki, oferowane w ramach marketingu rekomendacji, zachęcają obecnych klientów do polecania szkoły swoim znajomym.

Ważnym elementem budowania rozpoznawalności jest uczestnictwo w lokalnych wydarzeniach np. podczas Dance Week organizowanego w swoim czasie w galeriach handlowych. Szkoły tańca często korzystają także z możliwości reklamy poprzez partnerstwo z programami typu MultiSport bądź Groupon, które pomagają dotrzeć do szerszego grona odbiorców.

Na koniec, wykorzystanie narzędzi Google dedykowanych przedsiębiorstwom, takich jak oznaczenie szkoły na mapach Google, jest kluczowe dla poprawy widoczności i ułatwienia klientom znalezienia lokalizacji. Zastosowanie tych różnorodnych form reklamy pozwala szkołom skutecznie docierać do potencjalnych klientów, budować pozytywny wizerunek marki i finalnie zwiększać udział w rynku.[279]

Jak zostało nadmienione, szkoły tańca mogą nawiązywać współpracę w ramach programów partnerskich dzięki którym otrzymują zryczałtowane wynagrodzenie w zamian za prowadzenie zajęć tanecznych dla pracowników tych firm. Jak wykazały przytoczone wcześniej wyniki badań przeprowadzone przez GUS, niemal połowa uczestników zajęć tanecznych to osoby nieponoszące bezpośrednich opłat za naukę, są to m.in. posiadacze kart sportowych typu MultiSport, FitProfit czy OK System. Karty te są częścią pozapłacowych świadczeń oferowanych przez pracodawców dla swoich pracowników. Według danych Benefit Systems, na koniec pierwszego kwartału 2024 r. liczba aktywnych kart sportowych

[279] MaM Biznes, „Zakładamy szkołę tańca”, dostęp 3 sierpnia 2024, https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/pomysl-na-biznes/zakladamy-szkole-tanca-2568.

wyniosła 1.996,6 tys. sztuk.[280] Szkoły tańca wychodząc naprzeciw potrzebom klientów zawierają umowy partnerskie z organizacjami typu Benefit Systems – przykładowo w samym Krakowie aż 60 obiektów oferujących naukę tańca honoruje karty MultiSport.[281] Ponadto, wiele szkół decyduje się na współpracę z platformami takimi jak Groupon, który dysponuje szeroką bazą mailingową, umożliwiając dotarcie do szerokiego grona potencjalnych klientów. Groupon regularnie przesyła swoim subskrybentom oferty lokalnych firm, co pozwala szkołom na darmową promocję. Należy przy tym dodać, że współpraca z tego typu portalami jest często zawierana w celu pozyskania nowych klientów. Szkoły tańca liczą, że osoby, które zakupią karnet w promocyjnej cenie, będą na tyle zadowolone z zajęć, że zdecydują się na kontynuowanie nauki i zakup kolejnego karnetu już w cenie regularnej. [282]

[280] Bankier.pl, „Liczba aktywnych kart Benefit Systems na koniec II kw. wyniosła 2,33 mln szt.", dostęp 6 lipca 2025, https://www.bankier.pl/wiadomosc/Liczba-aktywnych-kart-Benefit-Systems-na-koniec-marca-wyniosla-ok-2-mln-szt-8720981.html.

[281] „Karta MultiSport", Benefit Systems, dostęp 25 czerwca 2024, https://www.kartamultisport.pl/multisport/wyszukiwarka-obiektow/.

[282] ZyskownaFirma.pl, „Jak reklamować firmę na Grouponie", dostęp 5 sierpnia 2025, https://zyskownafirma.pl/jak-reklamowac-firme-na-grouponie.

Rozdział 4
Zrównoważony rozwój i odporność przedsiębiorstw w koncepcji modelu biznesu

4.1. Koncepcja zrównoważonego rozwoju w modelach biznesu

Koncepcja zrównoważonego rozwoju została zdefiniowana w roku 1987 w raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju ONZ „Nasza wspólna przyszłość”[283]. Zrównoważony rozwój został określony jako proces, którego celem jest zaspokojenie aspiracji obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom[284]. Idea ta została rozwinięta w kolejnych dokumentach, znalazła zastosowanie praktyczne, doczekała się licznych opracowań naukowych oraz propozycji innych definicji zrównoważonego rozwoju[285]. Jednocześnie coraz częściej podkreśla się, że dotychczasowe podejścia do wdrażania zrównoważonego rozwoju w organizacjach nie przynoszą oczekiwanych rezultatów[286], a towarzyszą temu rosnące oczekiwania społeczne i polityczne[287]. W tym kontekście warto przeanalizować jedną z koncepcji próbujących łączyć działalność biznesową z poszukiwaniem rozwiązań dla zrównoważonego rozwoju jaką są zrównoważone modele biznesowe[288].

Rozwój tematyki zrównoważonych modeli biznesu jest efektem poszukiwań nowych rozwiązań i lepszych pomysłów na wdrażanie postulatów zrównoważonego rozwoju do praktyki biznesowej[289]. Mogą one przyczyniać się do utrzymania, a nawet zwiększania dobrobytu ekonomicznego poprzez redukcję negatywnych skutków działalności przedsiębiorstw oraz generowanie pozytywnych efektów zewnętrznych, korzystnych dla

[283] World Commission on Environment and Development, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (World Commission on Environment and Development, 1987).

[284] Iwona Morżoł, „UNESCO a Dekada Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju”, 2019.

[285] Wendy Stubbs i Chris Cocklin, „Conceptualizing a «Sustainability Business Model»”, *Organization & Environment* 21, nr 2 (2008): 103–27, https://doi.org/10.1177/1086026608318042.

[286] Frans Melissen i Lars Moratis, „A call for fourth generation sustainable business models”, *The Journal of Corporate Citizenship*, nr 63 (2016): 3.

[287] Alexandre Joyce i Raymond L. Paquin, „The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models”, *Journal of Cleaner Production* 135 (2016): 1474–86, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067.

[288] Justyna Szumniak-Samolej, „Zrównoważone modele biznesowe – charakterystyka, kryteria, innowacje”, *e-mentor* 1, nr 93 (2022): 37–38, https://doi.org/10.15219/em93.1550.

[289] Szumniak-Samolej, „Zrównoważone modele biznesowe – charakterystyka, kryteria, innowacje”, 38.

środowiska naturalnego i społeczeństwa[290]. Modele biznesu integrujące kwestie społeczne i ekologiczne z działalnością biznesową to zrównoważone modele biznesu (SBM – *Sustainable Business Models*) nazywane także modelami biznesu dla zrównoważonego rozwoju (*business models for sustainability*). Teoria tego typu modeli cały czas się kształtuje, pojawiają się różne podejścia, określenia i definicje. Moratis w książce „*Sustainable Business Models"* zauważa, że koncepcja zrównoważonych modeli biznesu jest na tyle szeroka, że scala wiele, jeśli nie wszystkie podejścia integrujące wartość społeczną, ekologiczną i ekonomiczną z modelem biznesu[291]. Tymi podejściami są na przykład: hybrydowe modele biznesu[292], start-upy pozytywnego wpływu[293], B Corps[294], czy przedsiębiorstwa nastawione na korzyści niematerialne[295].

Jednym z pierwszych opracowań dotyczących zrównoważonych modeli biznesu był artykuł Stubbs i Cocklina z 2008 roku. Autorzy wskazali w nim szereg cech charakterystycznych dla zrównoważonego modelu biznesowego, które zakwalifikowali do czterech grup: ekonomicznych, środowiskowych, społecznych oraz holistycznych/wielowymiarowych. Zrównoważony model biznesu został przez nich określony jako organizacja realizująca swój cel, misję i/lub wizję poprzez generowanie wyników społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Zdaniem autorów zrównoważone organizacje musza przynosić zyski, aby istnieć, ale nie istnieją wyłącznie po to, aby przynosić zyski. Innymi słowy zysk jest środkiem do osiągnięcia zrównoważonych wyników[296]. Odmienne stanowisko w tej kwestii przedstawiają Dentchev i współautorzy w artykule z 2016, w którym podkreślają, że nadrzędnym celem zrównoważonego modelu biznesu jest rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych. W tym podejściu wyniki finansowe nie stanowią zagadnienia dominującego, co stoi w sprzeczności z

[290] Stefan Schaltegger et al., „Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability", *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 6, nr 2 (2012): 4, https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944.

[291] Lars Moratis et al., „Introduction: From Corporate Social Responsibility to Sustainable Business Models", w *Sustainable Business Models: Principles, Promise, and Practice*, red. Lars Moratis et al. (Springer, 2018), https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0_1.

[292] Antwerp Management School i ING Belgium, *Challenging Business as Usual: Conceiving and Creating Sustainability Value through Hybrid Business Models* (Antwerp Management School, 2017), 34, https://trivizor.com/wp-content/uploads/2022/09/Research-report-Hybrid-Business-Models.pdf.

[293] *Startupy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna* (Koźmiński Business Hub, 2021), https://kozminskihub.com/raport-startupy-pozytywnego-wplywu/.

[294] Ryan Honeyman, *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good* (Berrett-Koehler Publishers, 2014).

[295] Heerad Sabeti, „Przedsiębiorstwo nastawione na korzyści niematerialne", *Harvard Business Review Polska*, nr 111 (2012): 67–74.

[296] Stubbs i Cocklin, „Conceptualizing a «Sustainability Business Model»".

tradycyjnym spojrzeniem na cel przedsiębiorstwa, zgodnie z którym przedsiębiorstwo istnieje przede wszystkim po to, by generować zyski[297].

Znaczący wkład w rozwój koncepcji zrównoważonych modeli biznesu wniósł Stefan Schaltegger, który od przeszło dekady koncentruje swoje badania na łączeniu teorii zarządzania z ideą zrównoważonego rozwoju. W artykule z 2012 roku, opracowanym wspólnie z Florianem Lüdeke-Freundem i Erikiem Hansenem, autorzy podkreślili, że „*business case for sustainability*" należy rozumieć jako sytuację, w której ekonomiczny sukces powstaje poprzez inteligentny projekt dobrowolnych działań środowiskowych i społecznych, spełniających jednocześnie trzy warunki. Po pierwsze, działania muszą być dobrowolne i ukierunkowane na rozwiązanie konkretnego problemu społecznego lub ekologicznego. Po drugie, powinny przynosić mierzalny pozytywny efekt biznesowy. Po trzecie, musi istnieć jasna i przekonująca argumentacja, że podjęte działania doprowadziły lub doprowadzą zarówno do zamierzonych skutków społecznych lub środowiskowych, jak i do efektu ekonomicznego; *business models for sustainability* charakteryzuje się bowiem osiąganiem sukcesu ekonomicznego dzięki (a nie tylko równolegle z) określoną działalnością środowiskową lub społeczną. Na tej podstawie autorzy wskazali główne czynniki (*drivers*) sprzyjające tworzeniu business case'u dla zrównoważonego rozwoju. Zaliczyli do nich: redukcję kosztów, ograniczanie ryzyka, wzrost sprzedaży i marży, poprawę reputacji i wartości marki, wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz rozwój zdolności innowacyjnych. Podkreślili przy tym, że przejście od tak rozumianego *business case* ku realnemu włączeniu czynników środowiskowych i społecznych wymaga zazwyczaj innowacji modelu biznesu. Dopiero wówczas działania prośrodowiskowe i prospołeczne zostają powiązane ze strategicznym zarządzaniem i podporządkowane logice realizacji zasady *triple bottom line* (people, planet, profit[298]), w której równorzędnie traktuje się cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne[299].

Kolejnym etapem rozwoju koncepcji jest artykuł opublikowany w Organization & Environment (Schaltegger, Hansen, Lüdeke-Freund, 2015/2016), w którym autorzy zaproponowali definicję modelu biznesu dla zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z nią, model ten pomaga opisywać, analizować, zarządzać i komunikować: (1) zrównoważoną

[297] Nicolay Dentchev et al., „Embracing the variety of sustainable business models: Social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges", *Journal of Cleaner Production* 113 (2016): 1–4, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.130.

[298] John Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Capstone, 1997).

[299] Schaltegger et al., „Business Cases for Sustainability".

propozycję wartości oferowaną przez przedsiębiorstwo klientom i pozostałym interesariuszom; (2) sposób tworzenia i dostarczania tej wartości; oraz (3) sposób przechwytywania wartości ekonomicznej podczas utrzymywania lub regenerowania naturalnego, społecznego i ekonomicznego kapitału poza granicami organizacji"[300].

Najbardziej aktualne ujęcie przedstawione zostało w artykule „*A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability*" (Freudenreich, Lüdeke-Freund, Schaltegger, 2020). Autorzy nawiązują do wniosku Lamberta z przeglądu literatury z 2012 r., zgodnie z którym wartość tworzona dla klientów jest ważniejsza niż inne rodzaje tworzenia wartości, ponieważ jest fundamentalna dla koncepcji modelu biznesowego. Taki sposób postrzegania tworzenia wartości skutkuje podziałem interesariuszy na tych, którzy otrzymują wartość, oraz tych, którzy przyczyniają się do jej stworzenia[301]. Stakeholder proponuje zmianę perspektywy z modeli biznesowych jako narzędzi czystego tworzenia wartości na modele biznesowe jako narzędzia, które organizują i ułatwiają relacje interesariuszy oraz odpowiadające wymiany wartości. Artykuł podkreśla przy tym wzajemne relacje interesariuszy, w ramach których interesariusze są zarówno odbiorcami, jak i (współ)twórcami wartości w procesach wspólnego tworzenia wartości, przy czym krąg interesariuszy wykracza daleko poza klientów: autorzy wyróżniają m.in. pracowników, partnerów biznesowych, interesariuszy finansowych oraz szeroką kategorię interesariuszy społecznych, obejmującą wspólnoty lokalne, instytucje publiczne, media i środowisko akademickie, a także podmioty działające jako rzecznicy potrzeb środowiska naturalnego. Wskazują, że organizacje obywatelskie mogą występować w imieniu przyrody i współtworzyć wartość — zwłaszcza w wymiarze ekologicznym i społecznym. W konsekwencji rezultaty modelu biznesu w podejściu ukierunkowanym na zrównoważony rozwój są ujmowane w duchu potrójnej linii wyników: wartość rozumie się jako bilans netto efektów w sferze ekologicznej, społecznej i ekonomicznej. Efekty te mogą przybierać postać ograniczenia netto negatywnych oddziaływań albo — w wariancie pożądanym — dodatniego wkładu netto w stan środowiska naturalnego i społeczeństwa[302].

Bocken i in. zdefiniowali innowacje modelu biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju jako „innowacje, które tworzą znaczące pozytywne i/lub w istotny sposób redukują

[300] Stefan Schaltegger et al., „Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues", *Organization & Environment* 29, nr 1 (2016): 3–10, https://doi.org/10.1177/1086026615599806.

[301] Scott Lambert, *Deconstructing business model frameworks using a reference model*, Occasional Working Paper No. 4 (University of South Australia, 2012).

[302] Birte Freudenreich et al., „A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability", *Journal of Business Ethics* 166, nr 1 (2020): 3–18, https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z.

negatywne oddziaływania na środowisko i/lub społeczeństwo poprzez zmiany w sposobie, w jaki organizacja i jej sieć tworzą, dostarczają i przechwytują wartość". Ponadto autorzy zaproponowali narzędzie mapowania wartości, które koncentruje się na propozycji wartości, przyjmując perspektywę interesariuszy[303]. Nowatorstwo tego narzędzia polega na wprowadzeniu pojęć wartości niszczonej i wartości utraconej. Jak wskazali Pigneur, Joyce i Paquin to właśnie w duchu tego narzędzia modelowania opracowali koncepcje *Triple Layered Business Model Canvas*[304].

Upward zaproponował *Strongly Sustainable Business Model Canvas* (SSBMC) obejmujący czternaście elementów i oparty na koncepcji silnego zrównoważenia, zakładającej całkowitą eliminację negatywnych oddziaływań. Model ten stanowił odejście od klasycznego BMC, wprowadzając nową ontologię, w której kwestie ekonomiczne są podporządkowane społecznym, a te z kolei środowiskowym[305]. W kolejnych latach autor wraz z zespołem rozwinął tę koncepcję i zaproponował narzędzie modelowania znane jako *Flourishing Business Canvas*[306] (przedstawione na rysunku nr 9[307]).

Jak zauważył Moratis, idea zrównoważonego modelu biznesu wywodzi się z koncepcji modelu biznesu, w której najważniejszymi elementami są tworzenie, dostarczanie i przechwytywanie wartości[308]. W ujęciu Lüdeke-Freunda i Boonsa w opracowaniu z 2013 roku, propozycja wartości w zrównoważonym biznesie musi być szersza niż w tradycyjnym i powinna obejmować mierzalną wartość ekologiczną i/lub społeczną wspólnie z wartością ekonomiczną[309]. Lüdeke-Freund rozwija tą myśl w opracowaniu z 2018 roku, w którym wskazuje, że koncepcja zrównoważonego rozwoju modelu biznesu odnosi się do tworzenia istotnych pozytywnych efektów przy jednoczesnym znaczącym redukowaniu negatywnego

[303] Nancy M. P. Bocken et al., „A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", *Journal of Cleaner Production* 65 (2014): 42–56, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

[304] Alexandre Joyce et al., „The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models", *Proceedings of the ARTEM Organizational Creativity International Conference* (Nancy, France), 2015, 7.

[305] Anthony Upward, „Toward an Ontology and Ontological Structure for a Strongly Sustainable Business Model" (PhD Thesis, York University, 2013), https://yorkspace.library.yorku.ca/items/3e89f8c2-8e90-4e06-a8cf-9e3e8f8b57fd.

[306] Anthony Upward i Peter H. Jones, „An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science", *Organization & Environment* 29, nr 1 (2016): 1–27, https://doi.org/10.1177/1086026615592933.

[307] Flourishing Enterprise Co-lab, „Flourishing Business Canvas", dostęp 20 lipca 2025, https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/.

[308] Moratis et al., „Introduction: From Corporate Social Responsibility to Sustainable Business Models".

[309] Frank Boons i Florian Lüdeke-Freund, „Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda", *Journal of Cleaner Production* 45 (2013): 9–19, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007.

wpływu na środowisko naturalne i społeczeństwo poprzez sposób, w jaki firma i jej sieć tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość[310].

Zrównoważone modele biznesu przyjmują wiele form i występują w różnych sektorach[311]. Mogą je tworzyć podmioty o zróżnicowanej formie prawnej: przedsiębiorstwa, organizacje pożytku publicznego, korporacje międzynarodowe, inicjatywy międzysektorowe, jednostki rządowe oraz grupy nieformalne[312]. Integracja celów biznesowych z celami społeczno-środowiskowymi inspiruje nowe formy organizacyjne (np. spółdzielnie, partnerstwa, biznes społeczny), wykraczające poza modele nastawione na maksymalizację zysku[313]. Tak szeroki wachlarz form organizacyjno-prawnych wiąże się z przekonaniem, że prawdziwa wartość społeczno-ekologiczna nie może być tworzona przez firmy funkcjonujące w izolacji, lecz przez organizacje działające wspólnie z zewnętrznymi podmiotami w sieci powiązań i przy otwartości na szeroko zakrojoną współpracę[314].

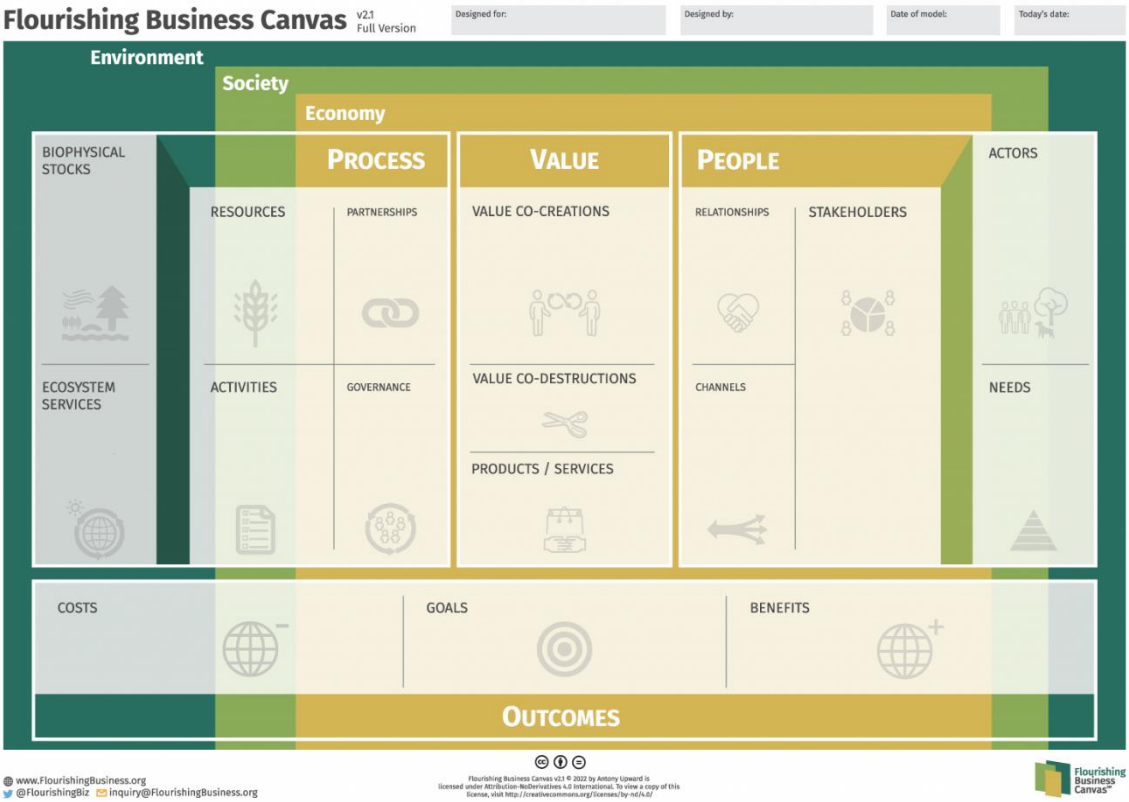
[310] Florian Lüdeke-Freund et al., „The sustainable business model pattern taxonomy: 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation", *Sustainable Production and Consumption* 15 (2018): 145–62, https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004.

[311] Antwerp Management School i ING Belgium, *Challenging Business as Usual: Conceiving and Creating Sustainability Value through Hybrid Business Models*.

[312] Dentchev et al., „Embracing the variety of sustainable business models: Social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges".

[313] Schaltegger et al., „Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues".

[314] Bocken et al., „A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes".



Rysunek 9. Flourishing Business Canvas - koncepcja opracowana przez Antony'ego Upwarda w ramach Flourishing Enterprise Innovation Toolkit.

Źródło: Flourishing Business Canvas, http://https//flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/

4.2. Business Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) jako narzędzie modelowania zrównoważonych modeli biznesu

Podejście określane mianem *business model generation* oraz towarzyszący mu *Business Model Canvas* (BMC), zaproponowane przez Osterwaldera i Pigneura[315] znalazły szerokie zastosowanie zarówno w praktyce, jak i w badaniach naukowych. Stworzony przez nich szablon *canvas,* zawierający dziewięć komponentów modelu biznesu, został pobrany ponad 5 milionów razy[316] (dane z 2015 roku; brak informacji o aktualnej liczbie pobrań).

[315] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*; Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

[316] Nabila Amarsy, „Why and How Organizations Around the World Apply The Business Model Canvas", Strategyzer, dostęp 27 sierpnia 2025, https://www.strategyzer.com/library/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas.

Wokół uproszczonego modelu biznesu w postaci dziewięciu bloków pojawiły się jednak głosy krytyczne. Rosenberg zwrócił uwagę, że BMC nie obejmuje szeregu istotnych aspektów zarządzania organizacją, takich jak struktura korporacyjna, cele biznesowe, pomiar wyników, zarządzanie strategią czy analiza konkurencji.[317] Z kolei Upward wskazał, że BMC koncentruje się przede wszystkim na oferowaniu wartości klientowi przy jednoczesnym osiąganiu korzyści finansowych przez przedsiębiorstwo. W swoich pierwszych opracowaniach określił to mianem „*profit-first world-view*"[318], a w późniejszych jako „*profit-normative*"[319], zauważając przy tym, że z perspektywy zrównoważonego rozwoju stanowi to ograniczenie, ponieważ organizacje skupiające się głównie (lub wyłącznie) na celach ekonomicznych nie są w stanie uchwycić pełnego spektrum oddziaływań swojej działalności na środowisko naturalne i społeczeństwo.

Prace Pigneura, Joyce'a i Paquina nad udoskonaleniem BMC wpisują się w tą drugą krytykę. Rezultatem wspólnie prowadzonych badań było opracowanie koncepcji *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC), zaprezentowanej po raz pierwszy podczas konferencji ARTEM w 2015 roku[320], a następnie opisanej w *Journal of Cleaner Production* w 2016 roku[321]. Publikacja została przygotowana przez Joyce'a i Paquina, natomiast udział Pigneura ograniczył się do współautorstwa prezentacji konferencyjnej.

Badania nad udoskonaleniem BMC opierały się na założeniu, że innowacja modelu biznesu uwzględniająca podejście *triple bottom line*[322], w dłuższej perspektywie będzie bardziej zrównoważona. Autorzy zaproponowali rozwinięcie definicji Osterwaldera i Pigneura z 2010 roku, zgodnie z którą „model biznesu opisuje logikę, według której organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość" [323], poprzez dodanie do niej trzech filarów zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony model biznesu zdefiniowali jako logikę,

[317] Alexander Rosenberg et al., *Applying Real-World BPM in an SAP Environment*, 1st edition (SAP PRESS, 2011).

[318] Upward, „Toward an Ontology and Ontological Structure for a Strongly Sustainable Business Model".

[319] Upward i Jones, „An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science".

[320] Joyce et al., „The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models".

[321] Joyce i Paquin, „The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models".

[322] John Elkington, „Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business", *Environmental Quality Management* 8, nr 1 (1998): 37–51, https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106.

[323] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

według której organizacja jednocześnie tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość ekonomiczną, środowiskową oraz społeczną[324].

Trójwarstwowa kanwa modelu biznesu (TLBMC) stanowi narzędzie wspierające kreatywne eksplorowanie zrównoważonych modeli biznesu oraz rozwój innowacji ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. TLBMC rozbudowuje warstwę ekonomiczną BMC w klasycznym ujęciu Osterwaldera i Pigneura[325] (rysunek nr 10), poprzez dodanie do niej dwóch kolejnych warstw: środowiskowej i społecznej. Powstała w ten sposób konstrukcja TLBMC zapewnia spójność „poziomą", pozwalając na eksplorowanie każdej z warstw oddzielnie, a zarazem spójność „pionową", integrującą trzy wymiary. Dzięki temu narzędzie sprzyja pogłębionemu rozumieniu procesu tworzenia wartości w każdej z trzech warstw przez organizację. [326]

Warstwa środowiskowa TLBMC (rysunek nr 11) czerpie z podejścia oceny cyklu życia produktu/usługi (*Life Cycle Assessment* – LCA) [327], czyli technice służącej do badania aspektów środowiskowych i potencjalnych wpływów w całym okresie życia wyrobu począwszy od pozyskania lub wytworzenia surowca z zasobów naturalnych przez produkcję, użytkowanie, aż do ostatecznej likwidacji. LCA umożliwia identyfikację obszarów, stanowiące szczególne źródło obciążeń dla środowiska bądź zdrowia ludzi, zaś pozyskane informacje mogą posłużyć do reorganizacji procesu wytwarzania i dystrybucji, zmian konstrukcyjnych produktu, zastąpienia szkodliwych komponentów czystszymi a także do proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem[328].

Warstwa społeczna TLBMC (rysunek nr 12) opiera się na zarządzaniu interesariuszami w celu zbadania społecznego wpływu organizacji. Interesariuszami projektu nazywa się osoby, grupy lub organizacje, na które projekt ma wpływ lub one mają wpływ na projekt. Interesariusze różnią się od siebie rodzajem wpływu (negatywnym lub pozytywnym) jaki mają na projekt, jego siłą i skutkami jakie ich działania mogą wywrzeć na projekt. Zarządzanie interesariuszami wiąże się z identyfikacją interesariuszy, analizą ich oczekiwań i wpływu na projekt oraz efektywnym angażowaniu tych osób i grup w pracę w projekcie.

---

[324] Joyce, A., Paquin, R., & Pigneur, Y. 2015. The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. ARTEM Organizational Creativity International Conference. Nancy, France, 3–4.

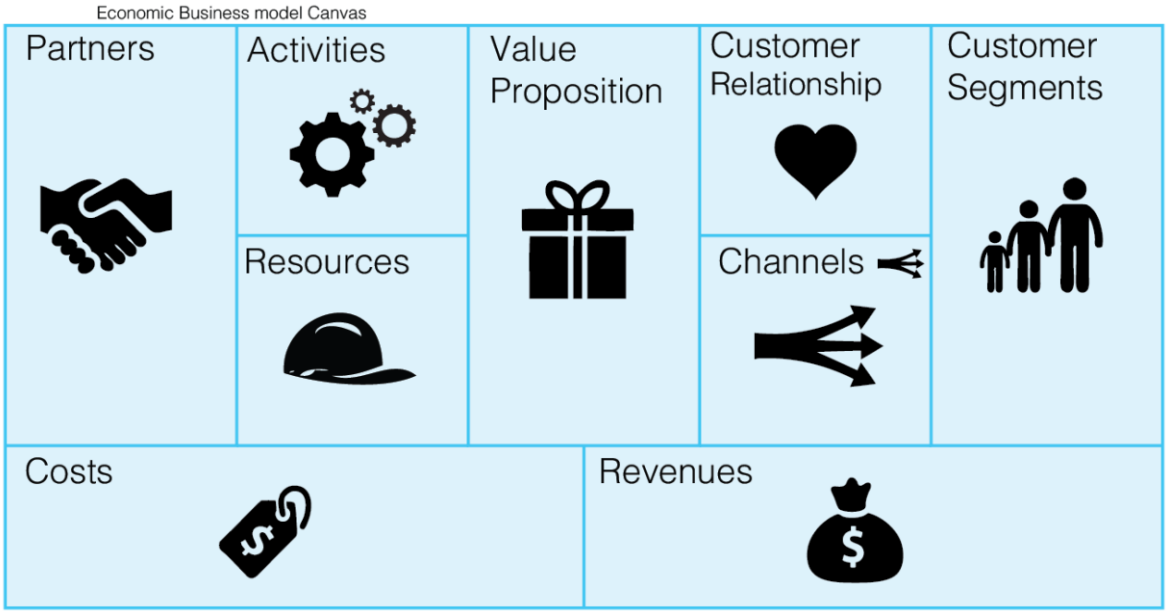
[325] Osterwalder i Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

[326] Joyce i Paquin, „The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models".

[327] Susan Svoboda, *Note on Life Cycle Analysis in Pollution Prevention in: Corporate Strategy*, Report LCA Note (National Pollution Prevention Center for Higher Education, University of Michigan, 1995).

[328] International Organization for Standardization, *Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework*, ISO 14040:2006 (International Organization for Standardization, 2006).

Istotnym elementem zarządzania interesariuszami jest także utrzymywanie ciągłej komunikacji z interesariuszami, w tym rozpoznawanie ich potrzeb[329]. *Project Management Body of Knowledge* jako podstawowe procesy związane z obszarem zarządzania interesariuszami identyfikuje: rozpoznanie interesariuszy, planowanie zarzadzania interesariuszami, zarządzanie angażowaniem interesariuszy oraz kontrolowanie zaangażowania interesariuszy[330]. Podejście TLBMC do zarządzania interesariuszami dąży do zrównoważenia ich interesów, a nie wyłącznie do maksymalizacji zysku dla samej organizacji[331].



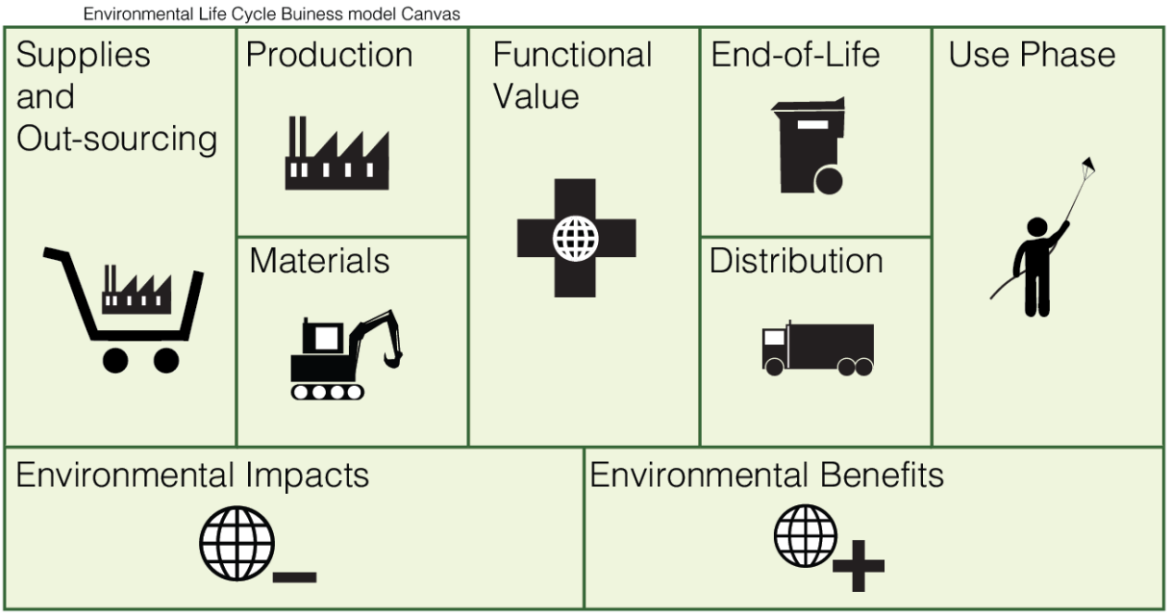
Rysunek 10. Triple Layered Business Model Canvas – warstwa ekonomiczna.

Źródło: Joyce, A., Paquin, R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, 2016.

[329] Robert K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne* (Helion, 2013).

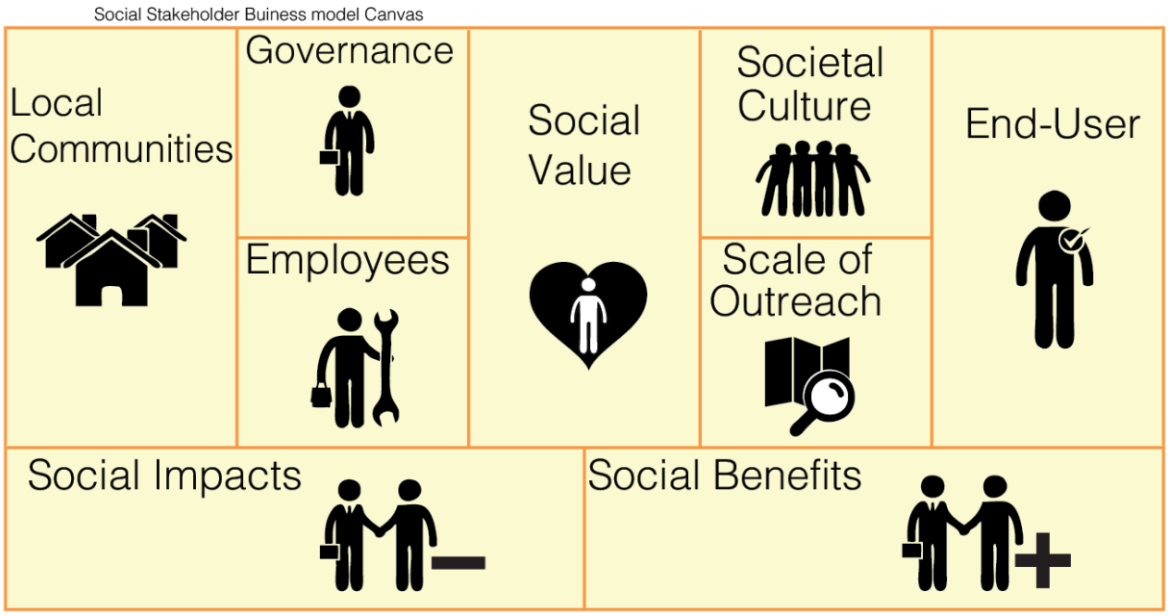
[330] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management* (Project Management Institute, 2021).

[331] Joyce i Paquin, „The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models".



Rysunek 11. Triple Layered Business Model Canvas – warstwa środowiskowa.

Źródło: Joyce, A., Paquin, R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, 2016.

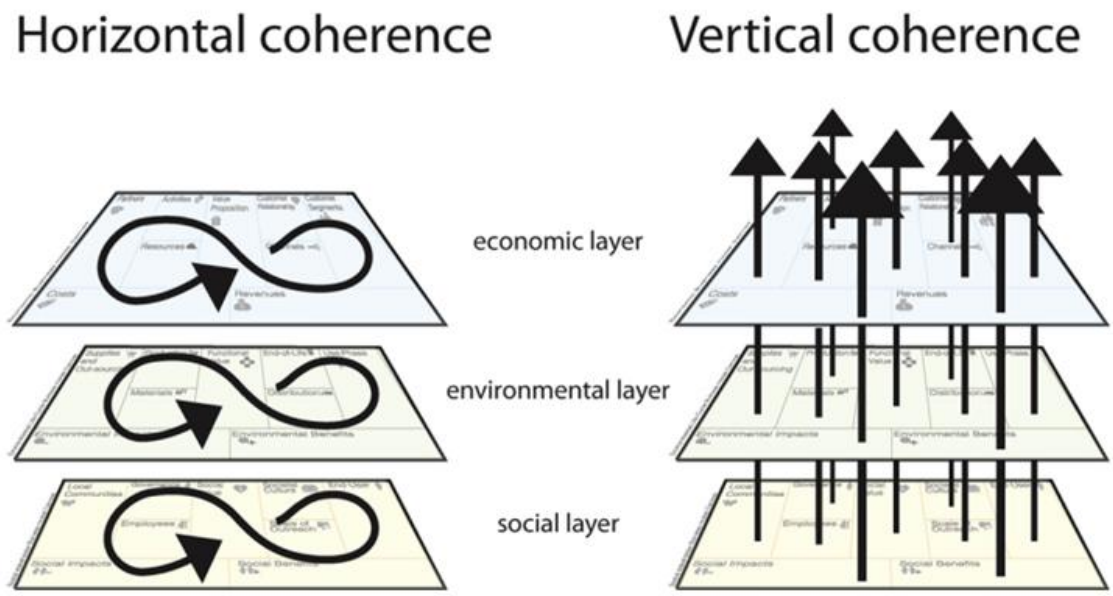


Rysunek 12. Triple Layered Business Model Canvas – warstwa społeczna.

Źródło: Joyce, A., Paquin, R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, 2016.

Koherencja pozioma TLBMC odnosi się do spójności wewnętrznej każdej warstwy, a więc do sposobu, w jaki dziewięć komponentów kanwy przedstawia tworzenie wartości w wymiarze ekonomicznym, środowiskowym lub społecznym. Koherencja pionowa odnosi się

natomiast do powiązań między odpowiadającymi sobie komponentami poszczególnych warstw TLBMC. Oznacza to, że każdy element ekonomiczny ma swoje odpowiedniki w warstwie środowiskowej i społecznej, co pozwala badać spójność działań organizacji w ujęciu zintegrowanym. Analiza wertykalna umożliwia ocenę, w jakim stopniu tworzenie wartości ekonomicznej pozostaje zgodne z wartościami społecznymi i środowiskowymi, oraz identyfikację ewentualnych napięć pomiędzy tymi wymiarami. Dzięki temu organizacje mogą poszukiwać bardziej holistycznych rozwiązań, które wzmacniają wzajemne oddziaływania pomiędzy trzema filarami zrównoważonego rozwoju. Przedstawione zależności zilustrowano na rysunku nr 13, który ukazuje spójność horyzontalną w ramach poszczególnych warstw oraz spójność wertykalną wynikającą z powiązań pomiędzy nimi.



Rysunek 13. Triple Layered Business Model Canvas – spójność horyzontalna i pionowa.

Źródło: Joyce, A., Paquin, R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, 2016.

Tabela nr 8 zawiera pytania pomocnicze skonstruowane dla Business Model Canvas, natomiast tabela nr 9 pytania pomocnicze dla zrównoważonych modeli biznesu bazujące na propozycji Triple Layer Business Model Canvas. Pytania te stanowią praktyczne uzupełnienie graficznych przedstawień modeli.

<table>
<tr><th>Kluczowi partnerzy</th><th>Kluczowe działania</th><th>Propozycja wartości</th><th>Relacje z klientami</th><th>Segmenty klientów</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Opis sieci dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie organizacji.
Pytania:
Kogo należy uznać za kluczowego partnera?
Kto zasługuje na miano kluczowego dostawcy?
Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów?
Jakie kluczowe działania realizują nasi partnerzy?</td><td>Najważniejsze działania, które musi podejmować organizacja, aby jej model biznesu sprawnie funkcjonował.
Pytania:
Jakich kluczowych działań wymaga nasza propozycja wartości?
Jakich działań wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?</td><td rowspan="3">Zbiór produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu rynku.
Pytania:
Jaką wartość generujemy dla naszych klientów?
Jakiego rodzaju problemy pomagamy klientom rozwiązywać?
Jakie potrzeby klientów zaspokajamy?
Jaki zbiór produktów i usług oferujemy każdemu z segmentów klientów?</td><td>Charakterystyka relacji łączących organizację z przedstawicielami poszczególnych segmentów rynku.
Pytania:
Jakiego rodzaju relacji oczekują od nas przedstawiciele segmentów rynku?
Którym spośród tych oczekiwań udało nam się sprostać?
Ile nas to kosztuje?
W jakim stopniu działania te są zintegrowane z pozostałymi elementami modelu biznesowego?
Jak komunikujemy wartość?
Jak docieramy z informacją o produkcie/organizacji/projekcie do poszczególnych segmentów?</td><td rowspan="3">Różne grupy ludzi i organizacje, do których organizacja stara się dotrzeć i które obsługuje.
Pytania:
Dla kogo tworzymy wartość?
Kim są nasi najważniejsi klienci?</td></tr>
<tr><td>Kluczowe zasoby</td><td>Kanały</td></tr>
<tr><td>Najważniejsze zasoby niezbędne do prawidłowego funkcjonowania.
Pytania:
Jakich kluczowych zasobów wymaga nasza propozycja wartości?
Jakich zasobów wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?</td><td>Opisują, w jaki sposób organizacja komunikuje się z poszczególnymi segmentami swoich klientów i jak im przekazuje propozycję wartości.
Pytania:
Jakie wytwarzamy klientom możliwości zakupu konkretnego produktu lub usługi?
Jak realizujemy propozycję wartości?
Z jakiego wsparcia klient może korzystać po dokonaniu zakupu?
Czy nasze kanały są zintegrowane?</td></tr>
</table>

			Które sprawdzają się najlepiej? Które są najbardziej ekonomiczne?	

Struktura kosztów	**Strumienie przychodów**
Obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesowego. Pytania: Jakie najważniejsze koszty generuje nasz model biznesowy? Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej? Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?	Określają poziom zysków generowanych przez organizację w związku z obsługą klientów. Pytania: Jaką wartość są gotowi zapłacić klienci? Co aktualnie płacą? W jaki sposób dokonują płatności? W jaki sposób chcieliby płacić? Jaki duży udział mają poszczególne strumienie przychodów w ogólnych przychodach firmy? Jakie są źródła przychodów?

Tabela 8. Pytania pomocnicze BMC.

Źródło: Osterwalder, A. Pigneur Y. (2012). Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Helion

Wpływ pozytywny	**Wpływ negatywny**
Jaki jest bezpośredni i pośredni pozytywny wpływ produktów na planetę, społeczeństwo, ekonomię organizacji czy branży? Jak te wpływy mogą być maksymalizowane w całym cyklu życia produktu?	Jaki jest negatywny wpływ produktów i jak może być minimalizowany? Czy odpady wymagają kosztownych działań w zakresie ich zagospodarowania? Jakie są inne negatywne efekty i ryzyka technologiczne?

Zrównoważeni partnerzy	**Zrównoważony łańcuch tworzenia wartości**	**Propozycja zrównoważonej wartości**	**Zrównoważone relacje z klientami**	**Odpowiedzialny klient**
Czy partnerzy realizują zasady zrównoważonego rozwoju? Czy stają się bardziej zrównoważeni? Jak można uczynić łańcuch logistyczny bardziej zrównoważonym, transparentnym i zamkniętym? Czy możemy współpracować z innymi partnerami? Czy możemy mieć wpływ na	Czy możemy dopasować kluczowe działania do zasad zrównoważonego rozwoju? Jakich zrównoważonych technologii możemy używać?	Czy możemy dostarczać wartości i rozwiązywać problemy naszych klientów w bardziej zrównoważony sposób? Czy możemy zrównoważenie zaproponować klientowi jako wartość? Czy możemy	Które relacje są dla klienta satysfakcjonujące i czy są one zrównoważone? Czy możemy obecne relacje uczynić bardziej zrównoważonymi?	Jak możemy zachęcić klientów, aby działali w bardziej zrównoważony sposób? Jakie cechy klientów pomogą nam promować nasze zrównoważone rozwiązania?

<table>
<tr><td colspan="3" rowspan="2">kształtowanie regulacji środowiskowych we współpracy z odpowiednimi organizacjami regulacyjnymi?</td><td>Zrównoważone zasoby i technologia</td><td rowspan="2">poszerzyć cykl życia produktu?</td><td colspan="2">Zrównoważone kanały</td><td>Zakończenie cyklu życia produktu</td></tr>
<tr><td>Jakich zasobów naturalnych, energii i technicznych potrzebujemy? Czy możemy jakieś z nich zastąpić bardziej zrównoważonymi rozwiązaniami?</td><td colspan="2">Czy możemy nasze kanały dystrybucji uczynić bardziej zrównoważonymi i realizować je w obiegu zamkniętym? Czy dobrze komunikujemy zrównoważone wartości naszych produktów?</td><td>Co dzieje się na końcu cyklu życia produktu? Czy produkt może być zyskownie ponownie użyty, odzyskany, naprawiony, przerobiony lub odnowiony?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Struktura kosztów</td><td>Subsydia</td><td colspan="3">Zyski i premia za zrównoważony rozwój</td></tr>
<tr><td>Koszty ponoszone przez organizację</td><td>Koszty środowiskowe</td><td>Koszty społeczne</td><td rowspan="2">Czy mogę skorzystać z ulg podatkowych, subsydiów, dotacji i innych funduszy na zrównoważony rozwój?</td><td>Korzyści ekonomiczne dla organizacji</td><td>Korzyści środowiskowe</td><td>Korzyści społeczne</td></tr>
<tr><td colspan="3">Jaka jest struktura kosztów? Które zasoby/aktywności są najmniej zrównoważone? Czy istnieją inne alternatywy? Czy zmiana jest ekonomicznie opłacalna?</td><td colspan="3">Jakie są źródła przychodów? Czy klienci będą chcieli zapłacić za bardziej zrównoważony produkt? Czy możemy wykreować unikalną przewagę poprzez zrównoważoną propozycję wartości? Czy struktura cen zachęca do odpowiedzialnych zachowań konsumenckich?</td></tr>
</table>

Tabela 9. Pytania pomocnicze dla zrównoważonych modeli biznesu bazujące na TLBMC.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Maciąg, J. (2022). Zarządzanie zmianą w procesie doskonalenia organizacji. Constant Growth. Dostęp: 26.08.2025. https://constantgrowth.pl/zarzadzanie-zmiana-w-procesie-doskonalenia-organizacji/#_ftn17

4.3. Odporny i zrównoważony model biznesu

Zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw zmiany – czasem o charakterze ewolucyjnym, wynikające z długofalowych procesów społeczno-gospodarczych, technologicznych czy środowiskowych, a czasem nagłe i trudne do przewidzenia, jak w przypadku kryzysów globalnych – sprawiają, że organizacje muszą dostosowywać się do nowych warunków funkcjonowania poprzez modyfikowanie swoich modeli biznesu. Pojęcie zmiany (łac. *cambiare, mutatio*) w Słowniku języka polskiego PWN definiowane jest jako sytuacja, w

której coś staje się inne niż dotychczas [332]. W filozofii starożytnej Heraklit uznawał zmianę za centralny element świata (gr. *ta panta rhei* – wszystko płynie[333]), co ujął w słowach „niepodobna wstąpić dwukrotnie do tej samej rzeki" (bo już napłynęły do niej inne wody)[334]. W literaturze przedmiotu pojęcie zmiany definiowane jest w różnorodny sposób. Clarke postrzega zmianę jako przejście od tego, co znane, do tego, co nieznane[335]. Armstrong wskazuje, że zmiana to proces analizowania przeszłości w celu przeprowadzenia w teraźniejszości takich działań, które przyniosą korzystne rezultaty w kierunku upragnionego celu, przy jednoczesnej akceptacji etapu przejściowego[336]. W ujęciu Griffina za zmianę w przedsiębiorstwie można uznać każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji[337]. Czerska natomiast opisuje zmianę jako przejście organizacji ze stanu dotychczasowego do innego, odmiennego – wyrażającego się w dokonaniu trwałej korekty lub modyfikacji w relacjach między celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą, niezależnie od charakteru jej skutków. Jej zdaniem zmiana oznacza wprowadzenie nowego rozwiązania, obejmuje jego opracowanie, stworzenie warunków do wdrożenia i rozruch.[338]. Robbins z kolei – przyglądając się zdarzeniom mającym miejsce w gospodarce – zauważył, że zmiany otoczenia są kluczowymi powodami zmian zachodzących w przedsiębiorstwach[339]. Abrahamson natomiast podkreśla, że zmiana towarzyszy organizacjom w sposób ciągły, przy czym, aby wprowadzane zmiany przyniosły zamierzony efekt, przedsiębiorstwa nie mogą ich wprowadzać non stop. Należy wprowadzać mniejsze zmiany w dłuższym okresie czasu[340].

Literatura przedmiotu wskazuje na różne podejścia badaczy do typologii zmian w organizacjach. Armstrong w swoich opracowaniach podaje, że w organizacjach istnieją dwa rodzaje zmian: strategiczne i operacyjne. Zmiana strategiczna wiąże się z transformacją organizacji i dotyczy problemów o szerokim zasięgu. Zmiany są długofalowe i związane z całością przedsiębiorstwa. Obejmują misję oraz filozofię organizacji. Mogą dotyczyć

---

[332] Słownik języka polskiego PWN, „Hasło: «zmiana»", dostęp 1 września 2025, https://sjp.pwn.pl/slowniki/zmiana.html.

[333] Portal, Αρχαίοι Έλληνες Φιλόσοφοι, „Τὰ πάντα ῥεῖ", dostęp 1 września 2025, http://www.greek-language.gr.

[334] Władysław Tatarkiewicz, „Heraklit", w *Historia filozofii. Tom I: Filozofia starożytna i średniowieczna*, 22. wyd. (PWN, 2007).

[335] Liz Clarke, *Zarządzanie zmianą*, tłum. Marek Albigowski (Gebethner & Ska, 1997).

[336] Michael Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998).

[337] Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami* (Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997).

[338] Małgorzata Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw* (Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1996).

[339] Stephen P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji* (Zysk i S-ka, 2001).

[340] Eric Abrahamson, „Bezbolesne zarządzanie zmianą", *Harvard Business Review Polska*, lipca 2003, 48–53.

poprawy jakości usług i produktów a także rozwoju, innowacji itp. Zmiana operacyjna z kolei wiąże się z nowymi systemami, procedurami, strukturami czy technologiami. Mają one natychmiastowy wpływ na dotychczasowe powiązania wewnątrz organizacji[341]. Krzywicka-Szpor wskazuje na cztery podstawowe programy zmian w przedsiębiorstwach. Są to zmiany strukturalne (obejmujące m.in. fuzje, przejęcia, dywersyfikację jednostek operacyjnych), ukierunkowane na redukcję kosztów (eliminowanie zbędnych działań i procesów), procesowe (zmiany sposobu realizacji zadań w celu zwiększenia efektywności) oraz kulturowe (np. przejście od zarządzania autorytarnego do partycypacyjnego).[342] Czerska z kolei proponuje typologię zmian opartą na różnych kryteriach. Ze względu na zakres mogą być całościowe lub fragmentaryczne, a pod względem nowatorstwa – innowacyjne (twórcze) bądź adaptacyjne (odtwórcze). Uwzględniając źródło zmian, wskazuje się na zmiany dobrowolne i narzucone, natomiast w odniesieniu do czasu – na reaktywne i wyprzedzające. Z punktu widzenia celu mogą być one zachowawcze lub rozwojowe, a z perspektywy efektów – pozytywne, obojętne lub negatywne. Biorąc pod uwagę strategię wprowadzania zmian, wyróżnia się zmiany ukierunkowane na strukturę, technologię i ludzi, przy czym poszczególne strategie pozostają ze sobą w ścisłej współzależności[343].

Jak zauważa Nogalski, zmiana w organizacji może przebiegać także poprzez zmianę dotychczasowego modelu biznesu. Proces jego redefinicji może mieć charakter ewolucyjny lub rewolucyjny. Rekonfiguracja lub rewitalizacja modelu w ujęciu rewolucyjnym oznacza szybkie i radykalne zerwanie z dotychczasową praktyką, co wiąże się z sytuacją niepewności i niejednoznaczności, dlatego nie może trwać zbyt długo. Ewolucyjna redefinicja modelu biznesu opiera się natomiast na stopniowych modyfikacjach, ukierunkowanych na długookresowe cele, ciągłe uczenie się i doskonalenie procesów. Wymaga to jednak odpowiedniej kadry oraz elastycznych struktur i procesów biznesowych[344].

Opisany w niniejszej rozprawie rozwój koncepcji modeli biznesu ukazuje wyraźną ewolucję podejść: od ujęć skoncentrowanych na tworzeniu wartości ekonomicznej, poprzez krytykę ich ograniczeń, aż po propozycje modeli uwzględniających także interes społeczny i środowiskowy. Doświadczenia ostatnich lat pokazują jednak, że propozycje te nie rozwiązują wszystkich wyzwań, przed którymi stoją organizacje. Modele biznesu nie

[341] Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*.
[342] Krystyna Krzywicka-Szpor, *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym* (Wydawnictwo MT Biznes, 2002).
[343] Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw*.
[344] Nogalski, „Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw".

funkcjonują bowiem w próżni – podlegają zarówno czynnikom endogenicznym, związanym z wewnętrzną logiką działania i strukturą przedsiębiorstwa, jak i egzogenicznym, wynikającym z dynamiki otoczenia politycznego, ekonomicznego, społecznego, technologicznego, środowiskowego i prawnego (analiza PESTEL)[345], a także z nagłych i trudnych do przewidzenia kryzysów. Pandemia COVID-19 spowodowała globalne zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, prowadząc do bezprecedensowego zamrożenia wielu sektorów gospodarki. Dla licznych organizacji oznaczało to konieczność natychmiastowej adaptacji modeli biznesu: przenoszenia działalności do kanałów cyfrowych, intensywnego rozwoju handlu elektronicznego, wdrażania pracy zdalnej i nowych form komunikacji z klientami. Wojna na Ukrainie także wpłynęła na wiele aspektów funkcjonowania polskiej gospodarki. Przedsiębiorcy, którzy planowali inwestycje w Polsce, w wielu przypadkach rezygnowali z nich z uwagi na niestabilną sytuacją za wschodnią granicą kraju. Wiele przedsiębiorstw stanęło także przed koniecznością szukania nowych rynków zbytu, partnerów biznesowych i źródeł zaopatrzenia. Towarzyszył temu gwałtowny wzrost cen energii i surowców oraz wysoka inflacja.

W tym kontekście znaczenia nabiera aspekt odporności organizacji (*resilience*) na zakłócenia. W raporcie Deloitte *resilience* została zdefiniowana jako zdolność organizacji do przygotowania się na zakłócenia oraz do adaptacji i rozwoju w zmieniającym się otoczeniu. Nie ma ona wyłącznie defensywnego charakteru. Jest również proaktywna – obejmuje budowanie zdolności do zwinności, adaptacji, uczenia się i regeneracji, aby zapewnić organizacjom możliwość radzenia sobie z bardziej złożonymi i poważnymi zdarzeniami oraz zdolność do sprostania wymaganiom przyszłości[346]. W ujęciu Deloitte odporność obejmuje pięć kapitałów: ludzki (wsparcie pracowników, normy kulturowe, kreatywność), reputacyjny (wrażliwość na percepcję zewnętrzną, przejrzystość, zaufanie), operacyjny (odporność procesów, danych, technologii i infrastruktury, w tym łańcuchów dostaw i cyberbezpieczeństwa), finansowy (zdolność utrzymania płynności, dochodów i aktywów w warunkach szoków) oraz środowiskowy (homeostaza z otoczeniem naturalnym i decyzje sprzyjające zrównoważeniu). Deficyt w którymkolwiek z tych obszarów osłabia całość, dlatego potrzebne jest równoległe wzmacnianie wszystkich kapitałów z

[345] Dorota Rebech i Magdalena Wójtowicz-Kowalska, „Kształtowanie polityki bibliotecznej: w kierunku analizy PESTEL", *Biuletyn Bibliotek Kościelnych*, nr 2 (2016): 81–96.

[346] Bill Marquard et al., *One size doesn't fit all: Four postures toward resilience* (Deloitte Insights, 2023), https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/global-resilience-report.html.

dostosowaniem do specyfiki organizacji[347]. P. Wicker i in. wyróżnili trzy podstawowe elementy odporności dla przedsiębiorstw: świadomość co do określonej sytuacji, zarządzanie kluczowymi słabościami (*vulnerabilities*) i możliwości (*capacity*) adaptacyjne. Przekładają się one na subkategorie, a te z kolei na konkretne mierniki. *Resilience* można także ująć jako połączenie wytrzymałości (*strength*) i elastyczności, które przejawia się w zdolności organizacji do zachowania odporności (*robustness*), utrzymywania niezbędnych rezerw (*redundancy*), efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów (*resourcefulness*) oraz szybkiego reagowania na zmiany (*rapidity*)[348]. Nosorowski z kolei postrzega *resilience* jako dynamiczny proces, odzwierciedlający zdolność organizacji do względnie dobrego przystosowania się do otoczenia biznesowego mimo doświadczanych zagrożeń, a w niektórych przypadkach – wręcz dzięki nim. Jego istotą nie jest jedynie bierne reagowanie, ale proaktywna adaptacja mimo występowania czynników ryzyka i podatności. Obejmuje to trzy kluczowe obszary: zdolność organizacji do bardziej trafnego niż konkurencja rozpoznawania i interpretowania czynników ryzyka; umiejętność sprawnego uczenia się z wcześniejszych doświadczeń i szybszego niż inni dostosowywania się do nowych warunków; a także zdolność do szybkiego powrotu do pełnej sprawności po zakłóceniu, w tym do odzyskiwania pozycji rynkowej[349]. W literaturze przedmiotu pojęcie *resilience* bywa zestawiane ze sprężystością i elastycznością organizacyjną. Sprężystość odnosi się do zdolności powrotu do równowagi po zakłóceniu, elastyczność – do szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków. *Resilience* z kolei integruje oba te wymiary, jednocześnie wykorzystując sytuacje kryzysową jako impuls do rozwoju.

W pracy przyjmuje się także założenie, że *resilience* należy rozumieć nie tylko jako zdolność do przetrwania kryzysu, lecz jako zdolność do tworzenia wartości mimo zakłóceń.

W niniejszej rozprawie – doceniając wkład naukowy Osterwaldera i Pigneura w rozwój koncepcji modeli biznesu i opracowanie Business Model Canvas, a także Joyce'a, Paquina i Pigneura w rozszerzenie tej koncepcji poprzez Triple Layered Business Model Canvas – do badań przyjęto definicję TLBMC. Uwzględniając jednak doświadczenia ostatnich lat, ukazujące negatywny wpływ nagłych i nieprzewidzianych kryzysów na działalność

[347] Deloitte, *Toward True Organizational Resilience. Deloitte's Global Resilience Report* (Deloitte, 2022), https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/global-resilience-report.html.

[348] Pamela Wicker et al., „Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters", *Journal of Sport Management* 27, nr 6 (2013): 510–25, https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510.

[349] Dariusz P. Nosorowski, „Sprężystość, odporność organizacji lub fenomen resilience", w *Metody wspierania biznesu we współczesnym świecie*, red. Andrzej Krzysztofik (AT Wydawnictwo & Authors, 2015).

przedsiębiorstw, uznano za zasadne rozszerzenie tej koncepcji o wymiar odporności. Zgodnie z tym, proponuje się definiować odporny i zrównoważony model biznesu jako logikę, według której organizacja jednocześnie tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość ekonomiczną, środowiskową oraz społeczną w warunkach zmiennego otoczenia.

Mechanizmy, które wzmacniają odporność modeli biznesu, obejmują:

1. Dywersyfikację przychodów i kanałów – utrzymywanie heterogenicznych strumieni przychodów oraz wielokanałowego dostarczania wartości redukuje ryzyko koncentracji i stabilizuje przepływy w warunkach zakłóceń.
2. Elastyczność operacyjną i strukturalną – szybka rekonfiguracja procesów, skali i alokacji zasobów (w tym insourcing/outsourcing, automatyzacja, modele pracy) skraca czas reakcji i obniża koszty dostosowań.
3. Cyfryzację i technologie adaptacyjne – rozwiązania oparte na danych (AI, analityka, IoT, platformy) umożliwiają wczesną detekcję zmian, prognozowanie wariantów oraz uruchamianie adekwatnych reakcji w czasie zbliżonym do rzeczywistego.
4. Współpracę w sieciach i ekosystemach – partnerstwa i udział w ekosystemach poszerzają dostęp do zasobów komplementarnych, ułatwiają redystrybucję ryzyka i zwiększają zdolność do wspólnej odpowiedzi na zakłócenia.
5. Orientację prospołeczną i proekologiczną – systemowe uwzględnianie skutków społecznych i środowiskowych buduje kapitał zaufania interesariuszy, stabilizuje relacje rynkowe oraz ogranicza ryzyka regulacyjne i reputacyjne.
6. Uczenie się i innowacje – ustrukturyzowane mechanizmy uczenia (retrospektywy, eksperymenty, iteracje) przekuwają doświadczenia kryzysowe w modyfikacje modelu i portfela rozwiązań, podnosząc adaptacyjność w kolejnych cyklach.

Resilience wzmacnia stabilność funkcjonowania organizacji, zwiększa jej zdolność adaptacji i rozwoju oraz sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej. Jednak rozwijanie tego wymiaru wymaga przezwyciężenia szeregu barier, do których należą wysokie koszty wdrożenia (obejmujące technologie, mechanizmy redundancji i scenariusze kryzysowe), brak kultury organizacyjnej i przywództwa ukierunkowanego na odporność, niedobór talentów wyspecjalizowanych w zarządzaniu zakłóceniami, trudności w pomiarze efektywności działań (wynikające z braku spójnych i powszechnie przyjętych wskaźników KPI), a także krótkoterminowa perspektywa wielu organizacji, która ogranicza rozwój podejścia ofensywnego.

Proponowane w niniejszej rozprawie rozwinięcie koncepcji modelu biznesu o wymiar odporności wpisuje się w wizję Przedsiębiorstwa 5.0 przedstawioną przez Komisję Europejską (KE) w dokumencie „*Industry 5.0 Towards a sustainable, human centric and resilient European industry*". Zgodnie z nią, Przemysł 5.0 opiera się na nowo zdefiniowanej i rozszerzonej celowości, która wykracza poza produkcję dóbr i usług ukierunkowaną wyłącznie na zysk. Jej istotą są trzy elementy prowadzące do osiągnięcia prawdziwego dobrobytu: orientacja na człowieka, zrównoważony rozwój i odporność (rysunek nr 14). Komisja Europejska definiuje Przemysł 5.0 w następujący sposób: „Przemysł 5.0 uznaje potencjał przemysłu do realizacji celów społecznych wykraczających poza tworzenie miejsc pracy i wzrost gospodarczy, dążąc do tego, aby stać się odpornym dostawcą dobrobytu poprzez takie kształtowanie procesów produkcji, które respektuje granice eksploatacyjne naszej planety oraz stawia dobrostan pracownika przemysłowego w centrum procesu wytwórczego."[350]

Rysunek 14. Trzy filary koncepcji Przemysłu 5.0 w ujęciu Komisji Europejskiej.

Źródło: Komisja Europejska, *Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2021.

[350] European Commission. Directorate General for Research and Innovation., *Industry 5.0*.

Komisja Europejska, podążając za myślą Johna A. Wheelera[351] – często przypisywaną także Albertowi Einsteinowi, że „w środku trudności leży okazja", wskazuje, iż pandemia Covid-19 obnażyła słabości współczesnego przemysłu takie jak kruchość łańcuchów wartości czy podatność na zakłócenia, a zarazem uwidoczniła potrzebę przemyślenia metod pracy i podejść w kierunku bardziej elastycznych i odpornych innowacji. Komisja Europejska podkreśla także, że znaleźliśmy się w momencie przełomowym, w którym część dotychczasowych rozwiązań traci swoją aktualność, ustępując miejsca nowej rzeczywistości. Transformacja ta może stanowić szansę na aktywne kształtowanie i redefinicję roli przemysłu w społeczeństwie. Wymaga to proaktywnego, ukierunkowanego na cel podejścia oraz ponownego przemyślenia paradygmatów, które leżą u podstaw naszego rozumienia tego, jak funkcjonują społeczeństwa i gospodarki.[352]

Koncepcja Przemysłu 5.0 była przedmiotem dyskusji podczas warsztatów zorganizowanych w lipcu 2020 roku przez Dyrekcję „*Prosperity*" DG Badań i Innowacji, w których uczestniczyli przedstawiciele organizacji badawczych, technologicznych oraz agencji finansowych z całej Europy. Efektem spotkań było wskazanie kierunku integracji priorytetów społecznych i środowiskowych z innowacjami technologicznymi oraz przesunięcia akcentu z pojedynczych rozwiązań na podejście systemowe. Szczególną uwagę poświęcono technologiom umożliwiającym rozwój koncepcji 5.0, w ramach których wyodrębniono sześć kluczowych kategorii uznanych za fundament jej realizacji: (i) zindywidualizowaną interakcję człowiek–maszyna, (ii) technologie inspirowane biologią oraz inteligentne materiały, (iii) cyfrowe bliźniaki i symulacje, (iv) technologie przesyłania, przechowywania i analizy danych, (v) sztuczną inteligencję oraz (vi) rozwiązania zwiększające efektywność energetyczną, odnawialność, magazynowanie i autonomię systemów.[353]

Zgodnie z wizją KE rozwój przemysłu ma być zgodny z założeniami Europejskiego Zielonego Ładu[354] czy Europą na miarę ery cyfrowej[355] oraz gospodarką, która działa na rzecz ludzi. Europa stać ma się pierwszym na świecie kontynentem neutralnym klimatycznie, co postrzegane jest jednocześnie w kategorii wyzwania jak i szansy. Wymaga

[351] John Archibald Wheeler, „Three Rules of Work", *Newsweek*, 5 marca 1979, 58.

[352] Maija Breque et al., „Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry", R&I Paper Series, Policy Brief, Publications Office of the European Union, 2021, https://doi.org/10.2777/308407.

[353] Breque et al., „Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry".

[354] *Europejski Zielony Ład w pytaniach i odpowiedziach* (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2021), https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/.

[355] Europejska Komisja, „Europa na miarę ery cyfrowej", UE w 2024 r., dostęp 4 września 2025, https://op.europa.eu/webpub/com/general-report-2024/pl/chapter5.html.

to przemyślenia funkcjonowania gospodarki, dostosowania działań politycznych oraz inwestowania w badania i innowacje celem opracowania nowych technologii. Realizacja tych założeń wspierana ma być przez szereg programów, m.in.: Fundusz Odbudowy i Odporności Nowej Generacji UE (Next Generation EU[356]), program badawczo-innowacyjny Horizon Europe[357], a także inicjatywy polityczne takie jak Europejska Przestrzeń Badawcza (European Research Area[358]).

Koncepcja Przemysłu 5.0, oprócz respektowania granic planetarnych i społecznych (zgodnie z założeniami „*Doughnut Economics*[359]"), zakłada również korzyści dla pracowników przemysłu, stawiając ich dobrostan w centrum procesów transformacyjnych. W tym ujęciu zaciera się tradycyjny podział na pracowników fizycznych („*blue collar*") i umysłowych („*white collar*"), a wartości europejskie i fundamentalne prawa – takie jak szacunek do prywatności, autonomii, godności ludzkiej czy ogólnych praw pracowniczych – stanowią zasady wiążące. Niezbędnym elementem innowacji staje się coraz szersze wykorzystanie technologii cyfrowych, w szczególności rozwiązań sensorowych, big data i sztucznej inteligencji, które pogłębiają procesy automatyzacji i optymalizacji wytwarzania. Zmieniające się role pracownicze i rosnąca zależność od złożonych technologii wymagają jednak rozwoju nowych kompetencji, określanych mianem 10 kluczowych umiejętności przyszłości w sektorze wytwórczym. Obejmują one: (i) umiejętności cyfrowe określane jako zdolność do interakcji z nowymi systemami produkcji cyfrowej, technologiami, aplikacjami i narzędziami, a także do ich rozwoju i wdrażania, (ii) zdolność projektowania i wykorzystywania nowych rozwiązań AI i analityki danych przy jednoczesnej krytycznej interpretacji uzyskanych wyników, (iii) kreatywne rozwiązywanie problemów w czasach obfitości danych i szans technologicznych w inteligentnych systemach produkcyjnych, (iv) silne podejście przedsiębiorcze, obejmujące pro aktywność i umiejętność wychodzenia poza schematy, (v) umiejętność pracy fizycznie i psychologicznie bezpiecznej oraz efektywnej z nowymi technologiami, (vi) postawa międzykulturowa i interdyscyplinarna, inkluzywna oraz zorientowana na różnorodność, aby sprostać nowym wyzwaniom wynikającym z coraz

[356] European Commission, „NextGenerationEU – silniejsza i bardziej odporna Europa", 2025, https://next-generation-eu.europa.eu/index_pl.

[357] European Commission, „Horizon Europe: The EU's Key Funding Programme for Research and Innovation", dostęp 4 września 2025, https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en.

[358] Directorate-General for Research and Innovation, European Commission, „European Research Area (ERA)", dostęp 4 września 2025, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/our-digital-future/european-research-area_en.

[359] Kate Raworth, *Ekonomia obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*, 1. wyd., tłum. Aleksandra Paszkowska (Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2021).

bardziej zróżnicowanej siły roboczej w przemyśle, (vii) cyberbezpieczeństwo, prywatność i uważność w zakresie danych/informacji, aby odzwierciedlić rosnący cyfrowy ślad w łańcuchu wartości produkcji, (viii) umiejętność radzenia sobie z rosnącą zależnością, obejmującą wielość wymagań i zadań realizowanych równolegle, (ix) efektywne umiejętności komunikacyjne – z ludźmi, systemami IT oraz systemami AI, przy wykorzystaniu różnych platform i technologii, (x) otwartość na ciągłą zmianę oraz zdolność do inicjowania transformacji, które stale podważają *status quo* i umożliwiają transfer wiedzy między różnymi dziedzinami.[360]

Przemysł 5.0 w ujęciu KE nie powinien być rozumiany jako chronologiczne przedłużenie ani alternatywa dla Przemysłu 4.0. Jest to wynik myślenia przyszłościowego, sposób ujęcia, w jaki europejski przemysł oraz rozwijające się trendy i potrzeby społeczne będą współistnieć. Przemysł 5.0 rozszerza i uzupełnia cechy charakterystyczne Przemysłu 4.0. akcentując przy tym czynniki, które w przyszłości będą determinować rolę przemysłu w społeczeństwie europejskim. Obejmują one nie tylko wymiar ekonomiczny i technologiczny, lecz również aspekty środowiskowe i społeczne, które stają się równie istotnymi filarami nowego modelu rozwoju.

Przeprowadzone i opisane w rozprawie badania nad sektorem szkół tańca nie ograniczają się do analizy jednej branży, lecz pełnią funkcję studium przypadku ilustrującego szersze zjawisko: konieczność tworzenia modeli biznesu odpornych na zmiany, prospołecznych i proekologicznych. Szkoły tańca stanowią przykład, jak nieoczekiwane kryzysy mogą zachwiać równowagą modelu biznesu i jak istotna jest zdolność adaptacyjna organizacji. Wnioski płynące z tej analizy wpisują się w szerszą debatę nad przyszłością przedsiębiorstw i mogą być odnoszone do wielu sektorów gospodarki, wskazując kierunki rozwoju koncepcji zrównoważonych modeli biznesu w kierunku przedsiębiorstwa 5.0.

[360] Breque et al., „Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry”.

Rozdział 5
Badanie zmian modeli biznesu przedsiębiorstw oferujących zajęcia taneczne stymulowane ograniczeniami epidemicznymi

5.1. Wstęp do badań własnych

Zrealizowane w ramach niniejszej rozprawy trzy etapy badań stworzyły spójny i komplementarny obraz funkcjonowania szkół tańca w Polsce w kontekście dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych wywołanych ograniczeniami epidemicznymi. Każde z przeprowadzonych badań pełniło inną funkcję poznawczą:

- badanie ilościowe I z 2020 roku (perspektywa klientów szkół tańca; popyt u progu pandemii COVID-19) pozwoliło na diagnozę wzorców uczestnictwa, preferencji, ocenę wybranych aspektów komunikacji marketingowej szkół oraz wstępne rozpoznanie wpływu ograniczeń epidemicznych na zachowania nabywców;

- badanie jakościowe z 2022 roku (perspektywa właścicieli szkół tańca; podaż i funkcjonowanie podczas pandemii) dostarczyło pogłębionych danych o decyzjach organizacyjnych, zmianach w ofercie i mechanizmach adaptacyjnych po stronie szkół;

- badanie ilościowe II z 2025 roku (perspektywa klientów; popyt w ujęciu retrospektywnym: okres przed pandemiczny, pandemiczny i post pandemiczny) umożliwiło porównanie wzorców uczestnictwa w trzech horyzontach czasowych oraz ocenę trwałości i efektywności wdrożonych rozwiązań.

Zastosowano triangulację danych (osób i czasu) oraz metod: perspektywa klientów (badania ilościowe 2020 i 2025) została skonfrontowana z perspektywą właścicieli szkół (badanie jakościowe 2022), co umożliwiło wzajemną weryfikację i uzupełnienie wniosków.

5.2. Badanie ilościowe I (2020) – perspektywa klientów szkół tańca (początek pandemii COVID-19)

5.2.1. Cel i kontekst badania

Celem badania przeprowadzonego w 2020 roku było rozpoznanie preferencji klientów szkół tańca w Polsce w zakresie oferty kursów (czego klienci oczekują) oraz ocena wybranych aspektów komunikacji marketingowej tych podmiotów (jak szkoły się

komunikują i promują swoją ofertę). Badanie zostało zrealizowane w pierwszej połowie 2020 roku, w okresie, gdy część szkół ograniczyła lub zawiesiła działalność stacjonarną, a niektóre rozpoczęły eksperymentalne wdrażanie zajęć online. W związku z tym badanie umożliwiło uchwycenie pierwszych prób adaptacji szkół tańca do nowych warunków funkcjonowania w sytuacji pandemii i obowiązujących obostrzeń. Badanie zostało przeprowadzone z myślą o podjęciu kształcenia w szkole doktorskiej i jednocześnie stanowiło punkt wyjścia do dalszych analiz przedstawionych w niniejszej rozprawie.

Tematyka badania wpisuje się w szerszy problem badawczy dotyczący funkcjonowania modeli biznesu szkół tańca w warunkach zmienności otoczenia. Szczególną uwagę poświęcono marketingowi cyfrowemu, który – jako komponent modelu biznesu – może odgrywać istotną rolę w procesie pozyskiwania i utrzymywania klientów, budowania relacji z otoczeniem oraz adaptacji do nowych warunków świadczenia usług. Analizowany okres ujawnił także znaczenie elastycznego zarządzania ofertą – jednym z najważniejszych symptomów dostosowawczych było przejściowe przekształcenie zajęć tanecznych z tradycyjnych form stacjonarnych na kursy prowadzone w formule online. To rozwiązanie, wdrażane często w sposób reaktywny, unaoczniło zarówno potencjał, jak i ograniczenia wykorzystania kanałów cyfrowych w działalności szkół tańca.

Reasumując, celem głównym badania było rozpoznanie preferencji klientów szkół tańca w zakresie oferty szkół i ustalenie najskuteczniejszych form działalności promocyjno-komunikacyjnej.

Na podstawie powyższych założeń sformułowano następujący cel główny badania:

Określić znaczenie marketingu cyfrowego w procesie pozyskiwania i utrzymywania klientów szkół tańca w Polsce oraz zidentyfikować kluczowe kanały i formaty przekazu determinujące wybór oraz lojalność kursantów.

W ramach celu głównego sformułowano następujące cele szczegółowe:

1. Zidentyfikować techniki tańca cieszące się największym zainteresowaniem wśród klientów szkół tańca.
2. Ustalić, w jakim stopniu szkoły tańca wprowadziły zajęcia online w reakcji na ograniczenia wynikające z obostrzeń pandemicznych oraz zbadać gotowość klientów do uczestnictwa w tego typu zajęciach po zakończeniu pandemii.
3. Zidentyfikować źródła informacji, które miały wpływ na decyzję klientów o wyborze konkretnej szkoły tańca, ze szczególnym uwzględnieniem roli rekomendacji, wyszukiwarek internetowych oraz reklam w mediach społecznościowych.

4. Rozpoznać preferencje klientów szkół tańca – już po rozpoczęciu nauki – w zakresie miejsc i kanałów internetowych, w których najczęściej śledzą treści taneczne, oraz określić ich stosunek do różnych form przekazu, takich jak materiały wideo, grafiki, relacje czasowe (story) i wydarzenia.
5. Zbadać stopień zaangażowania klientów szkół tańca w grupy tematyczne o profilu tanecznym oraz ocenić rolę tych społeczności i mediów społecznościowych jako kanałów budowania relacji z klientem i wzmacniania widoczności marki szkoły tańca.
6. Ustalenie znaczenia kart sportowych (np. Multisport, FitProfit) jako formy finansowania uczestnictwa w zajęciach tanecznych.

Dla każdego z celów szczegółowych wskazano zestaw pytań ankietowych (załącznik nr 1), które umożliwiają ich operacjonalizację. Szczegółowe powiązanie celów z pytaniami badawczymi przedstawiono w tabeli nr 10. Pytania od 1 do 4 służyły charakterystyce próby, natomiast pytanie nr 7 pełniło rolę pytania filtrującego (dotarcie do osób będących odbiorcami usług tanecznych).

Nr celu	**Cel szczegółowy**	**Uzasadnienie**	**Pytania z kwestionariusza**
1.	Zidentyfikować techniki tańca cieszące się największym zainteresowaniem wśród klientów szkół tańca.	Pozwala poznać preferencje klientów dotyczące stylów tańca, co może być podstawą do optymalizacji oferty kursów.	Pyt. 5, 6, 8.
2.	Ustalić, w jakim stopniu szkoły tańca wprowadziły zajęcia online w reakcji na ograniczenia wynikające z obostrzeń pandemicznych oraz zbadać gotowość klientów do uczestnictwa w tego typu zajęciach po zakończeniu pandemii.	Odpowiada na pytania o reakcję szkół tańca na sytuację kryzysową i gotowość klientów do korzystania z zajęć w nowej formie.	Pyt. 17, 18.
3.	Zidentyfikować źródła informacji, które miały wpływ na decyzję klientów o wyborze konkretnej szkoły tańca, ze szczególnym uwzględnieniem roli rekomendacji, wyszukiwarek internetowych oraz reklam w mediach społecznościowych.	Umożliwia zrozumienie mechanizmów podejmowania decyzji przez klientów, co ma znaczenie w planowaniu działań promocyjnych.	Pyt. 9, 11, 12.
4.	Rozpoznać preferencje klientów szkół tańca – już po rozpoczęciu nauki – w zakresie miejsc i kanałów internetowych, w których najczęściej śledzą treści taneczne, oraz określić ich stosunek do różnych form przekazu, takich jak materiały wideo, grafiki, relacje czasowe (story) i wydarzenia.	Pomaga dopasować treści publikowane przez szkoły tańca do oczekiwań i zwyczajów odbiorców.	Pyt. 13, 15, 16
5.	Zbadać stopień zaangażowania klientów szkół tańca w grupy tematyczne o profilu tanecznym	Wskazuje na rolę społeczności online w	Pyt. 14.

	oraz ocenić rolę tych społeczności i mediów społecznościowych jako kanałów budowania relacji z klientem i wzmacniania widoczności marki szkoły tańca.	utrzymywaniu relacji z klientami i wzmacnianiu tożsamości marki.	
6.	Ustalenie znaczenia kart sportowych (np. Multisport, FitProfit) jako formy finansowania uczestnictwa w zajęciach tanecznych.	Pomaga zidentyfikować pozacenowe czynniki wpływające na dostępność i popularność zajęć tanecznych.	Pyt. 10.

Tabela 10. Powiązanie celów szczegółowych badania ilościowego z pytaniami ankietowymi oraz ich uzasadnienie (badanie z 2020 roku).

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie miało charakter eksploracyjny i pozwoliło zidentyfikować wybrane aspekty funkcjonowania szkół tańca oraz oczekiwania klientów względem tych placówek. Rozpoznanie stanowiło punkt wyjścia do dalszych analiz dotyczących zmian w modelu biznesu szkół tańca stymulowanych ograniczeniami epidemicznymi.

5.2.2. Metodyka badania

Metodą przeprowadzonego badania jest sondaż diagnostyczny, techniką – ankietowanie a narzędziem badawczym kwestionariusz ankiety (internetowy - CAWI). Narzędzie badawcze opracowano w pierwszym kwartale 2020 roku, a zbieranie danych odbyło się w II kwartale 2020 roku. Ankieta została udostępniona w formie formularza online (www.google.pl), do samodzielnego wypełniania przez respondentów. Adresatami ankiety były osoby uczące się tańca bądź posyłające dzieci na kursy tańca. W celu dotarcia do tej grupy osób, zaproszenie do udziału w ankiecie zostało umieszczone na Facebooku w grupach o tematyce tanecznej, a z uwagi na fakt, że niektórzy rodzice posyłają swoje dzieci na zajęcia taneczne, również w grupach o tematyce rodzicielskiej. Udział w ankiecie wzięło 424 osoby, z czego 259 osób zadeklarowało korzystanie z usług szkół tańca – odpowiedzi tych osób zostały wzięte pod uwagę przy analizie wyników ankiety. Odpowiedzi pozostałych 155 respondentów zostały odrzucone, gdyż respondenci nie byli grupą docelową ankiety (nie byli oni związani z tańcem), nie wypełnili ankiety w całości, bądź też były to ankiety niepoprawnie wypełnione.

Próba badawcza została dobrana w sposób celowy i miała charakter ochotniczy – ankietę mogli wypełnić wszyscy użytkownicy spełniający kryteria wstępne, którzy natrafili na zaproszenie do udziału w badaniu.

Zastosowany kwestionariusz ankiety zawierał łącznie 18 pytań, w tym:

- 3 pytania otwarte,

- 10 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru,

- 5 pytań zamkniętych wielokrotnego wyboru (część z możliwością dopisania własnej odpowiedzi).

Cztery pytania dotyczyły charakterystyki respondenta (wiek, płeć, sytuacja rodzinna, uczestnictwo w zajęciach), natomiast 14 pytań zasadniczych służyło zgromadzeniu informacji w następujących obszarach tematycznych:

- aktualny popyt na konkretne techniki tańca (styl tańca uprawiany przez respondenta i jego dziecko),

- źródła informacji na temat szkół tańca, z których usług respondenci korzystają (np. rekomendacje, wyszukiwarka Google, media społecznościowe),

- miejsca w Internecie, w których respondenci śledzą treści związane z tańcem (np. fanpage'e, grupy na Facebooku, YouTube, Instagram),

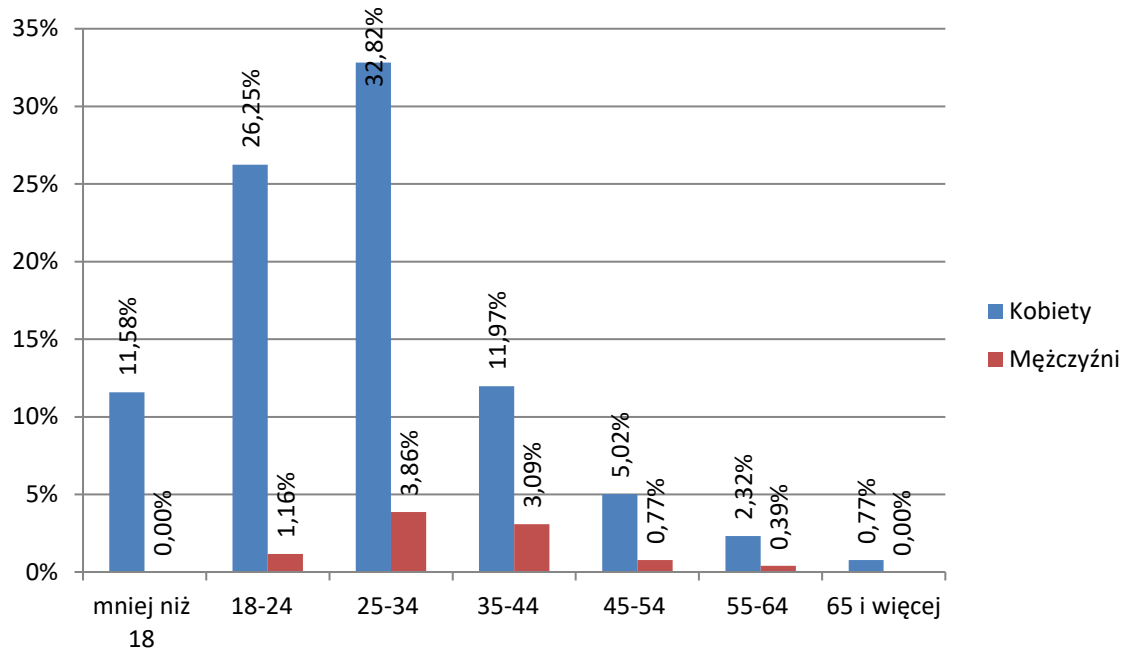
- stosunek do grup na Facebooku o tematyce tanecznej (bierna obserwacja, aktywne uczestnictwo, brak członkostwa),

- formy treści o tematyce tanecznej, które najbardziej przyciągają uwagę respondentów (np. wideo, grafika, wydarzenia, relacje),

- stosunek do zajęć tanecznych prowadzonych online po zniesieniu ograniczeń sanitarnych (gotowość do korzystania z tej formy w przyszłości).

5.2.3. Charakterystyka próby

Wykres nr 25 przedstawia strukturę wieku i płci respondentów. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 25–34 lata, a kolejne pod względem wielkości grupy to respondenci w przedziałach 18–24 oraz 35–44 lata. Kobiety stanowiły aż 90,7% wszystkich uczestników badania, co należy uwzględnić przy projektowaniu oferty szkół tańca. Zajęcia dedykowane wyłącznie kobietom – takie jak latino solo, burleska, belly dance czy taniec klasyczny (balet) – mogą w większym stopniu odpowiadać na potrzeby dominującej grupy odbiorców.



Wykres 25. Struktura wieku i płci respondentów.

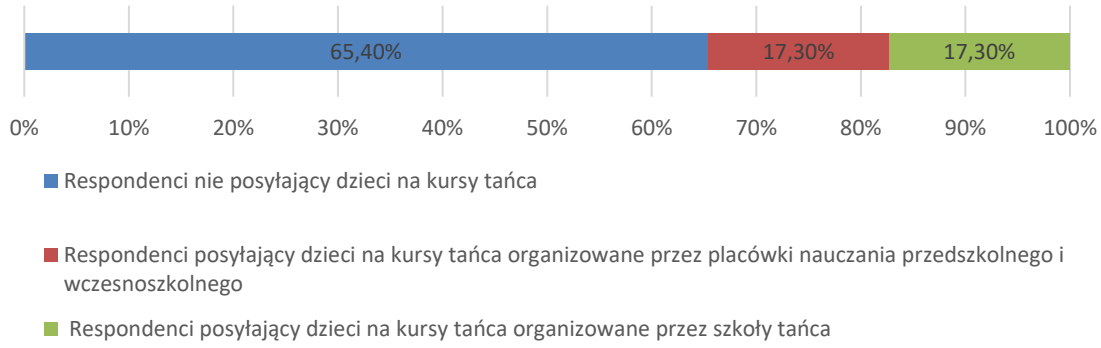
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Oferta szkół tańca jest kierowana także do dzieci – zarówno poprzez dedykowane kursy realizowane w siedzibach szkół, jak i zajęcia organizowane z ramienia szkół tańca w przedszkolach oraz szkołach podstawowych. Z tego względu w kwestionariuszu uwzględniono pytanie dotyczące rodzicielstwa. Zgodnie z wynikami, 20,1% respondentów jest rodzicami. W dalszej części analizy zostanie ustalone, czy respondenci posiadający dzieci zapisują je na zajęcia taneczne, a jeśli tak – to jakie techniki tańca wybierają.

Pod względem statusu związkowego 43,2% respondentów określiło się jako osoby stanu wolnego. Odpowiedź „inny", wskazana przez 2,3% badanych, ze względu na brak możliwości jednoznacznej interpretacji, została pominięta w dalszej analizie. Pozostałe 54,5% uczestników badania pozostaje w relacjach: 30,5% w związkach nieformalnych, 15,8% w związkach małżeńskich, a 8,1% zadeklarowało status narzeczeństwa.

Informacje te mają znaczenie praktyczne z perspektywy projektowania oferty szkół tańca. Osoby w związkach – zwłaszcza narzeczeni – mogą być zainteresowane indywidualnymi kursami pierwszego tańca weselnego. Z kolei taniec towarzyski czy taniec użytkowy dla par stanowią ofertę atrakcyjną dla klientów uczęszczających na zajęcia wspólnie z partnerem lub partnerką. Wyniki te wskazują na potrzebę różnicowania oferty szkół tańca nie tylko ze względu na wiek i płeć, lecz również pod kątem sytuacji osobistej kursantów.

5.2.4. Wyniki badania



Wykres 26. Wskazania respondentów dotyczące uczestnictwa ich dzieci w zajęciach tanecznych.

(pytanie jednokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zgodnie z wynikami badania, 65,4% dzieci respondentów nie uczęszcza na zajęcia taneczne. Pozostałe dzieci uczestniczą w nich w równym stopniu: po 17,3% korzysta z kursów odbywających się w siedzibach szkół tańca oraz z zajęć organizowanych przez przedszkola i szkoły podstawowe (wykres nr 26). Najczęściej wybierane techniki taneczne to: balet, modern jazz, taniec współczesny, hip-hop oraz taniec towarzyski.

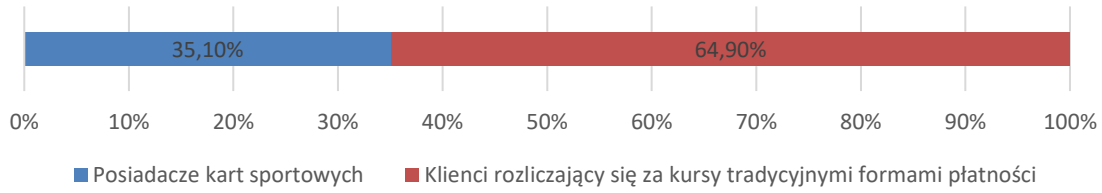
Wśród osób dorosłych zainteresowanie kursami tańca rozkłada się w odmienny sposób niż w przypadku dzieci. Respondenci zadeklarowali uczestnictwo w szerokim wachlarzu technik tanecznych, co obrazuje zróżnicowanie preferencji oraz rozwój oferty szkół tańca skierowanej do dorosłych odbiorców. Wielu respondentów zadeklarowało równoległe uczestnictwo w kilku typach zajęć. Wśród najczęściej wymienianych gatunków tańca znalazły się: bachata – 18,9%, salsa – 15,1%, pole dance – 15,1%, taniec klasyczny (balet) – 11,6%, taniec towarzyski – 8,9%, jazz – 7,7%, taniec współczesny – 6,9%, kizomba – 5,8%, salsa cubana – 3,9%, hip-hop – 3,9%. Nieco mniejszym zainteresowaniem cieszyły się: latino, taniec ludowy, zumba i taniec brzucha – po 3,5%, brazylijski zouk i reggaetón – po 2,7%, modern i flamenco – po 2,3%, high heels, tango argentyńskie i taniec liniowy – po 1,9%, afro dance – 1,5%, urban kiz, izolacje, techniki tańca, rumba i gimnastyka artystyczna – po 1,2%. Gatunki deklarowane pojedynczo (po 0,8% lub mniej) obejmowały m.in. disco dance, exotic, dancehall, taniec użytkowy, samba i lady styling – po 0,8%. Odpowiedzi

jednostkowe, zgrupowane w tabeli pod nazwą „Inne", obejmowały m.in. takie formy jak: bollywood, hula dance, akrobatyka powietrzna, taniec z wachlarzem bojowym, urban dance, taniec nowoczesny, timba, son moderno, akrobatyka, contemporary, sexy dance, ragga, stepowanie, aerial hoop, choreo, new age, commercial, ATS, street dance, break dance, fit dance, mambo i samba brazylijska. Łącznie stanowiły one 8,9%.

Zgodnie z wcześniej zaprezentowanymi wynikami, kobiety stanowią zdecydowaną większość wśród klientów szkół tańca, co znajduje również odzwierciedlenie w strukturze najczęściej wybieranych technik tanecznych. W czołówce znalazły się bowiem style dedykowane kobietą, takie jak pole dance czy taniec klasyczny (balet).

Warto zauważyć, że mimo iż 55% respondentów zadeklarowało pozostawanie w związku (formalnym lub nieformalnym), nie przełożyło się to na wyraźne zwiększenie zainteresowania kursami tańca towarzyskiego – co może świadczyć o indywidualizacji motywacji do uczestnictwa w zajęciach tanecznych.

Preferencje klientów szkół tańca zmieniają się na przestrzeni lat, co wymaga od podmiotów działających w tym sektorze stałego dostosowywania oferty do aktualnych trendów. Przykładem takiej zmiany jest bachata – styl, który jeszcze dekadę wcześniej pojawiał się w ofertach szkół raczej sporadycznie, a obecnie należy do najczęściej wybieranych technik i znajduje się w grafiku niemal każdej większej szkoły tańca w Polsce.



Wykres 27. Wskazania respondentów dotyczące sposobu opłacania kursów tanecznych.

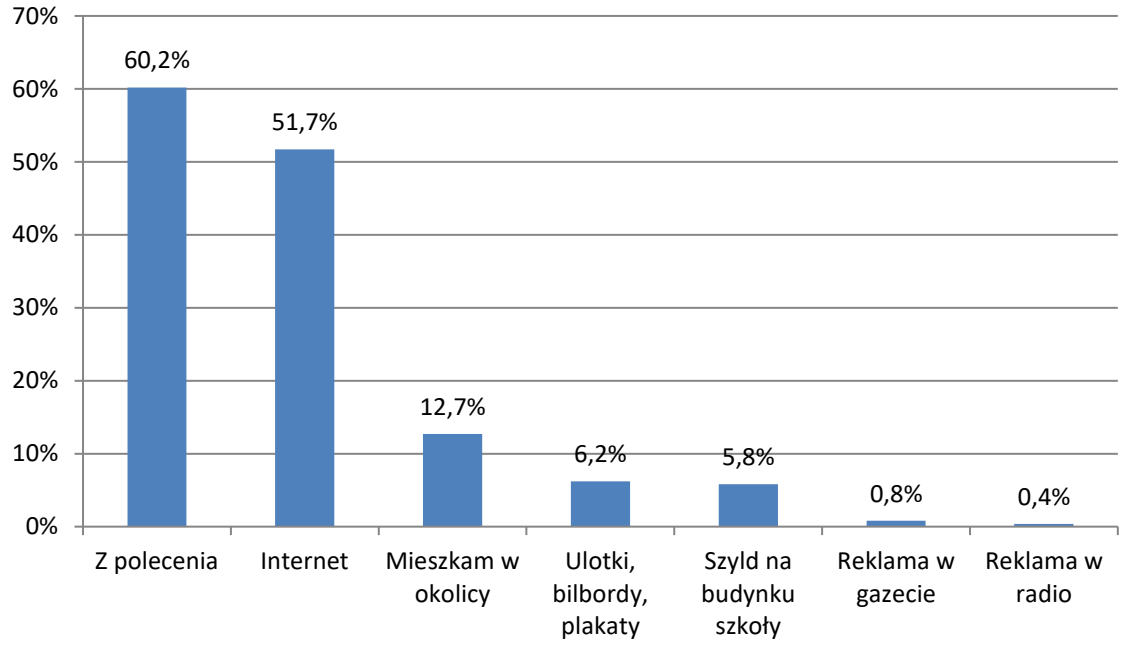
(pytanie jednokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wśród uczestników badania 35,1% zadeklarowało korzystanie z kart sportowych jako formy rozliczania udziału w zajęciach tanecznych, natomiast 64,9% nie posługuje się tego rodzaju narzędziem (wykres 27). Wyniki te sugerują, że choć karty sportowe (np. Multisport, FitProfit) nie stanowią dominującej formy płatności, to jednak odgrywają istotną rolę w modelu konsumpcji usług tanecznych.

Z punktu widzenia funkcjonowania szkół tańca, honorowanie kart sportowych może stanowić istotny czynnik przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w środowisku miejskim i korporacyjnym, gdzie upowszechnienie tego typu benefitów pracowniczych jest relatywnie wysokie. Brak takiego partnerstwa może skutkować utratą potencjalnych klientów, którzy – mimo zainteresowania – nie zdecydują się na uczestnictwo w kursach z powodu konieczności ponoszenia pełnych kosztów z własnych środków.

Zjawisko to warto postrzegać nie tylko w kategoriach finansowych, lecz także strategicznych – jako element polityki dostępności usług, istotny z punktu widzenia modelu biznesu opartego na elastycznym reagowaniu na potrzeby klienta i warunki otoczenia rynkowego.



Wykres 28. Wskazania respondentów dotyczące źródeł informacji na temat szkoły tańca z której usług zdecydowali się skorzystać.

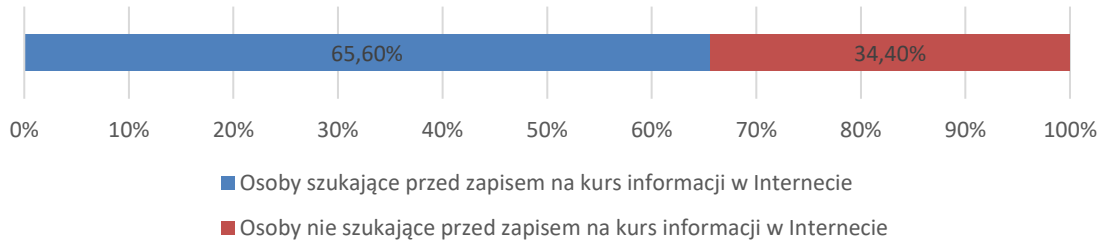
(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci pytani o to, skąd dowiedzieli się o szkole tańca, zanim zapisali siebie lub swoje dzieci na kurs, najczęściej wskazywali na polecenie (60,2%) oraz Internet (51,7%). Znacząco rzadziej wymieniano inne źródła: bliskość szkoły (12,7%), ulotki, bilbordy i plakaty (6,2%) oraz szyld na budynku (5,8%). Tradycyjne formy reklamy, takie jak prasa

(0,8%) i radio (0,4%), miały marginalne znaczenie. W pytaniu możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

Wyniki te podkreślają kluczowe znaczenie marketingu rekomendacyjnego i obecności szkoły tańca w Internecie. Dobra reputacja i skuteczna komunikacja online to obecnie główne czynniki wpływające na decyzję o wyborze placówki.



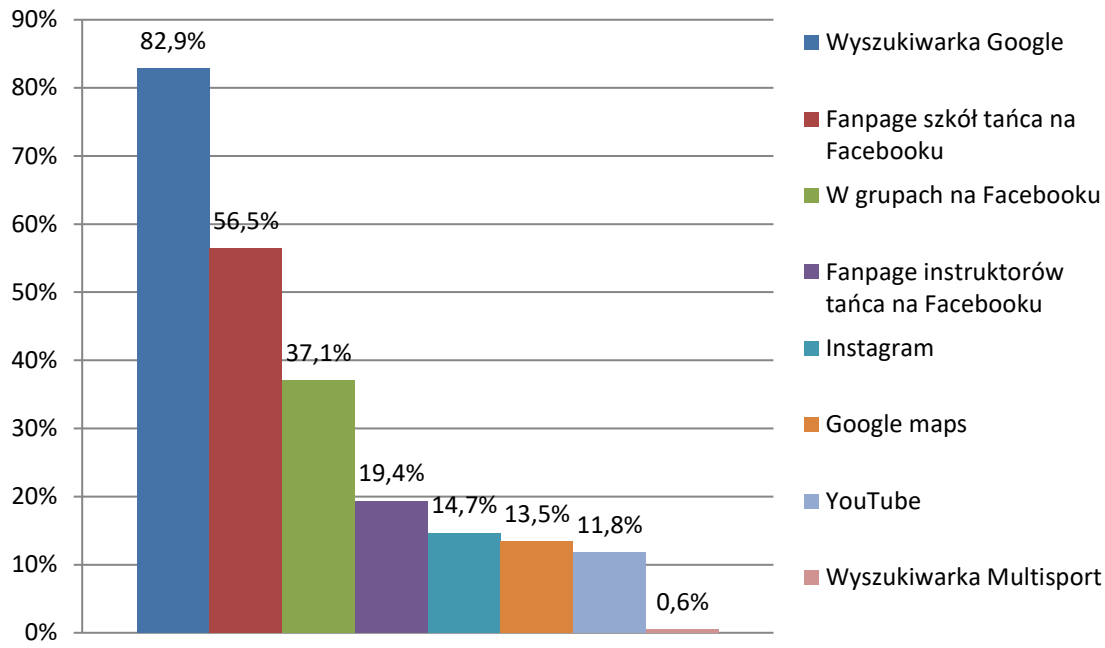
Wykres 29. Wskazania respondentów dotyczące wykorzystywania Internetu w celu pozyskiwania informacji o szkole tańca przed zapisem na kurs.

(pytanie jednokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W odróżnieniu od poprzedniego pytania, które umożliwiało wskazanie wielu źródeł informacji o szkole tańca, kolejne pytanie miało charakter zamknięty i dotyczyło wyłącznie korzystania z Internetu jako źródła wiedzy przed zapisaniem się na kurs.

Zdecydowana większość respondentów (65,6%) potwierdziła, że przed podjęciem decyzji o zapisie aktywnie poszukiwała informacji o szkole tańca w Internecie. Pozwala to wnioskować, że nawet jeśli impulsem do zainteresowania się daną placówką była rekomendacja, lokalizacja lub szyld, to i tak większość klientów potwierdza tę decyzję, weryfikując dane w sieci. Wynik ten wzmacnia wniosek o konieczności prowadzenia aktywnej i profesjonalnej obecności szkoły tańca w przestrzeni internetowej.



Wykres 30. Wskazania respondentów dotyczące miejsc w Internecie, w których poszukiwali informacji na temat szkół tańca przed zapisem na kurs.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

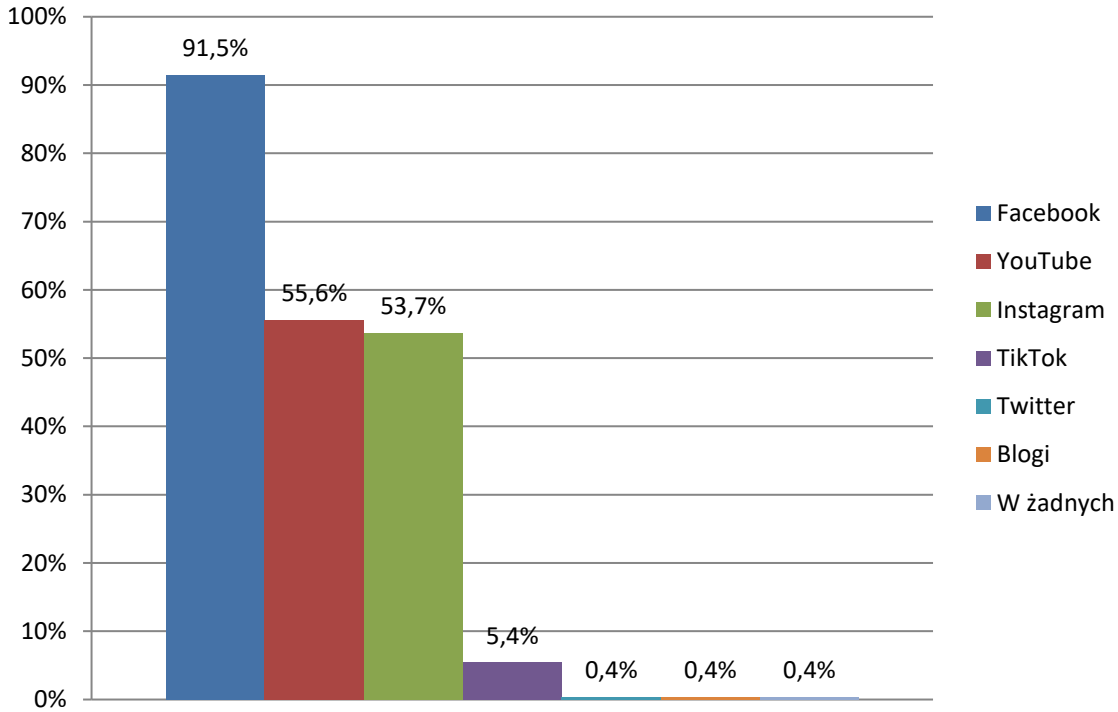
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 30 uzupełnia analizę przedstawioną wcześniej na wykresach nr 28 i nr 29, pogłębiając rozumienie procesu decyzyjnego klientów szkół tańca. Spośród osób, które zadeklarowały, że przed zapisem na kurs szukały informacji w Internecie (65,6% badanych – wykres nr 29), zdecydowana większość wskazała, że najczęściej wykorzystywanym kanałem była wyszukiwarka internetowa – odpowiedź tę wybrało aż 82,9% respondentów. Pokazuje to, jak istotne znaczenie ma wysoka pozycja strony szkoły w wynikach wyszukiwania.

Na kolejnych miejscach znalazły się profile szkół tańca na Facebooku – 56,5% respondentów śledziło fanpage szkół, a 37,1% poszukiwało informacji w grupach tematycznych na tej platformie. Znacznie mniej popularne były fanpage konkretnych instruktorów (19,4%), co może świadczyć o tym, że większość klientów identyfikuje ofertę raczej z marką szkoły niż z indywidualnym nauczycielem.

Niższym zasięgiem cieszyły się inne kanały: Instagram (14,7%), Google Maps (13,5%) czy YouTube (11,8%). Marginalne znaczenie miała wyszukiwarka MultiSport (0,6%).

Odpowiedzi te potwierdzają, że wysoka pozycja w wyszukiwarce oraz aktywna obecność w mediach społecznościowych – szczególnie na Facebooku – to dwa kluczowe filary skutecznej komunikacji internetowej szkoły tańca. Placówki, które nie dbają o aktualność, jakość i dostępność informacji online, narażają się na ograniczoną widoczność – nawet mimo dobrej renomy lub pozytywnych rekomendacji. Wyniki te potwierdzają potrzebę komplementarnego podejścia do marketingu: renoma przyciąga uwagę, lecz to dostępność i jakość informacji online często przesądza o ostatecznej decyzji o zapisie.



Wykres 31. Media społecznościowe wykorzystywane przez respondentów do śledzenia treści związanych z tańcem.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

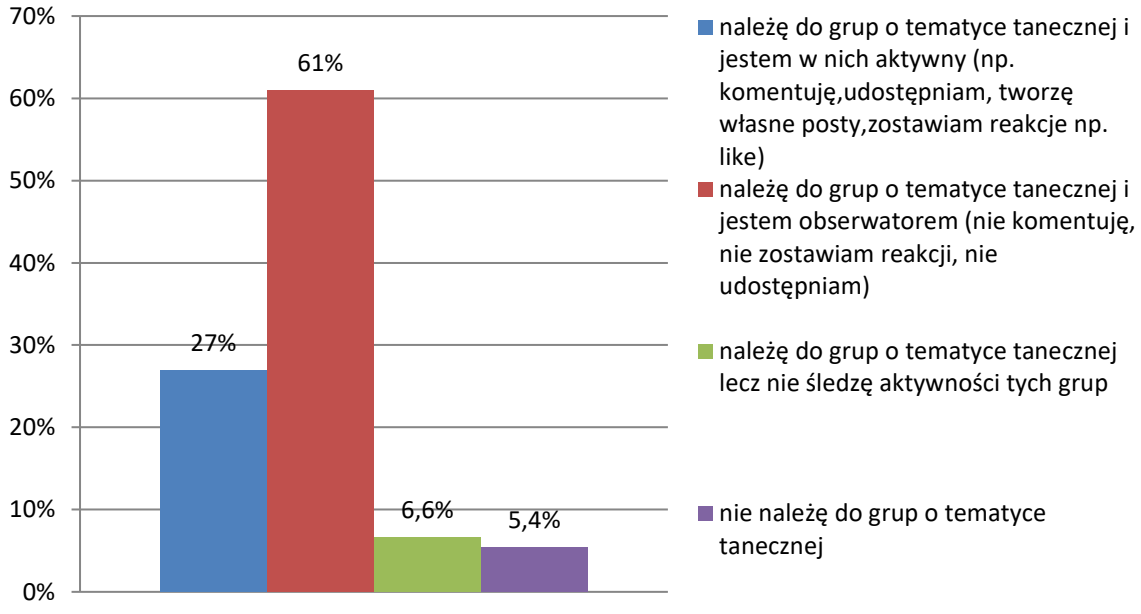
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jedynie 0,4% respondentów wskazało, że nie śledzi treści związanych z tańcem w żadnych mediach społecznościowych. Na pytanie z możliwością zaznaczenia wielu odpowiedzi, zdecydowana większość respondentów wskazała, że treści taneczne śledzi na Facebooku (91,5%), co potwierdza dominującą rolę tej platformy wśród użytkowników

szkół tańca. Ponad połowa wskazała również na YouTube (55,6%) i Instagram (53,7%), czyli media naturalnie predysponowane do publikowania treści wideo i wizualnych, dobrze korespondujących z tematyką tańca.

Zdecydowanie mniejszą popularnością cieszyły się TikTok (5,4%), oraz marginalnie blogi i Twitter (po 0,4%). Te wyniki są spójne z wcześniejszymi analizami, wskazującymi, że główne kanały komunikacji online dla szkół tańca to Facebook i YouTube – nie tylko jako źródła informacji, ale także jako przestrzeń budowania relacji i lojalności.

Warto jednak zaznaczyć, że badanie zostało przeprowadzone w 2020 roku, co oznacza, że strukturę popularności mediów społecznościowych należy odczytywać w kontekście ówczesnych realiów rynkowych. W tamtym czasie dominacja Facebooka była znacznie silniejsza niż dziś, a TikTok dopiero zyskiwał na znaczeniu. Z dzisiejszej perspektywy możliwe jest przesunięcie zainteresowania w stronę bardziej dynamicznych i krótkich form wideo, zwłaszcza w grupie młodszych użytkowników. Interpretując te dane, należy zatem zachować świadomość zmieniających się trendów komunikacyjnych i dostosowywać strategie marketingowe szkół tańca do aktualnych preferencji odbiorców.



Wykres 32. Przynależność respondentów do grup tematycznych na Facebooku.

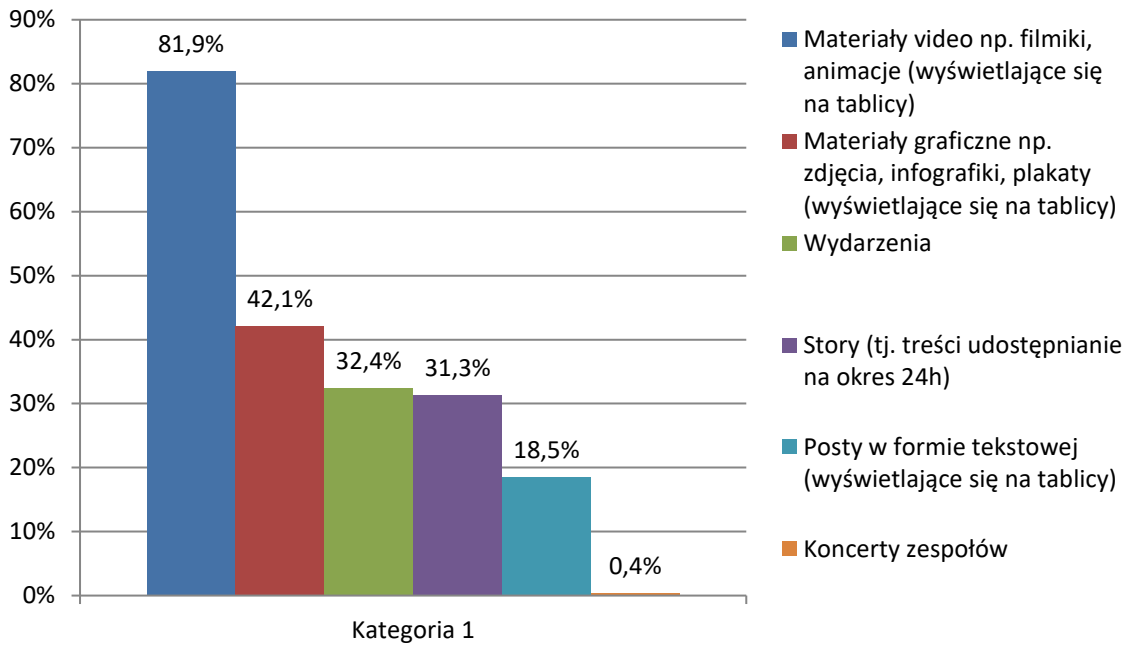
(pytanie jednokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analiza wyników wskazuje, że zdecydowana większość respondentów (łącznie 94,6%) deklaruje przynależność do grup tematycznych na Facebooku dotyczących tańca. Dane te potwierdzają, że uczestnicy rynku usług tanecznych funkcjonują również w przestrzeni społecznościowej, wykorzystując ją jako źródło informacji, inspiracji oraz bieżącego kontaktu ze środowiskiem tanecznym.

Największy odsetek badanych (61%) należy do grup, pełniąc w nich rolę biernych obserwatorów – nie angażują się aktywnie w publikowanie treści, komentowanie ani udostępnianie. Jedynie 27% respondentów uczestniczy w grupach w sposób aktywny, pozostawiając reakcje, tworząc własne posty lub inicjując dyskusje. Nieliczna grupa ankietowanych (6,6%) deklaruje przynależność do takich grup przy jednoczesnym braku zainteresowania ich zawartością, natomiast 5,4% nie należy do żadnej grupy o tematyce tanecznej.

Zaobserwowany rozkład zaangażowania użytkowników odpowiada dobrze udokumentowanemu w literaturze przedmiotu zjawisku, zgodnie z którym znaczna część odbiorców pozostaje bierna, konsumując treści bez interakcji. Z perspektywy szkół tańca uzasadnione jest zatem utrzymywanie regularnej i merytorycznej obecności w grupach społecznościowych, nawet jeśli poziom zaangażowania użytkowników w interakcje wydaje się ograniczony.



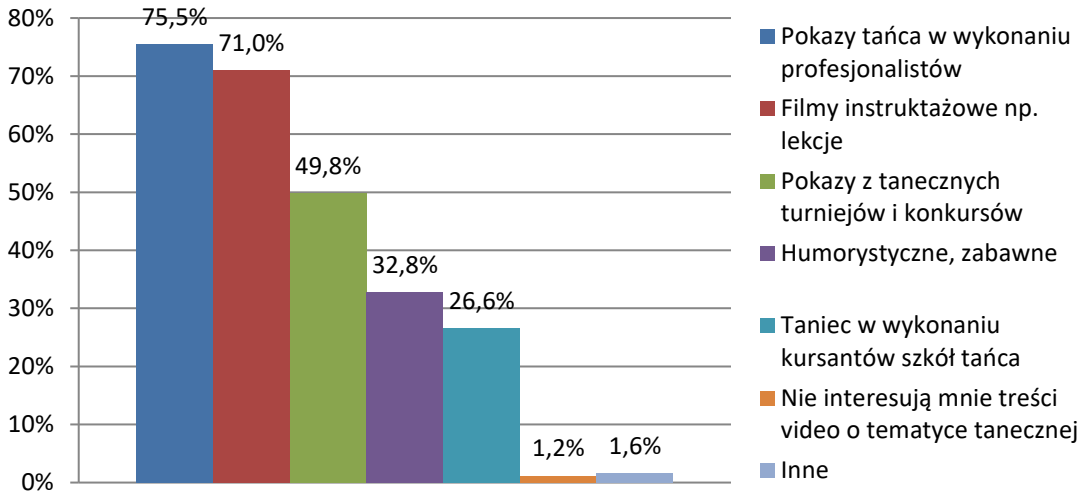
Wykres 33. Preferencje respondentów dotyczące form publikacji treści w mediach społecznościowych.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci najczęściej wskazywali na materiały wideo (81,9%) jako preferowaną formę treści w mediach społecznościowych. Na dalszych pozycjach znalazły się materiały graficzne (42,1%), wydarzenia (32,4%) oraz treści efemeryczne typu „stories" (31,3%). Znacznie mniejszym zainteresowaniem cieszyły się posty tekstowe (18,5%) i inne formy.

Wyniki te potwierdzają dominację treści wizualnych – szczególnie wideo – w komunikacji online, co pozostaje spójne z wcześniejszymi danymi dotyczącymi popularności Facebooka, YouTube i Instagrama. Z punktu widzenia szkół tańca oznacza to potrzebę priorytetowego rozwijania komunikacji opartej na dynamicznych formatach audiowizualnych.



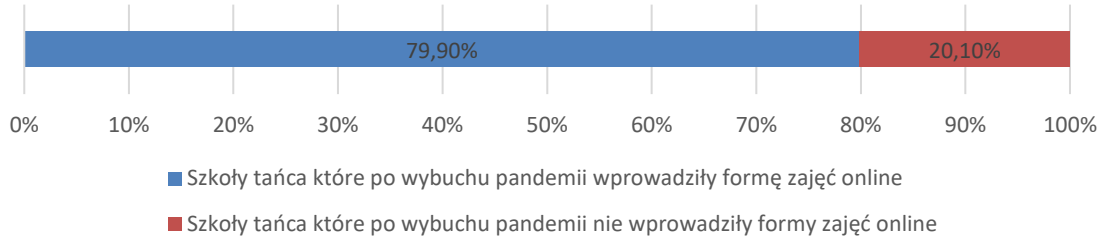
Wykres 34. Preferencje respondentów dotyczące zawartości treści wideo związanych z tańcem.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci najczęściej wskazywali na pokazy tańca w wykonaniu profesjonalistów (75,5%) oraz filmy instruktażowe (71%) jako najbardziej atrakcyjne formy treści wideo. Dużą popularnością cieszyły się także nagrania z turniejów (49,8%) oraz treści humorystyczne (32,8%). Mniej osób interesował taniec w wykonaniu kursantów (26,6%).

Niewielki odsetek respondentów (1,2%) zadeklarował brak zainteresowania treściami wideo o tematyce tanecznej. Wyniki te – w zestawieniu z preferowaną formą publikacji treści (wykres nr 33) – potwierdzają dominującą rolę profesjonalnych i edukacyjnych materiałów wideo w komunikacji szkół tańca.

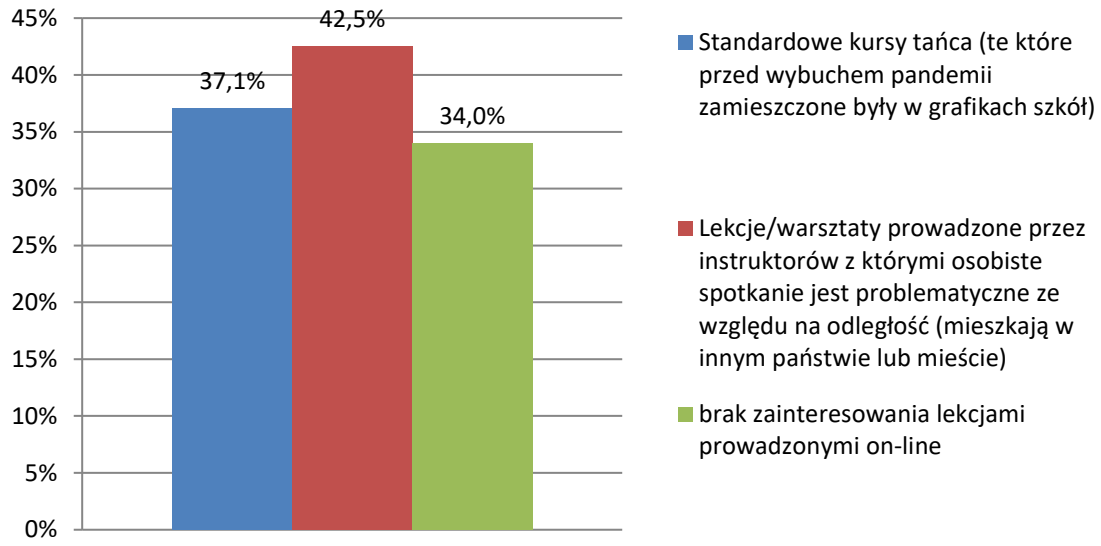


Wykres 35. Oferta lekcji on-line w trakcie pierwszej fali pandemii.

(pytanie jednokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na pytanie o to, czy szkoły tańca, z których usług korzystali respondenci, prowadziły w okresie pandemii lekcje online, zdecydowana większość (79,9%) odpowiedziała twierdząco. Jedynie 20,1% wskazało, że ich szkoły nie oferowały tego typu zajęć.



Wykres 36. Deklaracja respondentów dotycząca uczestnictwa w lekcjach i warsztatach tanecznych prowadzonych w formie on-line w trakcie i po zakończeniu pandemii.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na pytanie o stosunek respondentów do lekcji i warsztatów tanecznych prowadzonych on-line po zakończeniu pandemii, zdecydowana większość zadeklarowała chęć korzystania z tej formy zajęć. Ankietowani wskazali, że najchętniej uczestniczyliby w lekcjach i warsztatach prowadzonych przez instruktorów z którymi osobiste spotkanie jest problematyczne ze względu na odległość tj. kursant i nauczyciel mieszkają w różnych miastach bądź państwach – 42,5%, nieco mniejszym zainteresowaniem cieszyłyby się standardowe kursy tańca tj. te które przed wybuchem pandemii zamieszczone były w grafikach szkół – 37,1%. Respondenci, którzy nie wyrazili zainteresowania uczestnictwem w zdalnie prowadzonych lekcjach tańca po zakończeniu pandemii stanowili 34%. Wyniki te są przysłowiowym znakiem czasów, gdyż przed pandemią Covid-19 lekcje tańca prowadzone on-line należały do rzadkości i jeśli miały miejsce, to na zasadzie prywatnych lekcji on-line pomiędzy nauczycielem a jednym uczniem. Zdalnie prowadzone lekcje tańca dla całych grup nie miały miejsca. W branży tanecznej nikt nie podejrzewał, że mógłby być na nie popyt. Tym bardziej zaskakujące i znaczące są wyniki ostatniego pytania z ankiety w

którym to łącznie aż 66% respondentów zadeklarowało chęć uczestnictwa w lekcjach bądź warsztatach prowadzonych on-line po zakończeniu pandemii. Rekomendacją dla szkół tańca jest oczywiście odpowiedzenie na ten zadeklarowany popyt i wprowadzenie obok oferty szkół tańca sprzed pandemii tj. lekcji prowadzonych off-line w siedzibach szkół tańca, wprowadzenie dodatkowej usługi w postaci lekcji tańca on-line. Nawiązując do wcześniejszego pytania z ankiety – 20,1% respondentów wskazało, że szkoły, z których usług korzystali, nie prowadziły zajęć online w czasie pandemii. Brak takiej oferty mógł skutkować zarówno czasowym zawieszeniem działalności, jak i utratą części klientów zainteresowanych kontynuacją nauki w formule zdalnej również po ustaniu obostrzeń. Warto także zwrócić uwagę, że największym zainteresowaniem cieszyłyby się zajęcia prowadzone przez instruktorów niedostępnych lokalnie. W kontekście organizowanych przed pandemią festiwali i warsztatów tanecznych z udziałem gwiazd światowego formatu, formuła online może przynieść znaczące korzyści ekonomiczne. Dotychczas organizatorzy takich wydarzeń musieli pokrywać koszty honorariów, podróży, zakwaterowania, wyżywienia czy wynajmu sali. W przypadku zajęć prowadzonych zdalnie, wydatki te ograniczałyby się w zasadzie do wynagrodzenia instruktora, co pozwoliłoby na obniżenie kosztów organizacyjnych, a tym samym – zaoferowanie bardziej atrakcyjnej ceny klientom końcowym.

5.2.5. Wnioski i implikacje

Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród klientów szkół tańca w pierwszej połowie 2020 roku pozwala na sformułowanie szeregu wniosków istotnych zarówno z perspektywy teorii zarządzania, jak i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw oferujących usługi rekreacyjne. Wnioski te dotyczą przede wszystkim: preferencji klientów w zakresie oferty kursów, znaczenia marketingu cyfrowego, potencjału zajęć online, a także uwarunkowań rynkowych i społecznych, które wpływają na decyzje konsumenckie w sektorze usług tanecznych.

Badanie potwierdziło zróżnicowanie popytu na techniki taneczne w zależności od wieku i płci – wśród dorosłych dominują style adresowane głównie do kobiet (m.in. bachata, pole dance, taniec klasyczny, belly dance), natomiast w grupie dzieci szczególną popularnością cieszą się balet, modern jazz i hip-hop. Wyniki wskazują na potrzebę dalszej segmentacji oferty szkół tańca oraz jej systematycznego dostosowywania do zmieniających się trendów i oczekiwań klientów, co stanowi warunek stabilnego funkcjonowania placówek.

Zgodnie z wynikami badania, marketing cyfrowy oraz marketing szeptany są kluczowymi narzędziami w procesie pozyskiwania klientów przez szkoły tańca. Renoma szkoły wpływa pozytywnie na skłonność jej klientów do rekomendacji. Kampanie prowadzone za pośrednictwem kanałów cyfrowych okazują się efektywniejsze niż reklama w formie offline, przy czym media społecznościowe odgrywają rolę nie tylko narzędzia komunikacji oferty, lecz także przestrzeni budowania trwałych relacji z klientami oraz społeczności skupionej wokół marki szkoły tańca w przestrzeni online.

Pandemia COVID-19 przyspieszyła proces cyfryzacji sektora szkół tańca. Zdecydowana większość respondentów (79,9%) potwierdziła, że placówki, z których usług korzystali, uruchomiły zajęcia w formule online, a 66% wyraziło gotowość kontynuowania nauki tańca w tej formie także po zniesieniu restrykcji. Wyniki te wskazują na potrzebę trwałego włączenia lekcji zdalnych do oferty – obok zajęć stacjonarnych – jako odpowiedzi na oczekiwania klientów.

Badanie uwidoczniło także zauważalną rolę kart sportowych w finansowaniu uczestnictwa w zajęciach tanecznych. Choć nie odgrywają one dominującej funkcji w strukturze płatności, ich dostępność zwiększa atrakcyjność oferty dla wybranych grup klientów i może stanowić narzędzie dywersyfikacji kanałów dotarcia.

Wprowadzenie zajęć online w szkołach tańca należy postrzegać jako działanie reaktywne, będące bezpośrednią odpowiedzią na obostrzenia sanitarne wprowadzone w związku z pandemią COVID-19. Zmiany te zostały wdrożone przez zdecydowaną większość placówek – ponad 80% szkół, z których usług korzystali respondenci badania przeprowadzonego w 2020 roku. Co istotne, 66% uczestników tego badania zadeklarowało chęć kontynuowania uczestnictwa w zajęciach prowadzonych w formie zdalnej także po ustaniu ograniczeń epidemicznych. Dane te wskazują na pozytywny odbiór nowej formy świadczenia usług i mogą stanowić przesłankę do trwałego włączenia zajęć online do oferty szkół tańca. Należy jednak zaznaczyć, że badanie zostało przeprowadzone na wczesnym etapie pandemii, a uzyskane wyniki odzwierciedlają ówczesne potrzeby i nastroje klientów w sytuacji ograniczonego dostępu do oferty stacjonarnej. Ocena trwałości wdrożonych rozwiązań wymaga zatem uwzględnienia szerszej perspektywy czasowej oraz porównania wyników z kolejnymi etapami badań. W niniejszej rozprawie dalszej weryfikacji wniosków z badania ilościowego I służy zarówno badanie jakościowe zrealizowane w 2022 roku, obejmujące perspektywę właścicieli szkół tańca, jak i badanie ilościowe II przeprowadzone

w 2025 roku, badające preferencje klientów w ujęciu retrospektywnym (okres przed-pandemiczny, pandemiczny i post-pandemiczny).

Implikacje praktyczne: wprowadzenie oferty online w odpowiedzi na zadeklarowany przez respondentów popyt na zajęcia w tej formie.

Implikacje dla polityki publicznej: inicjatywy rozwijające kompetencje cyfrowe i transformację cyfrową przedsiębiorstw.

5.3. Badanie jakościowe (2022) – perspektywa właścicieli szkół tańca (funkcjonowanie podczas pandemii)

5.3.1. Cel i kontekst badania

Badanie jakościowe stanowiło drugi etap procesu badawczego zaplanowanego w ramach niniejszej rozprawy i miało na celu pogłębienie rozumienia procesów adaptacyjnych zachodzących w modelach biznesu szkół tańca w odpowiedzi na zakłócenia wywołane pandemią COVID-19. Przeprowadzono je w 2022 roku, a jego zakres czasowy obejmował cztery lata: 2019 (okres bezpośrednio przed pandemią), 2020–2021 (czas obowiązywania restrykcji sanitarnych) oraz 2022 (okres stopniowego znoszenia ograniczeń). Badanie nie objęło jednak okresu post-pandemicznego sensu stricto, co należy uwzględnić przy interpretacji wyników

Głównym celem badania było:

- zidentyfikowanie zmian w modelach biznesu szkół tańca w Polsce, stymulowanych ograniczeniami epidemicznymi w latach 2019–2022, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w ofercie, działaniach marketingowych, relacjach z klientami, organizacji pracy i kondycji finansowej.

Cele szczegółowe badania:

- Określić strukturę źródeł przychodów szkół tańca oraz jej zmiany w latach 2019–2022.
- Zidentyfikować zmiany w ofercie szkół tańca w odpowiedzi na ograniczenia epidemiczne.
- Zbadać zakres i sposób wykorzystania narzędzi cyfrowych w działalności edukacyjnej.
- Przeanalizować zmiany w relacjach z dostawcami i klientami.

- Określić zmiany w elementach oferty determinujących wartość dla klienta.
- Zbadać operacje realizowane w łańcuchu wartości oraz poziom ich kontroli.
- Ocenić wpływ pandemii na zasoby i kompetencje organizacyjne szkół tańca.
- Zidentyfikować kierunki zmian w działaniach marketingowych.
- Ocenić sytuację finansową i płynność przedsiębiorstw w ujęciu retrospektywnym.

Dla każdego z celów szczegółowych wskazano zestaw pytań z kwestionariusza (załącznik nr 2), które umożliwiają ich operacjonalizację. Szczegółowe powiązanie celów z pytaniami badawczymi przedstawiono w tabeli nr 11.

Nr celu	Cel szczegółowy	Uzasadnienie	Pytania z kwestionariusza
1.	Określić strukturę źródeł przychodów szkół tańca oraz jej zmiany w latach 2019–2022.	Pozwala zrozumieć źródła przychodów, ewentualnie też ich dywersyfikację	Pytanie o źródła przychodów szkoły w latach 2019–2022
2.	Zidentyfikować zmiany w ofercie szkół tańca w odpowiedzi na ograniczenia epidemiczne.	Umożliwia identyfikację nowych form działalności i usług wdrażanych w czasie pandemii	Pytania o ofertę szkoły przed pandemią, w czasie jej trwania i po 2020 r.
3.	Zbadać zakres i sposób wykorzystania narzędzi cyfrowych w działalności edukacyjnej.	Wskazuje na stopień cyfryzacji działalności i integrację kanałów zdalnych	Pytania o prowadzenie zajęć online i kanały komunikacji z klientami
4.	Relacje z dostawcami i klientami	Pozwala ocenić zmiany w układzie sił i charakterze współpracy z interesariuszami	Pytania o relacje z odbiorcami i partnerami biznesowymi
5.	Określić zmiany w elementach oferty determinujących wartość dla klienta.	Wskazuje na główne czynniki wyboru szkoły przez klientów i ich ewolucję w czasie	Pytanie o czynniki wpływające na atrakcyjność oferty
6.	Zbadać operacje realizowane w łańcuchu wartości oraz poziom ich kontroli.	Pozwala określić, które działania były outsourcowane, a które realizowane wewnętrznie przed i w trakcie pandemii	Pytania o poziom realizacji poszczególnych operacji
7.	Ocenić wpływ pandemii na zasoby i kompetencje organizacyjne szkół tańca.	Pozwala zidentyfikować zasoby kluczowe z punktu widzenia przetrwania i rozwoju	Pytania o zasoby i zmiany w ich wykorzystaniu
8.	Zidentyfikować kierunki zmian w działaniach marketingowych.	Umożliwia rozpoznanie nowych strategii promocyjnych wdrażanych w odpowiedzi na zmianę warunków rynkowych	Pytania o działania marketingowe i ich skuteczność
9.	Ocenić sytuację finansową i płynność przedsiębiorstw w ujęciu retrospektywnym.	Wskazuje ogólne tendencje w kondycji finansowej bez konieczności ujawniania danych wrażliwych	Tabelaryczna ocena kondycji finansowej w czterech latach

Tabela 11. Powiązanie celów szczegółowych badania jakościowego z pytaniami z kwestionariusza wywiadu oraz ich uzasadnienie (badanie z 2022 roku).

Źródło: opracowanie własne.

Badanie miało charakter eksploracyjny i pozwoliło uchwycić obraz funkcjonowania szkół tańca w warunkach zmiennego otoczenia. Rozpoznanie to stało się punktem wyjścia do dalszej analizy kontynuowanej w badaniu ilościowym przeprowadzonym w 2025 roku.

5.3.2. Metodyka badania

Badanie zostało przeprowadzone w 2022 roku z wykorzystaniem metody studium przypadku (*case study*). Technika badawcza zastosowana w badaniu to wywiad częściowo ustrukturyzowany. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu jakościowego.

Kwestionariusz obejmował zagadnienia dotyczące:

- struktury i zmian w ofercie szkół tańca,
- źródeł przychodów i strategii monetyzacji,
- kanałów świadczenia usług i stopnia cyfryzacji działalności,
- relacji z klientami, partnerami i dostawcami,
- działań marketingowych prowadzonych przed i w trakcie pandemii,
- struktury łańcucha wartości i sposobu realizacji operacji,
- wykorzystywanych zasobów materialnych i niematerialnych oraz kompetencji organizacyjnych,
- ogólnej oceny sytuacji finansowej w latach 2019–2022.

Wywiady miały charakter indywidualnych rozmów pogłębionych, prowadzonych telefonicznie, zaś ich przebieg był dokumentowany w formie notatek badawczych. Kwestionariusz wywiadu został skonstruowany w taki sposób, aby umożliwić porównywalność odpowiedzi między szkołami tańca przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności umożliwiającej doprecyzowanie lub rozwinięcie odpowiedzi w przypadku wystąpienia interesujących wątków kontekstowych.

W toku realizacji badania napotkano dwie główne trudności metodologiczne:

1) Ograniczony dostęp do wiedzy retrospektywnej – w wielu przypadkach osoby pierwszego kontaktu (np. recepcjoniści, menedżerowie zatrudnieni stosunkowo niedawno) nie posiadały wystarczającej wiedzy o działalności szkoły tańca w analizowanym okresie

(2019–2022). Konieczne było więc podejmowanie dodatkowych działań w celu dotarcia do właścicieli lub długoletnich pracowników posiadających wiedzę pozwalającą na udzielenie wiarygodnych i pełnych odpowiedzi.

2) Niechęć do udostępniania danych finansowych – pierwotna wersja kwestionariusza zakładała zebranie konkretnych informacji liczbowych dotyczących przychodów i kosztów funkcjonowania szkół tańca. Większość respondentów uznawała jednak te dane za wrażliwe i odmawiała ich ujawnienia. W związku z tym pytanie zostało przeformułowane – finalnie przyjęło ono formę tabelarycznej oceny ogólnej kondycji finansowej przedsiębiorstwa w ujęciu jakościowym, umożliwiając wskazanie jednej z trzech kategorii: „tendencja wzrostowa", „tendencja malejąca" lub „tendencja zmienna".

5.3.3. Charakterystyka próby

Badanie jakościowe objęło dziesięć szkół tańca działających na terenie Polski, wybranych na podstawie doboru celowego. Przyjęte kryteria selekcji zakładały: zróżnicowanie geograficzne, zróżnicowane w ofertowanych technikach tańca i prowadzenie działalności w analizowanym okresie. W skład próby weszły szkoły tańca reprezentujące zarówno duże ośrodki miejskie, jak i mniejsze miejscowości, a także jeden podmiot funkcjonujący wyłącznie w przestrzeni Internetowej. Oferta szkół obejmowała techniki tańca dedykowane dzieciom, techniki dedykowane do tańca w parze oraz techniki dedykowane do tańca solo. Warto zaznaczyć, że jedna z badanych szkół nie prowadziła działalności w 2019 roku, ponieważ została otwarta na początku 2020 roku, a więc w momencie wybuchu pandemii. Pomimo braku odniesienia do okresu sprzed pandemii, jej ujęcie w badaniu uznano za zasadne, gdyż pozwalało uchwycić specyfikę funkcjonowania nowo powstałych podmiotów, które od początku musiały dostosować się do warunków kryzysowych i wdrażać rozwiązania organizacyjne oraz modelowe z uwzględnieniem ograniczeń epidemicznych. Struktura próby przedstawiona została w tabeli nr 12.:

Nr	Nazwa szkoły tańca	Główna siedziba szkoły tańca	Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa	Odziały poza główną siedzibą szkoły tańca	Główne produkty przedsiębiorstwa	Liczba osób zatrudnionych w głównej siedzibie szkoły tańca	Forma zatrudnienia pracowników	Koszt wynagrodzenia instruktora za 1h pracy (min i max)
1.	Dancefloor	Kraków	Działalność gospodarcza	Odział w Zabrzu	Kursy tańca	3	Umowa zlecenie, własne zatrudnienie	Brak zgody na ujawnienie informacji
2.	Discofox	Poznań	Sp. z o.o.	-	Lekcje tańca	3	Umowa o dzieło	50zł-100zł
3.	Feniks Studio Tańca	Białystok	Działalność gospodarcza	-	Kursy tańca	13	Umowa zlecenie	50zł-180zł
4.	First Dance Studio	Lublin	Działalność nierejestrowana	-	Kursy tańca	1	Własne zatrudnienie	60zł
5.	Łakomy Dance Studio	Płock	Działalność gospodarcza	-	Indywidualne i grupowe lekcje tańca	1	Własne zatrudnienie	25zł
6.	Studio Tańca Cisek Krzysztof	Łódź	Działalność gospodarcza	-	Kursy tańca	2	Umowa zlecenie	100zł
7.	Szkoła Tańca Hamsa	Warszawa	Działalność gospodarcza	-	Kursy tańca	10	Umowa o dzieło, umowa zlecenie, własne zatrudnienie	60zł-180zł
8.	Szumidance Studio Tańca	Mińsk Mazowiecki	Działalność gospodarcza	-	Zajęcia taneczne	10	Umowa zlecenie, umowa o pracę	80zł-120zł
9.	Śląska Szkoła Tańca Dariusz Kurzeja	Katowice	Działalność gospodarcza	Odziały w Bytomiu, Tychach, Katowicach, Sosnowcu, Dąbrowie Górniczej, Tarnowskich Górach, Chorzowie, Mikołowie	Kursy tańca	10	Umowa zlecenie, umowa o pracę	60zł-100zł
10.	Tahira's Oriental Treasury	Przestrzeń Internetowa	Działalność gospodarcza	-	Kursy tańca online	1	Własne zatrudnienie	

Tabela 12. Charakterystyka szkół tańca objętych badaniem jakościowym.

Źródło: opracowanie własne.

Szkoły objęte badaniem różniły się zarówno wielkością (od małych lokalnych studiów po większe ośrodki z wieloma instruktorami), jak i poziomem formalizacji działalności.

Większość z nich funkcjonowała jako przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą, część jako fundacje lub stowarzyszenia.

W każdej szkole przeprowadzono wywiad z osobą posiadającą wiedzę retrospektywną obejmującą pełny analizowany okres (2019–2022). W przeważającej liczbie przypadków byli to właściciele, współwłaściciele bądź menedżerowie prowadzący szkołę przez wiele lat.

5.3.4. Wyniki badania

Tabela nr 13 przedstawia zbiorcze oceny znaczenia poszczególnych typów klientów w generowaniu przychodów dla analizowanych szkół tańca w latach 2019–2021, z rozróżnieniem na tryb off-line i on-line. Wartości oznaczają sumę punktów przyznanych przez 10 badanych szkół w skali 1 (bardzo mało istotny) – 5 (bardzo wysoko istotny) z możliwością wskazania 0 jako „nie dotyczy" (gdy rozmówca nie jest w stanie ocenić lub w przypadkach, gdy działanie nie miał miejsca).

Typ klienta	**2019**		**2020**		**2021**	
	Off-line	**On-line**	**Off-line**	**On-line**	**Off-line**	**On-line**
Uczestnicy kursów tańca (sprzedaż karnetów)	39	0	22	17	36	7
Osoby korzystające z lekcji prywatnych	35	0	20	8	34	2
Uczestnicy warsztatów i festiwali tanecznych	14	0	5	0	11	4
Przedszkola i szkoły	12	0	6	0	9	0
Klienci sklepu prowadzonego przez szkołę tańca	0	0	0	0	0	0
Klienci korzystający z usług impresariatu artystycznego	5	0	2	0	7	0
Inne (proszę wskazać jakie)	0	0	0	0	0	0

Tabela 13. Znaczenie poszczególnych typów klientów w generowaniu przychodów badanych szkół tańca w latach 2019–2021.

(suma ocen przyznawanych w skali 0–5, N = 10 szkół)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli nr 14 potwierdza dominującą rolę kursów tańca prowadzonych stacjonarnie jako podstawowego źródła przychodów badanych szkół w analizowanych latach. Najwyższą ocenę przypisano tej formie działalności w 2019 roku (39 punktów), a po spadku w 2020 roku (22 punkty), odnotowano jej częściową odbudowę w

roku 2021 (36 punktów). Równolegle, w odpowiedzi na pandemiczne ograniczenia, szkoły wdrożyły ofertę kursów on-line, z najwyższym zainteresowaniem wśród klientów w 2020 roku (17 punktów), i spadkiem zainteresowania w roku 2021 (7 punktów). Może to wskazywać, że oferta zajęć prowadzonych w formie zdalnej była reaktywna i w wielu przypadkach traktowana jako rozwiązanie przejściowe. Inne źródła przychodu, takie jak warsztaty, współpraca z przedszkolami i szkołami, impresariaty czy sklepy (specjalistyczne, z asortymentem tanecznym), miały ograniczone znaczenie. Brak szerszego wykorzystania kanału on-line poza podstawowymi formami nauczania wskazuje na niski poziom cyfryzacji oferty większości analizowanych szkół.

Oferta przedsiębiorstwa	**Przed wybuchem pandemii**		**Po wybuchu pandemii**	
	Stacjonarnie	**On-line (real time)**	**Stacjonarnie**	**On-line (real time)**
Oferuje lekcje tańca i warsztaty prowadzone przez wykwalifikowaną kadrę instruktorów.	9	0	9	4
Oferuje lekcje tańca i warsztaty prowadzone przez gwiazdy TV (laureaci tanecznych programów rozrywkowych).	1	0	1	0
Oferuje lekcje tańca i warsztaty prowadzone przez master teacherów (cenieni w branży tancerze o światowej sławie).	4	0	4	2
Oferuje kursy tańca	9	0	9	4
Oferuje lekcje prywatne	9	0	8	3
Oferuje warsztaty	6	0	6	2
Prowadzi kursy tańca w przedszkolach i w szkołach	5	0	3	0
Organizuje festiwale taneczne	4	0	3	1
Organizuje konkursy taneczne	3	0	2	0
Prowadzi sklep z akcesoriami tanecznymi – importuje gotowe produkty.	0	0	0	0
Prowadzi sklep z akcesoriami tanecznymi – produkuje i sprzedaje np. kostiumy taneczne.	0	0	0	0
Oferta występów (impresariat artystyczny)	5	0	5	0
Oferuje wynajem sali	4	0	4	0
Oferuje występy w mediach o dużym zasięgu (np. programy rozrywkowe w TV)	2	0	1	0

Tabela 14. Zakres oferty badanych szkół tańca przed wybuchem pandemii Covid-19 oraz po wybuchu pandemii z rozróżnieniem na tryb stacjonarny i on-line.

(N = 10 szkół)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza oferty badanych szkół tańca z okresu przed i po wystąpieniu pandemii Covid-19 (dane przedstawione w tabeli nr 14) potwierdza, że ich podstawową działalność – niezależnie od warunków otoczenia – stanowiły kursy tańca, warsztaty i lekcje prywatne. Wpływ pandemii był jednak widoczny w sposobie świadczenia tych usług. Przed wybuchem epidemii koronawirusa żadna z badanych szkół nie prowadziła zajęć w formie zdalnej. Po wprowadzeniu obostrzeń łącznie cztery szkoły wprowadziły zajęcia online, przy czym trzy spośród nich poszerzyły swoją dotychczasową ofertę o usługi świadczone zdalnie, zaś jedna ze szkół rozpoczęła działalność właśnie w trakcie pandemii, traktując tę sytuację jako impuls do wejścia na rynek. Pozostałe elementy oferty badanych szkół, takie jak pokazy taneczne, wynajem sal, współpraca z placówkami nauczania przedszkolnego i wczesnoszkolnego – miały charakter uzupełniający i występowały rzadziej.

W związku z poszerzeniem oferty o usługi świadczone zdalnie, respondentom zadano pytania otwarte dotyczące:

- wykorzystywanych platform cyfrowych umożliwiających zdalne świadczenie usług,
- problemów napotykanych podczas świadczenia usług w formie zdalnej,
- korzyści wynikających ze świadczenia usług w formie zdalnej.

Zgodnie z uzyskanymi odpowiedziami, w szkołach tańca które świadczyły swoje usługi zdalnie korzystano z różnorodnych platform cyfrowych spośród których najczęściej wskazywano na Zoom, w drugiej kolejności był to Facebook, w pojedynczych przypadkach Skype i własna strona internetowa. Respondenci podkreślali liczne trudności towarzyszące prowadzeniu zajęć online, wśród których najczęściej wymieniano:

- problemy z jakością połączenia internetowego (zgłaszane przez wszystkie szkoły),
- brak kompatybilności dźwięku i obrazu,
- wysoka inwestycja w sprzęt,
- brak możliwości fizycznego kontaktu z uczestnikami zajęć,
- niską motywację kursantów.
- słaba jakość wykonywanej pracy
- oraz ogólny dyskomfort towarzyszący zdalnemu świadczeniu usług.

Chociaż zajęcia online w większości przypadków postrzegane były jako rozwiązania o charakterze reaktywnym i tymczasowym, jedna z badanych szkół – która rozpoczęła działalność w czasie pandemii – zbudowała swój model biznesu w pełni w oparciu o formułę

online. Przedsiębiorstwo to promowało się jako pierwsza szkoła tańca online w Polsce, traktując tę formę nie jako konieczność, lecz jako rdzeń przewagi konkurencyjnej. W pozostałych przypadkach korzyści wskazywane przez szkoły ograniczały się do:

- utrzymania płynności finansowej,
- zapobiegnięcia upadłości,
- oraz podtrzymania relacji z kursantami w okresie zamknięcia sal tanecznych.

Respondenci zgodnie podkreślali, że wprowadzone ograniczenia miały charakter nagły i zostały narzucone odgórnie przez instytucje państwowe, nie pozostawiając czasu na odpowiednie przygotowanie organizacyjne czy finansowe. Pandemia uwidoczniła, że szkoły tańca często funkcjonują „z miesiąca na miesiąc", bez zabezpieczenia w postaci buforu finansowego. Specyfika branży tanecznej, opartej na bezpośrednim kontakcie fizycznym, interakcji i społecznej bliskości, sprawiła, że sektor ten znalazł się w szczególnie trudnej sytuacji.

W odpowiedzi na zaistniałe okoliczności, część badanych szkół stosunkowo szybko wdrożyła zajęcia online. Początkowo inicjatywa ta cieszyła się zainteresowaniem, jednak z czasem zaangażowanie uczestników znacząco spadło. Respondenci wskazywali na niską jakość wielu materiałów udostępnianych zdalnie – zarówno pod względem technicznym, jak i dydaktycznym. Poważną barierą okazał się również brak bezpośredniej interakcji i natychmiastowej informacji zwrotnej, co znacząco utrudniało pracę instruktorów. Badanie ujawniło także istotną debatę wewnątrz środowiska tanecznego dotyczącą zasadności pobierania opłat za zajęcia prowadzone w formie online. Większość badanych szkół zgodziła się jednak, że jeśli zajęcia są wysokiej jakości, należy traktować je jako pełnowartościową usługę i odpowiednio ją wyceniać.

Warto także zauważyć, że część szkół – szczególnie tych o większej skali działalności – zrezygnowała z ponownego uruchamiania zajęć w ograniczonym wymiarze, kierując się kalkulacją kosztów i dostępnych form wsparcia. Jak wskazywał jeden z rozmówców: *„(...) niektórzy przeliczyli sobie, szczególnie ci, którzy mają duże szkoły tańca, że nie opłaca im się otwierać, uruchamiać całej machiny. Trzeba pamiętać, że część świadczeń rządowych była dostępna tylko przy określonym poziomie dochodów. Jeśli ktoś choć minimalnie przekroczył ten próg, tracił prawo do wsparcia, które nierzadko przewyższało potencjalne przychody z ograniczonej działalności. Dlatego podejrzewam, że to była kalkulacja".*

Zróżnicowane momenty wznawiania działalności stacjonarnej przez szkoły tańca po łagodzeniu obostrzeń pandemicznych wynikały m.in. z ich odmiennej formy organizacyjno-

prawnej oraz przynależności do różnych resortów nadzorczych. Jak kontynuował rozmówca: *„Szkoły tańca mają różne struktury organizacyjne i podlegają różnym ministerstwom. Najczęstszą formą jest jednoosobowa działalność gospodarcza – osoba rejestruje firmę w CEIDG i podlega bezpośrednio Ministerstwu Gospodarki. W takiej sytuacji, gdy ministerstwo ogłasza lockdown, działalność musi zostać wstrzymana. Ale są też szkoły działające jako instytucje kultury – zarejestrowane przy Ministerstwie Kultury – które formalnie funkcjonują podobnie jak domy kultury. Inne szkoły są wpisane do rejestru placówek edukacyjnych, czyli podlegają Ministerstwu Edukacji. W ich przypadku sytuacja była jeszcze trudniejsza – dopóki resort edukacji nie zdecydował o wznowieniu wszystkich zajęć pozaszkolnych, takie szkoły nie mogły prowadzić działalności.*

Można też prowadzić szkołę tańca w formie fundacji, stowarzyszenia czy klubu sportowego – wtedy podlega się pod Ministerstwo Sportu. I właśnie tu otwarcie nastąpiło nieco szybciej – ktoś w ministerstwie zauważył, że aktywność fizyczna sprzyja budowaniu odporności, więc pozwolono na powrót do niektórych zajęć. Ale szkoły prowadzące działalność kulturalną miały dużo trudniej – kultura była odblokowywana na samym końcu. Część szkół, które działały w dużych przestrzeniach albo miały status zbliżony do instytucji kultury, pozostawała zamknięta jeszcze długo po ogłoszeniu pierwszych etapów odmrażania gospodarki."

W konsekwencji, moment wznowienia działalności przez poszczególne szkoły tańca zależał nie tylko od ich gotowości operacyjnej czy sytuacji epidemicznej, ale przede wszystkim od ich formalnej przynależności instytucjonalnej oraz interpretacji przepisów przez odpowiednie ministerstwa.

Istotnym, a zarazem szczególnie wrażliwym na skutki pandemii elementem oferty szkół tańca pozostają lekcje indywidualne. Rozmówcy podkreślali ich znaczenie jako usługi dostosowane do indywidualnych potrzeb i celów klienta, takich jak przygotowanie pierwszego tańca, udział w pokazach tanecznych czy starty w turniejach. Jeden z badanych wskazał na kluczowe aspekty tej formy zajęć: *„Lekcje indywidualne stanowią ważny element oferty, szczególnie w kontekście pierwszego tańca, przygotowania turniejowego czy pokazów tanecznych. Choć część osób zna tylko zajęcia grupowe i postrzega lekcje indywidualne jako drogie, często nie zdaje sobie sprawy z ich wartości: dopasowania materiału do indywidualnych potrzeb, intensywności nauki i możliwości pracy nad konkretnym celem. Wprowadziliśmy zasadę tzw. sztywnego grafiku dla kursantów – czyli stałych, uzgodnionych wcześniej terminów - są to zazwyczaj godziny popołudniowe (od 15:00) oraz soboty od rana. Nie prowadzimy lekcji indywidualnych w niedziele ani bardzo*

wcześnie rano, ponieważ realizujemy wtedy inne obowiązki (np. turnieje, pokazy). Daje to obu stronom poczucie bezpieczeństwa i pozwala lepiej zaplanować proces nauki. Lekcje indywidualne odbywają się w pakietach (np. 10, 15, 30 godzin), które mają określony termin ważności. Nie chodzi o formalność – chodzi o efekty nauczania. Jeśli ktoś rozciąga realizację pakietu na 2–3 lata, trudno mówić o postępie. Optymalne tempo to 1–2 razy w tygodniu. Pojedyncza lekcja nie daje miarodajnego obrazu ani kursantowi, ani instruktorowi. Dlatego nie polecamy ich osobom zupełnie początkującym – nie sposób na jednej lekcji pokazać efektów ani rozwinąć potencjału. Właśnie pakiety umożliwiają stworzenie realnego planu nauki, dopasowanego do potrzeb i możliwości kursanta. Zajęcia są rezerwowane z góry, a potwierdzeniem jest płatność – nie sam pomysł ani deklaracja. Klient nie rezerwuje „możliwości" lekcji, tylko konkretny termin w naszym kalendarzu. Jednorazowe lekcje są rzadkością i dotyczą raczej osób już związanych ze szkołą – np. gdy ktoś chce nadrobić materiał po nieobecności na kursie grupowym."

Przytoczona wypowiedź wskazuje zatem na potencjał lekcji indywidualnych jako elementu podnoszącego wartość dla klienta i uzupełniającego standardową ofertę zajęć grupowych. Należy jednak zaznaczyć, że choć lekcje indywidualne mają dużą wartość z punktu widzenia modelu biznesu szkół tańca, ich znaczenie w okresie pandemii mogło być ograniczone ze względu na zawieszenie imprez tanecznych, turniejów oraz wydarzeń, które przed nałożeniem obostrzeń pozytywnie wpływały na ich popyt.

W ramach przeprowadzonego badania dokonano także analizy łańcucha dostaw: źródeł zakupów i liczby dostawców, charakteru powiązań z dostawcami i odbiorcami oraz siłę przetargową przedsiębiorstw w relacjach z dostawcami i odbiorcami. Wyniki wskazują, że zdecydowana większość badanych szkół tańca funkcjonowała w relatywnie prostym i niesformalizowanym łańcuchu dostaw, nieposiadającym trwałych powiązań kapitałowych bądź strategicznych relacji z kontrahentami. Działalność szkół tanecznych opierała się głównie na świadczeniu usług niematerialnych, których podstawowym „dostawcą" (a właściwie rzecz ujmując – zasobem), był zespół instruktorski. W tym kontekście relacje zewnętrzne, poza stałym wynajmem sali będącej przestrzenią do prowadzenia zajęć tanecznych, miały charakter jednorazowy (np. doposażenie sali w odpowiedni sprzęt) lub okazjonalny (zakup kostiumów tanecznych).

Wbrew pierwotnym założeniom badania, partnerstwo z serwisem Groupon oraz współpraca w ramach kart sportowych (np. Fit Profit, Multisport, OK System) nie były obecne w ofercie większości szkół. Szczególnie ambiwalentnie oceniano współpracę z firmą

Benefit Systems, operatorem programu kart Multisport. Model działania tej firmy przypomina strukturę stosowaną w sektorze ubezpieczeń – zyski generowane są głównie dzięki niskiej aktywności znacznej części subskrybentów.

Z perspektywy użytkownika karta Multisport daje dużą elastyczność i wygodę – umożliwia dostęp do wielu obiektów bez konieczności kupowania osobnych karnetów. Dla osób aktywnych fizycznie może to być rozwiązanie bardzo korzystne finansowo, a automatyczne potrącanie opłat z pensji powoduje, że koszt ten jest często psychologicznie nieodczuwalny.

Z kolei z perspektywy szkół tańca sytuacja jest zdecydowanie mniej korzystna. Przychody jednostkowe z wejść uczestników korzystających z karty Multisport są bardzo niskie – najczęściej mieszczą się w przedziale 7–15 zł. Właściciele szkół podkreślali także trudności organizacyjne, takie jak niemożność przewidzenia frekwencji na zajęciach, brak lojalności uczestników traktujących szkołę jak przypadkowy punkt usługowy, a także długie okresy oczekiwania na płatności związane z potencjalnymi błędami faktur. Problematyczne okazywały się również kontrole przeprowadzane przez operatora, m.in. w formie wizyt tzw. „tajemniczych klientów" oraz ścisła weryfikacja zgodności ewidencji wejść z systemem.

Choć współpraca z Benefit Systems może zapewniać dostęp do szerokiego rynku potencjalnych klientów i pełnić funkcję promocyjną (szczególnie w początkowej fazie działalności), w opinii wielu rozmówców jest to model korzystniejszy przede wszystkim dla użytkowników kart niż dla samych szkół tańca. Jak podkreślano, model Multisport lepiej sprawdza się w obiektach samoobsługowych (np. siłowniach), gdzie istotna jest infrastruktura, a nie relacja z instruktorem. W działalności dydaktycznej, wymagającej budowania relacji, ciągłości i zaangażowania grupowego, stanowi on raczej czynnik destabilizujący niż wspierający rozwój szkoły. Jak zauważył jeden z rozmówców: *„Szkoły tańca funkcjonują zupełnie inaczej niż siłownie. To nie są miejsca, przez które codziennie przewija się 1500 osób. W siłowni można pozostać anonimowym: wybierasz sobie szafkę, wybierasz urządzenie, ćwiczysz przez półtorej godziny i wychodzisz. W szkole tańca nie jesteś anonimowy. Tworzy się grupa – ludzie, którzy tańczą razem, rozwijają się wspólnie. Czasem bywa tak, że jeśli dziesięć osób nie pojawi się na zajęciach przez dwa czy trzy tygodnie z rzędu, grupa po prostu przestaje istnieć. Kiedy ktoś posiada tradycyjny karnet i zależy mu na wykorzystaniu opłaconych tygodni, zazwyczaj stara się uczestniczyć regularnie. Tak, są ludzie, którzy aktywnie korzystają z kart sportowych. Ale jest też masa osób, które mogą – i nie korzystają. Sama świadomość, że się może, już im wystarcza i daje poczucie komfortu."*

W konsekwencji, kwestie związane z rozliczeniami finansowymi z uczestnikami zajęć, a zwłaszcza z zapewnieniem płynności i przewidywalności przychodów, stanowią kluczowy element funkcjonowania szkół tańca. Jak zauważył jeden z rozmówców: *„Płatności to temat często uznawany za kontrowersyjny, ale jednocześnie kluczowy z punktu widzenia funkcjonowania każdej szkoły tańca. W przeciwieństwie do branż, w których można pozwolić sobie na większą elastyczność, tutaj płatności mają bezpośredni wpływ na możliwość organizacji zajęć, opłacenie wynajmu sal czy wynagrodzeń instruktorów. (...) W szkole tańca rezerwacja miejsca na kursie nie odbywa się na zasadzie „przyjdę, to zapłacę". Zajęcia są planowane z wyprzedzeniem – często tworzymy grupy dopiero po zebraniu odpowiedniej liczby uczestników, którzy złożyli rezerwację i opłacili kurs. Płatność z góry nie jest więc opcją – to warunek konieczny, aby kurs w ogóle się odbył. (...) Regularność opłat ze strony kursantów jest kluczowa. (...) Nie opłaca się 'możliwości udziału', tylko konkretny termin, salę i instruktora."*

Jak zaznaczali rozmówcy, usługi świadczone przez szkoły tańca wymagają ścisłej organizacji, a każda rezerwacja generuje konkretne koszty, które nie mogą zostać odwrócone w przypadku nieobecności klienta. Właśnie dlatego zdecydowana większość szkół nie przewiduje możliwości zwrotu środków za zajęcia niewykorzystane. Jak wyjaśniał jeden z właścicieli: *„Szkoła tańca to nie sklep z towarem, który można oddać. Sprzedajemy czas i miejsce, które są ograniczone. Jeśli ktoś zarezerwował godzinę lekcyjną i nie pojawił się, to szkoła już poniosła koszty tej usługi – sali, instruktora, przygotowania. Nie ma możliwości odsprzedania tej godziny dalej. W związku z tym zwroty środków nie są możliwe – ani za zajęcia grupowe, ani indywidualne. Zgodnie z art. 38 ustawy o prawach konsumenta, świadczenia związane z wydarzeniami odbywającymi się w określonym czasie i miejscu nie podlegają zwrotowi, jeśli klient z nich nie skorzysta."* Respondenci wskazywali również, że elastyczność organizacyjna – choć pożądana – ma swoje granice. Możliwość przesuwania lekcji, voucherów czy przenoszenia zajęć na inny termin bywa stosowana w przypadkach losowych, jednak nie może być standardem, który destabilizuje grafik pracy szkoły.

Zjawisko rezygnacji z kontynuacji nauki tanecznej ma jednak charakter szerszy i wynika zarówno z kombinacji czynników leżących po stronie uczestników, jak i samych szkół. Zdaniem właścicieli, do najczęstszych powodów wycofywania się klientów należą: brak czasu, problemy zdrowotne lub kontuzje, brak motywacji i wypalenie, problemy z partnerem tanecznym (niedopasowanie, konflikty, różnice w poziomie), nieodpowiednia atmosfera w szkole (brak wsparcia, nieprzyjemna relacja w grupie) oraz wysokie koszty uczestnictwa w zajęciach. Rozmówcy podkreślali również, że szkoły także przyczyniają się do rezygnacji

uczestników z zajęć, poprzez: brak indywidualnego podejścia (kursanci czują się anonimowi, co obniża ich zaangażowanie), nadmierne rotowanie instruktorów (prowadzący mają różne style, co może dezorientować i zniechęcać), brak jasnej ścieżki rozwoju (kursanci nie wiedzą, dokąd zmierzają, ani jak mogą się rozwijać), zaniedbanie grup średniozaawansowanych (szkoły często koncentrują się na grupach początkujących i zaawansowanych) oraz słabe zarządzanie logistyką zajęć (częste zmiany godzin, lokalizacji, odwołania zajęć).

Cechy/elementy oferty	Przed wybuchem pandemii	Po wybuchu pandemii
Cena produktu lub usługi	39	38
Możliwość rozłożenia płatności na raty (np. w przypadku kostiumów tanecznych bądź wielodniowych festiwali?)	13	14
Kompleksowość oferty (np. czy osoby chodzące na balet mogą u Państwa kupić odpowiednie obuwie?)	5	5
Programy lojalnościowe (np. karty sportowe)	12	13
Renoma marki	49	50
Dostępność informacji o ofercie/produktach	43	45
Możliwość szybkiego komunikowania się nabywcy z oferentem (np. on-line)	43	43
Działalność w mediach społecznościowych	37	39

Tabela 15. Analiza zmian ocen ważności poszczególnych elementów oferty przedsiębiorstwa, determinujących wartość dla klienta na głównych rynkach zbytu z rozróżnieniem na okres przed wybuchem pandemii Covid-19 oraz po jej wystąpieniu.

(suma ocen przyznawanych w skali 0–5, N = 10 szkół)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela nr 15 przedstawia wyniki analizy zmian ocen ważności poszczególnych elementów oferty przedsiębiorstwa, determinujących wartość dla klienta na głównych rynkach zbytu z rozróżnieniem na okres przed wybuchem pandemii Covid-19 oraz po jej wystąpieniu. Wartości oznaczają sumę punktów przyznanych przez 10 badanych szkół w skali 1 (bardzo mało istotny) – 5 (bardzo wysoko istotny) z możliwością wskazania 0 jako „nie dotyczy" (gdy rozmówca nie jest w stanie ocenić oraz w przypadkach, gdy sprzedaż nie była lub nie jest prowadzona na danym rynku/rynkach).

Wyniki analizy wskazują, że pandemia COVID-19 nie doprowadziła do zasadniczych zmian w ocenie znaczenia poszczególnych cech oferty determinujących wartość dla klienta. Zarówno przed pandemią, jak i po jej wybuchu, respondenci najwyżej oceniali takie cechy jak: „renoma marki" (odpowiednio 49 i 50 punktów), „dostępność informacji o

ofercie/produktach" (43 i 45 punktów) oraz „możliwość szybkiego komunikowania się nabywcy z oferentem" (43 punkty w obu okresach).

Pozostałe elementy oferty, takie jak „cena produktu lub usługi" oraz „kompleksowość oferty", uzyskały podobne oceny w obu analizowanych okresach, co może świadczyć o stabilności ich znaczenia w oczach klientów. Niewielki wzrost odnotowano natomiast w przypadku „działalności w mediach społecznościowych" (z 37 do 39 punktów) oraz „programów lojalnościowych" (z 12 do 13 punktów). Może to świadczyć o intensyfikacji aktywności szkół w obszarze komunikacji online oraz budowania relacji z klientami w warunkach ograniczonego kontaktu fizycznego.

Uzyskane wyniki wskazują, że w okresie pandemii badane szkoły tańca nie dokonały radykalnej zmiany priorytetów w zakresie kształtowania oferty, lecz skoncentrowały się na utrzymaniu wysokiej reputacji marki oraz zwiększeniu intensywności działań komunikacyjnych w przestrzeni cyfrowej.

Jako że szkoły tańca oferują usługi niematerialne, oparte na bezpośrednich relacjach interpersonalnych, renoma marki/opinia o szkole staje się czynnikiem w dużym stopniu determinującym powodzenie na rynku. Utrzymanie renomy postrzegane jest jako działanie inwestycyjne, wpływające pozytywne na pozyskanie nowych i utrzymanie obecnych klientów. Jak wskazała jedna z rozmówczyń: *„Ja jestem przekonana, że renoma się buduje latami, a można ją zniszczyć bardzo szybko. (...) Więc ja po prostu bardzo dbam o to, co się dzieje w szkole, kto prowadzi zajęcia, jak prowadzi zajęcia, kto jest na recepcji, jak wygląda komunikacja. I ja czuję, że to mi procentuje."*

Działania	**Realizujemy działanie**		**Kontrolujemy działanie zlecane zewnętrznym użytkownikom**		**Nie kontrolujemy – działanie realizowane przez zewnętrznych wykonawców**		**Działanie nie występuje w przypadku produktów/usług naszego przedsiębiorstwa**	
	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie
Świadczenie usług przy- i posprzedażowych	10	10	-	-	-	-	-	-
Projektowanie produktu (np. kostiumu)	8	8	-	-	-	-	2	2
Wykonywanie produktu	8	8	-	-	-	-	2	2

(np. kostiumu)								
Sprzedaż produktów i usług	10	10	-	-	-	-	-	-
Magazynowanie	0	0	-	-	-	-	2	2
Promocja i reklama adresowana do klientów	10	10	-	-	-	-	-	-
Badanie rynku	10	10	-	-	-	-	-	-
Inne działania (proszę wpisać) ……	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 16. Zmiany w zakresie realizacji i kontroli działań składających się na łańcuch tworzenia wartości w badanych szkołach tańca przed wybuchem pandemii Covid-19 oraz obecnie.

(N = 10 szkół)

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli nr 16 można stwierdzić, że badane szkoły tańca wykazują wysoki poziom samodzielności w realizacji kluczowych działań operacyjnych, zarówno przed wybuchem pandemii COVID-19, jak i po jej wystąpieniu. Wszystkie przedsiębiorstwa (N = 10) realizowały we własnym zakresie świadczenie usług, sprzedaż, promocję oraz badania rynku – działania te nie były ani zlecane podmiotom zewnętrznym, ani eliminowane z modelu operacyjnego, co świadczy o ich fundamentalnym znaczeniu w strukturze tworzenia wartości.

W żadnym z analizowanych przypadków nie odnotowano zmiany modelu realizacji działań (np. z internalizacji na outsourcing), co potwierdza silną orientację wewnętrzną i brak istotnej reorganizacji łańcucha dostaw pod wpływem pandemii. Stałość ta może świadczyć zarówno o stabilności operacyjnej, jak i o ograniczonych możliwościach elastycznego dostosowania się do zmiennych warunków rynkowych.

Zasoby/kompetencje przedsiębiorstwa	**Stopień ważności (suma ocen przyznawanych w skali 1–5, N = 10 szkół)**	
	Sprzed wybuchu pandemii	**Obecnie**
Możliwość finansowania rozwoju z funduszy własnych	41	45
Możliwość finansowania rozwoju z funduszy zewnętrznych	6	7
Nakłady na reklamę i promocję	33	32
Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie	15	17
Znajomość regulacji prawnych	38	39
Wiedza o konkurentach	21	22
Wiedza o klientach (potrzebach, zachowaniach)	43	43
Szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych	39	41
Renoma marki	46	49
Imige przedsiębiorstwa	42	42

Wykształcona kadra zarządzająca	35	36
Wykształceni/wykwalifikowani pracownicy	42	45
Intensywność szkolenia/rozwoju pracowników	34	34
Posiadane certyfikaty (proszę wpisać) ……..		

Tabela 17. Ocena znaczenia oraz stanu wybranych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w kontekście konkurencyjności – porównanie okresu przed wybuchem pandemii Covid-19 i po jej wystąpieniu.

(*suma ocen przyznawanych w skali 1–5, N = 10 szkół)*

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawione w tabeli nr 17 ukazują ocenę wybranych zasobów i kompetencji szkół tańca w kontekście ich konkurencyjności, z odniesieniem do dwóch okresów: przed wybuchem pandemii Covid-19 oraz „obecnie" (a dokładnie rzecz ujmując – na moment przeprowadzania badania, rok 2022). Uzyskane wyniki stanowią sumę punktów przyznanych przez 10 badanych szkół w skali 1 (bardzo mało istotny) – 5 (bardzo wysoko istotny) z możliwością wskazania 0 jako „nie dotyczy" (gdy rozmówca nie jest w stanie ocenić oraz w przypadkach, gdy działanie nie miał miejsca). Zgodnie z uzyskanymi wynikami największe znaczenie dla konkurencyjności szkół tańca ma renoma marki, wiedza o klientach (potrzebach, zrachowaniach) oraz wykwalifikowana kadra. Zasoby finansowe, zwłaszcza te pochodzące z funduszy własnych, również zyskały na znaczeniu (wzrost z 41 do 45 pkt), co najprawdopodobniej wynika z potrzeby samodzielnego radzenia sobie z kryzysem przy ograniczonym dostępie do zewnętrznego wsparcia (6 pkt przed pandemią i 7 pkt obecnie). Wzrost znaczenia zasobu określonego jako wykwalifikowani pracownicy (z 42 do 45 pkt) potwierdza rosnącą rolę instruktorów w tworzeniu wartości dla klienta.

Instruktorzy postrzegani są jako kluczowy zasób organizacji. Oczekuje się od nich nie tylko prowadzenia zajęć, ale także ich planowania, budowania relacji z uczestnikami, dbałości o atmosferę oraz zaangażowania w życie szkoły. Wysoko cenione są kompetencje miękkie, kreatywność oraz gotowość do samodoskonalenia. Jak zauważył jeden z właścicieli szkół: *„Instruktor, na którego można liczyć, to taki, który nie tylko poprowadzi fajne zajęcia, ale pomyśli, co można poprawić, zaangażuje się w życie szkoły. Dla mnie to partner, a nie tylko wykonawca."* Rozmówcy zwracali również uwagę na trudności związane z brakiem zaangażowania części kadry i niską motywacją do rozwoju. Problemy te wiążą się – przynajmniej po części – z brakiem formalnej ścieżki kariery w zawodzie instruktora. Nie funkcjonuje w nim żaden system awansu (np. klasy instruktorskie, stopnie typu junior/senior), co może negatywnie wpływać na chęć doskonalenia umiejętności a w konsekwencji na jakość prowadzonych zajęć i słabą frekwencję uczestników. Jeden z

rozmówców ujął to następująco: *„Wielu instruktorów nie ma przygotowania pedagogicznego, a część z nich uważa, że jak dobrze tańczą, to wystarczy. A później się dziwią, że ludzie nie wracają."*

Wszystkie badane szkoły tańca wykazały aktywność w mediach społecznościowych. Każda z nich korzystała z platformy Facebook, a drugim najczęściej wykorzystywanym narzędziem był Instagram. Połowa placówek prowadziła również działania na YouTube. Pojedyncze szkoły korzystały z serwisów LinkedIn i Twitter. W zakresie realizacji zajęć online, szkoły wskazywały na wykorzystanie takich narzędzi jak Zoom, prywatna strona internetowa, Skype oraz YouTube.

Wyniki badania dotyczące źródeł zysku pokazały, że osiem szkół osiągało zysk z koncentracji na wybranych dziedzinach w ramach łańcucha wartości. Pięć szkół wskazało na zysk z oferowania produktów unikatowych, dostosowanych do specyficznych oczekiwań klientów. Cztery szkoły identyfikowały źródło zysku w sprzedaży produktów flagowych. Pozostałe odpowiedzi miały charakter jednostkowy. Jedna szkoła osiągała zysk z przywództwa w niszy rynkowej – była to placówka specjalizująca się w tańcu orientalnym, tribalu i ATS, stylistykach dedykowanych głównie kobietom. Pojedyncze szkoły wskazywały także na zysk wynikający z korzyści dużej skali działania oraz z oferowania produktów nawiązujących do przeboju rynkowego i silnej marki. Żadna ze szkół nie wskazała jako źródła zysku: przewagi czasu, rozszerzenia asortymentu grupie lojalnych nabywców ani sprzedaży usług towarzyszących.

W ramach badania dziewięć spośród dziesięciu szkół tańca udzieliło odpowiedzi na pytania dotyczące płynności finansowej oraz ogólnej kondycji finansowej w latach 2019–2022. Jedna z placówek nie uczestniczyła w tej części badania. Dodatkowo, w odniesieniu do roku 2019, jedna ze szkół nie prowadziła jeszcze działalności na rynku, w związku z czym nie była w stanie odnieść się do sytuacji finansowej w tym okresie. Ostatecznie zatem, dla roku 2019 uzyskano osiem pełnych odpowiedzi, natomiast dla lat 2020–2022 – dziewięć.

Analiza danych wskazuje, że rok 2020 był szczególnie trudny dla badanych szkół tańca. Jedynie 5 z 9 szkół zadeklarowało utrzymanie płynności finansowej, a 6 z 9 wskazało na tendencję malejącą w ocenie kondycji finansowej. Wyniki te wskazują, że przedsiębiorstwa te nie poradziły sobie z utrzymaniem stabilności finansowej w sytuacji kryzysowej. Kryzys pandemiczny ujawnił ograniczone zdolności adaptacyjne i brak efektywnych rozwiązań umożliwiających kontynuację działalności w warunkach nagłych zakłóceń.

W kolejnych latach – 2021 i 2022 – nastąpiła wyraźna poprawa. W 2021 roku 8 z 9 szkół utrzymało płynność finansową, a w 2022 roku wszystkie badane szkoły. Jednocześnie wzrosła liczba szkół oceniających swoją kondycję finansową jako wzrostową – odpowiednio 5 i 8 podmiotów w latach 2021 i 2022. Należy jednak podkreślić, że poprawa ta nie była jednoznacznym skutkiem strategicznego dostosowania modeli biznesu do nowych warunków funkcjonowania, lecz przede wszystkim konsekwencją złagodzenia lub zniesienia restrykcji sanitarnych i umożliwienia prowadzenia zajęć stacjonarnych.

Zebrane dane nie potwierdzają zatem wysokiego poziomu elastyczności organizacyjnej ani zdolności adaptacyjnych analizowanych szkół tańca. Przeciwnie – rok 2020 unaocznił brak przygotowania do funkcjonowania w warunkach destabilizacji otoczenia. Można wnioskować, że sektor ten charakteryzuje się niską odpornością na sytuacje kryzysowe i wymaga dalszej analizy w kontekście rozwoju mechanizmów zarządzania ryzykiem oraz dywersyfikacji źródeł przychodów.

5.3.5. Wnioski i implikacje

Przeprowadzone w 2022 roku badanie jakościowe, obejmujące dziesięć szkół tańca działających na terenie Polski, umożliwiło pogłębioną analizę zmian zachodzących w ich modelach biznesu pod wpływem zakłóceń wywołanych pandemią Covid-19. Analiza została przeprowadzona na podstawie danych pozyskanych od właścicieli oraz pracowników badanych placówek.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na niski poziom elastyczności organizacyjnej analizowanych podmiotów oraz ograniczoną zdolność do wdrażania trwałych rozwiązań innowacyjnych. Większość działań adaptacyjnych podjętych na skutek ograniczeń wynikających z restrykcji, miała charakter reaktywny i tymczasowy.

Wnioski szczegółowe według celów badawczych:

1. Struktura źródeł przychodów.

   Źródła przychodu szkół tańca wynikały głównie z prowadzenia zajęć tanecznych oferowanych w formie kursów grupowych, lekcji indywidualnych – świadczonych przed pandemią wyłącznie w formie stacjonarnej. W okresie obowiązywania obostrzeń część szkół oferowała je w formie zdalnej, a po ich zniesieniu niektóre placówki zdecydowały się na częściowe utrzymanie tej formy jako uzupełnienie

tradycyjnej oferty stacjonarnej. Jedna z analizowanych szkół została założona w czasie pandemii i od początku funkcjonuje wyłącznie jako szkoła tańca online.

Zyski szkół były ściśle uzależnione od liczebności grup oraz utrzymania uczestników w dłuższym okresie czasu. Tworzenie oferty kursów tanecznych miało charakter intuicyjny i wynikało z bieżącej obserwacji popytu, popularności danych technik tanecznych oraz dostępności konkretnych instruktorów. Pozostałe źródła przychodów, takie jak warsztaty, współpraca z placówkami wychowania przedszkolnego i edukacji wczesnoszkolnej, czy działalność impresaryjna, miały ograniczone znaczenie.

2. Zmiany w ofercie.

   Zmienność oferty dotyczyła głównie sposobu świadczenia usług. Nieliczne szkoły kontynuowały zajęcia online po złagodzeniu obostrzeń pandemicznych, przy czym jedna z nich zbudowała swój model biznesu w całości w oparciu o zdalną formułę prowadzenia zajęć.

3. Wykorzystanie narzędzi cyfrowych.

   Do prowadzenia zajęć online najczęściej wykorzystywano Zoom i Facebook, rzadziej Skype, YouTube i własne strony internetowe. Respondenci wskazywali liczne trudności techniczne (problemy z połączeniem, dźwiękiem, obrazem), dydaktyczne (brak kontaktu fizycznego, trudności w korygowaniu błędów) oraz organizacyjne (koszty sprzętu, brak motywacji uczestników).

4. Relacje z klientami i dostawcami.

   Kluczowe znaczenie dla dobrego prosperowania szkoły miały relacje z klientami. Relacje z dostawcami miały charakter okazjonalny. Partnerstwa strategiczne były praktycznie nieobecne. Współpraca z operatorami kart sportowych była oceniana ambiwalentnie – zapewniała dostęp do klientów, ale wiązała się z niską rentownością i nieprzewidywalnością frekwencji.

5. Determinanty wartości oferty.

   Najważniejszym czynnikiem wyboru szkoły przez klientów, zdaniem rozmówców, była renoma marki, rozumiana jako efekt jakości usług, kompetencji pracowników i relacji z klientami. W okresie ograniczeń sanitarnych na znaczeniu zyskały narzędzia komunikacji online umożliwiające potrzymanie więzi z uczestnikami. Inne elementy, takie jak cena czy programy lojalnościowe miały mniejsze znaczenie.

6. Struktura łańcucha wartości.

Choć badane szkoły tańca wykazały wysoki poziom samodzielności operacyjnej, brak korzystania z outsourcingu nie powinien być jednoznacznie interpretowany jako zaleta. Całkowita internalizacja działań wiąże się również z ograniczeniami i może świadczyć o niskim poziomie dojrzałości procesowej (brak rozdzielenia kompetencji wewnętrznych i tych możliwych do delegowania) oraz zbyt dużym obciążeniu wewnętrznych zasobów (brak możliwości specjalizacji). Brak outsourcingu może także świadczyć o tym, że szkoły tańca nie osiągają efektu skali, który umożliwiałby im dostęp do profesjonalnych, wyspecjalizowanych usług. W konsekwencji, działania te często realizowane są w sposób amatorski, co obniża ich jakość i efektywność, a tym samym wpływa negatywnie na konkurencyjność rynkową.

7. Zasoby i kompetencje.

   Największe znaczenie przypisywano wykwalifikowanym pracownikom, renomie marki i posiadanej wiedzy na temat klientów (w odniesieniu do ich potrzeb, oczekiwań i zachowań). W wyniku pandemii wzrosło także znaczenie funduszy własnych jako źródła finansowania.

8. Kierunki zmian marketingowych.

   Szkoły tańca wykazywały aktywność w mediach społecznościowych, wykorzystując je zarówno jako środek promocji jak i narzędzie służące budowaniu relacji z klientami.

9. Sytuacja finansowa i płynność.

   Rok 2020 wpłynął negatywnie na kondycję finansową analizowanych przedsiębiorstw. W kolejnych latach nastąpiła poprawa, jednak w wielu przypadkach nie była ona efektem przeobrażenia modeli biznesu, lecz konsekwencją zniesienia restrykcji i powrotu do działalności stacjonarnej.

Implikacje praktyczne:

1. Potrzeba budowania rezerw finansowych i operacyjnych, które zwiększają odporność na zakłócenia.
2. Rozwój zdalnych form nauczania – mimo słabych doświadczeń z zajęciami online, warto rozważyć ich wdrożenie jako uzupełnienie oferty stacjonarnej np. w formie materiałów powtórkowych, możliwości nadrabiania nieobecności lub jako oddzielna propozycja dla klientów spoza głównego obszaru działania szkoły.

3. Zróżnicowanie źródeł przychodów – konieczne jest szersze wykorzystywanie usług towarzyszących, produktów komplementarnych oraz współpracy z innymi podmiotami kultury, edukacji i rekreacji.
4. Systemowe podejście do rozwoju kadry – należy stworzyć mechanizmy umożliwiające awans zawodowy instruktorów oraz rozwój ich kompetencji dydaktycznych i interpersonalnych.
5. Ujednolicenie zasad współpracy z klientami – należy zadbać o transparentne warunki uczestnictwa, system rezerwacji i opłat oraz politykę wobec nieobecności.
6. Rozważenie współpracy z operatorami kart sportowych z uwagi na dostęp do nowej grupy klientów; propozycja dopłat z portfela klienta do każdego wejścia w ramach karty Multisport.

Implikacje teoretyczne:

1. Zidentyfikowany brak innowacyjnych działań transformacyjnych skłania do refleksji nad barierami wdrażania innowacji w mikro i małych przedsiębiorstwach sektora sportu i rekreacji ruchowej

Implikacje dla polityki publicznej:

1. Zwraca się uwagę, że ośrodki oferujące naukę tańca funkcjonują w różnych formach organizacyjnych, na styku sektora kultury, edukacji i sportu – mimo że świadczą zbliżony zakres usług. W sytuacjach kryzysowych (np. pandemii) dostępność form wsparcia uzależniona jest od formalnej klasyfikacji działalności, a nie od faktycznego charakteru oferowanych usług, co może prowadzić do nierównego traktowania podmiotów działających w tej samej branży.

5.4. Badanie ilościowe II (2025) – perspektywa klientów szkół tańca (okres przed-pandemiczny, pandemiczny i post-pandemiczny)

5.4.1. Cel i kontekst badania

Drugie badanie ilościowe zostało zrealizowane w 2025 roku w ramach analizy popytu na usługi taneczne. Respondentami byli klienci szkół tańca, którzy kiedykolwiek uczestniczyli w kursach, warsztatach lub lekcjach indywidualnych. Badanie miało charakter

retrospektywny – obejmowało trzy okresy: przed-pandemiczny (do marca 2020 roku), pandemiczny (marzec 2020 – 2022) oraz post-pandemiczny (od 2022 roku).

Celem głównym badania było zidentyfikowanie zmian w zachowaniu uczestników zajęć tanecznych oraz ich postaw wobec oferty szkół tańca w perspektywie trzech wyodrębnionych okresów, z uwzględnieniem czynników motywujących i barier uczestnictwa, poziomu zaangażowania oraz oceny jakości świadczonych usług.

W ramach celu głównego sformułowano cele szczegółowe, które obejmowały:

1. Charakterystykę uczestników – określenie struktury demograficznej próby (płeć, wiek) oraz weryfikację wcześniejszego uczestnictwa respondentów w kursach, warsztatach lub lekcjach indywidualnych.
2. Preferencje uczestnictwa – identyfikację preferowanej formy zajęć tanecznych (stacjonarnej, online, hybrydowej) oraz określenie stylów tańca cieszących się największym zainteresowaniem.
3. Źródła informacji i kanały komunikacji – ustalenie, z jakich źródeł respondenci dowiedzieli się o szkole tańca oraz w jakich kanałach medialnych i społecznościowych śledzą treści związane z tańcem.
4. Motywacje i bariery uczestnictwa – identyfikację głównych motywacji do uczestnictwa w zajęciach oraz powodów rezygnacji z zajęć stacjonarnych i online.
5. Porównanie form uczestnictwa – ocenę łatwości utrzymania systematyczności, częstości rezygnacji i poziomu zaangażowania w zajęciach stacjonarnych i online.
6. Analizę uczestnictwa w trzech okresach czasowych – ustalenie, w których okresach respondenci uczestniczyli w zajęciach tanecznych, z jaką częstotliwością, w jakich formach były one dostępne, a także ocenę poziomu ich organizacji oraz jakości komunikacji ze szkołą tańca.
7. Ocena zajęć online – identyfikację zalet i trudności uczestnictwa w tej formie, porównanie jakości zajęć online i stacjonarnych, określenie sytuacji sprzyjających korzystaniu z zajęć online oraz wskazanie kanałów ich realizacji.
8. Postrzeganie przyczyn wprowadzenia lub niewprowadzania zajęć online – rozpoznanie czynników, które według respondentów skłoniły szkoły tańca do uruchomienia zajęć online lub zniechęciły je do takiego działania w okresie pandemii.
9. Postrzegane korzyści i skutki prowadzenia zajęć online – ustalenie, jakie korzyści mogły uzyskać szkoły tańca dzięki tej formie zajęć oraz jakie zmiany w funkcjonowaniu szkół dostrzegli uczestnicy po pandemii.

10. Potencjał oferty online w szerszym ujęciu geograficznym – określenie poziomu zainteresowania uczestnictwem w zajęciach online prowadzonych przez instruktorów z innych miast lub krajów oraz weryfikacja, czy takie zajęcia były oferowane przez szkoły tańca.
11. Ocena postaw wobec zajęć online w czasie pandemii – analiza opinii dotyczących wartości merytorycznej, wygody, wpływu na utrzymanie kontaktu z tańcem i grupą, ciągłości nauki, organizacji, motywacji oraz więzi z grupą, a także zasadności utrzymania oferty online po pandemii.
12. Aspekty finansowe uczestnictwa – identyfikacja udziału posiadaczy kart sportowych w próbie badawczej, określenie skłonności do ponoszenia opłat za zajęcia online w porównaniu z zajęciami stacjonarnymi oraz ustalenie elementów oferty online uznawanych za warte dodatkowej opłaty.
13. Opinie otwarte – zebranie indywidualnych spostrzeżeń respondentów dotyczących zmian w funkcjonowaniu szkół tańca w ostatnich latach.

Dla każdego z celów szczegółowych wskazano zestaw pytań ankietowych (załącznik nr 3), które umożliwiają ich operacjonalizację. Szczegółowe powiązanie celów z pytaniami badawczymi przedstawiono w tabeli nr 18.

Nr celu	**Odniesienie do celu szczegółowego**	**Uzasadnienie**	**Pytania z kwestionariusza (nr w formularzu)**
1.	Charakterystyka uczestników badania	Pytania pozwalają na określenie struktury demograficznej próby (płeć, wiek) oraz doświadczenia uczestnictwa, co stanowi punkt wyjścia do dalszej analizy.	Pyt. 1, 2, 3
2.	Preferencje uczestnictwa	Pytania pozwalają określić popyt na konkretne techniki taneczne oraz preferowane formy udziału w zajęciach, co umożliwia ustalenie oczekiwań rynku i może zostać wykorzystane do dostosowania oferty szkół tańca.	Pyt. 4, 5
3.	Źródła informacji i kanały komunikacji	Pytania pozwalają ustalić preferowane przez klientów źródła pozyskiwania informacji o szkole tańca oraz kanały komunikacji, w których śledzą treści związane z tańcem. Uzyskane dane mogą zostać wykorzystane przez szkoły tańca do dostosowania działań promocyjnych w celu zwiększenia ich skuteczności.	Pyt. 6, 7
4.	Motywacje i bariery uczestnictwa	Pytania pozwalają na identyfikację czynników motywujących oraz barier uczestnictwa w zajęciach tanecznych w różnych formach. Wyniki mogą posłużyć szkołom tańca do dostosowania działań w celu wzmocnienia motywacji uczestników oraz	Pyt. 8, 9, 10

		ograniczenia czynników sprzyjających rezygnacji z zajęć.	
5.	Porównanie form uczestnictwa	Pytanie pozwala na porównanie utrzymania systematyczności, skłonności do rezygnacji i poziomu zaangażowania w formach stacjonarnej i online, co umożliwia ocenę różnic między tymi formami uczestnictwa.	Pyt. 11
6.	Analiza uczestnictwa w trzech okresach czasowych	Pytania pozwalają na analizę uczestnictwa w okresach przed-, w trakcie- i po-pandemicznym, obejmując częstotliwość, dostępne formy zajęć, ocenę ich organizacji oraz komunikacji ze szkołą tańca.	Pyt. 12, 13, 14, 15, 16
7.	Ocena zajęć online	Pytania umożliwiają ocenę doświadczeń uczestników zajęć online, identyfikację zalet i trudności tej formy, preferowanych sytuacji uczestnictwa oraz stosowanych kanałów świadczenia usług online.	Pyt. 17, 18, 19, 20, 21, 22
8.	Postrzeganie przyczyn wprowadzenia lub niewprowadzania zajęć online	Pytania pozwalają ustalić, w jaki sposób uczestnicy zajęć tanecznych postrzegają decyzje szkół tańca dotyczące uruchamiania oraz rezygnacji z zajęć w formie online.	Pyt. 23, 24
9.	Postrzegane korzyści i skutki prowadzenia zajęć online	Pytania pozwalają ustalić jakie, zdaniem uczestników zajęć tanecznych, zmiany zaszły w szkołach tańca w następstwie pandemii a w odniesieniu do zajęć online wskazać korzyści płynące ze zdalnego świadczenia usług.	Pyt. 25, 26
10.	Potencjał oferty online w szerszym ujęciu geograficznym	Pytania pozwalają ustalić zainteresowanie uczestnictwem w zajęciach online z instruktorami spoza miejsca zamieszkania oraz ustalić czy szkoły tańca oferują zajęcia taneczne online z instruktorami spoza swojej lokalizacji.	Pyt. 27, 28
11.	Ocena postaw wobec zajęć online w czasie pandemii	Pytanie pozwala na ocenę wartości merytorycznej, wygody, wpływu na motywację, poczucia więzi i ciągłości nauki w formie online, a także zasadności utrzymania tej oferty po pandemii.	Pyt. 29
12.	Aspekty finansowe uczestnictwa	Pytania pozwalają ustalić, jak wielu uczestników zajęć tanecznych posiada karty sportowe, a także określić ich skłonność do ponoszenia opłat za zajęcia online w porównaniu z zajęciami stacjonarnymi. Dodatkowo umożliwiają identyfikację elementów oferty postrzeganych przez uczestników jako warte dodatkowej opłaty.	Pyt. 30, 31, 32
13.	Opinie otwarte	Pytanie pozwala zebrać jakościowe spostrzeżenia uczestników dotyczące zmian w funkcjonowaniu szkół tańca, stanowiące uzupełnienie wyników ilościowych.	Pyt. 33

Tabela 18. Powiązanie celów szczegółowych badania ilościowego z pytaniami ankietowymi oraz ich uzasadnienie (badanie z 2025 roku).

Źródło: Opracowanie własne

5.4.2. Metodyka badania

Metodą przeprowadzonego badania był sondaż diagnostyczny, techniką – ankietowanie a narzędziem badawczym kwestionariusz ankiety (internetowy - CAWI). Zbieranie danych odbyło się w II i III kwartale 2025 roku. Kwestionariusz został udostępniony w postaci

formularza online, przygotowanego w aplikacji Microsoft Forms, do samodzielnego wypełnienia przez respondentów. Zaproszenie do udziału w badaniu opublikowano w mediach społecznościowych, głównie w grupach na Facebooku o tematyce związanej z tańcem, a także przekazano w wiadomościach prywatnych skierowanych do klientów szkół tańca oraz do instruktorów.

Dzięki zastosowaniu pytania filtrującego (pytanie nr 3) w badaniu uczestniczyły wyłącznie osoby, które kiedykolwiek brały udział w zajęciach tanecznych, kursach, warsztatach lub lekcjach indywidualnych, w dowolnym okresie swojego życia. Respondenci, którzy zadeklarowali brak takiego doświadczenia, kończyli udział w badaniu na etapie pytania filtrującego i nie przesyłali wypełnionego formularza.

Próba badawcza miała charakter celowy i ochotniczy. Dobór celowy polegał na skierowaniu zaproszenia do udziału w badaniu do osób potencjalnie spełniających kryterium uczestnictwa w zajęciach tanecznych (klientów szkół tańca oraz instruktorów) co umożliwiło uzyskanie odpowiedzi od respondentów posiadających faktyczne doświadczenie w tym obszarze. Udział w badaniu był dobrowolny, a dostęp do formularza nie był ograniczany innymi warunkami poza weryfikacją w pytaniu filtrującym. Badanie ma charakter eksploracyjny i diagnostyczny, a jego celem jest opis i analiza zjawiska uczestnictwa w zajęciach tanecznych w trzech odmiennych okresach (przed pandemią, w trakcie pandemii, po pandemii) oraz identyfikacja czynników wpływających na wybory i doświadczenia klientów. Wnioskowanie z uzyskanych danych odnosi się wyłącznie do badanej grupy respondentów, bez uogólniania wyników na całą populację. Pomimo ograniczeń wynikających z doboru próby, jej liczebność zapewnia wystarczającą podstawę do przeprowadzenia rzetelnej analizy opisowej. Co istotne, w dostępnych źródłach naukowych i branżowych brakuje badań obejmujących retrospektywną ocenę uczestnictwa w zajęciach tanecznych w trzech wymienionych okresach, co nadaje uzyskanym wynikom szczególną wartość poznawczą i praktyczną.

Kwestionariusz zawierał 33 pytania, w tym pytania zamknięte jednokrotnego wyboru, wielokrotnego wyboru, pytania z pięciostopniową skalą Likerta oraz pytania otwarte. Został podzielony na bloki tematyczne obejmujące:

- dane demograficzne,
- motywacje i preferencje dotyczące uczestnictwa,
- przyczyny rezygnacji z zajęć stacjonarnych i online,
- uczestnictwo w zajęciach w trzech okresach (przed pandemią, w trakcie pandemii, po pandemii),

- ocenę organizacji zajęć i komunikacji ze szkołami tańca,
- zalety i wady zajęć online,
- czynniki decydujące o uruchomieniu bądź rezygnacji z zajęć online przez szkoły tańca,
- aspekty finansowe oraz pytanie otwarte o spostrzeżenia dotyczące zmian w funkcjonowaniu szkół tańca.

Kwestionariusz został zaprojektowany w taki sposób, aby umożliwić respondentom odnoszenie się wyłącznie do tych okresów, w których faktycznie uczestniczyli w zajęciach tanecznych. Badanie było bowiem skierowane do osób, które kiedykolwiek w swoim życiu korzystały z zajęć tanecznych, niezależnie od tego, czy miało to miejsce wyłącznie przed pandemią, w okresie pandemicznym, czy też dopiero po roku 2022. Z tego względu w pytaniach dotyczących oceny poszczególnych okresów znalazły się dopowiedzenia wskazujące, aby udzielać odpowiedzi tylko w odniesieniu do tych faz, w których respondent rzeczywiście brał udział w zajęciach. Przykładem jest pytanie nr 15, w którym respondenci oceniali poziom organizacji zajęć tanecznych w trzech wyróżnionych okresach. W treści pytania zawarto instrukcję: „oceń tylko te okresy, w których korzystałeś/aś z zajęć tanecznych." Takie rozwiązanie pozwoliło zebrać rzetelne dane i uniknąć sytuacji, w której osoby niemające kontaktu z zajęciami w danym okresie formułowałyby opinie na jego temat.

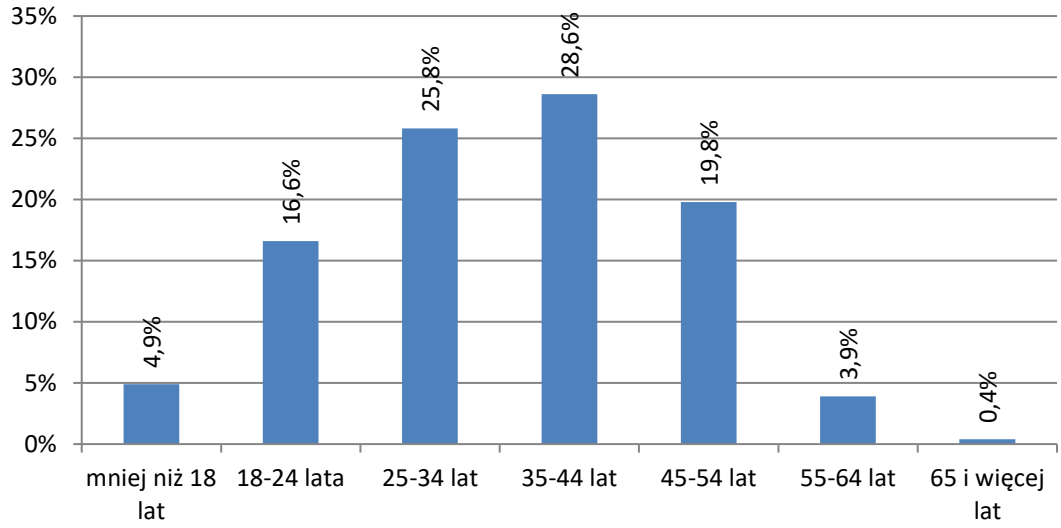
5.4.3. Charakterystyka próby

W badaniu wzięło udział łącznie 512 osób, z czego wszyscy spełniali kryterium udziału w zajęciach tanecznych. Kryterium to zostało zweryfikowane poprzez pytanie filtrujące (pytanie nr 3), dotyczące uczestnictwa w lekcjach prywatnych, kursach lub warsztatach tanecznych w dowolnym okresie życia. Wszyscy, którzy ukończyli ankietę, udzielili odpowiedzi twierdzącej na to pytanie, dlatego żaden respondent nie został wykluczony na etapie selekcji. Próba badawcza miała charakter celowy i ochotniczy, kwestionariusz skierowano do osób potencjalnie związanych z tańcem, a udział w badaniu był dobrowolny.

Struktura płci badanej grupy była zdominowana przez kobiety, które stanowiły 77,3% próby. Mężczyźni stanowili 21,3%, natomiast 1,2% respondentów zadeklarowało, że nie chce ujawniać swojej płci. Najliczniejszą grupę wiekową tworzyły osoby w wieku 35-44 lat (28,6%) oraz 25-34 lat (25,8%). Kolejne grupy to osoby w wieku 45-54 lat (19,8%) oraz 18-

24 lat (16,6%). Najmniej licznymi grupami były osoby poniżej 18 roku życia (4,9%), osoby w przedziale wiekowym 55-64 lat (3,9%) oraz osoby powyżej 65 roku życia (0,4%).

Rozkład wieku respondentów przedstawiono na wykresie nr 37:



Wykres 37. Struktura wieku respondentów (procentowy udział w poszczególnych kategoriach wiekowych).

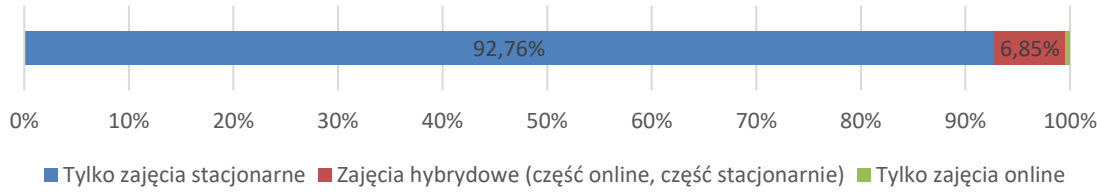
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z uwagi na brak ogólnodostępnego rejestru klientów szkół tańca w Polsce oraz zróżnicowany charakter organizatorów takich zajęć (m.in. prywatne szkoły tańca, domy kultury, ośrodki sportu i rekreacji, fundacje, stowarzyszenia), nie jest możliwe precyzyjne określenie liczebności populacji generalnej. W konsekwencji próby nie można uznać za reprezentatywną w sensie statystycznym, jednak jej liczebność jest wystarczająca do przeprowadzenia rzetelnej analizy opisowej.

5.4.4. Wyniki badania

Na pytanie o preferowaną formę uczestnictwa w zajęciach tanecznych, zdecydowana większość respondentów (92,76%) wskazała na zajęcia w formie stacjonarnej. Niewielki odsetek badanych (6,85%) wybrał formę hybrydową (część zajęć online, część stacjonarnie), zajęcia prowadzone wyłącznie w formie online zostały wskazane przez pojedyncze osoby (poniżej 1%).

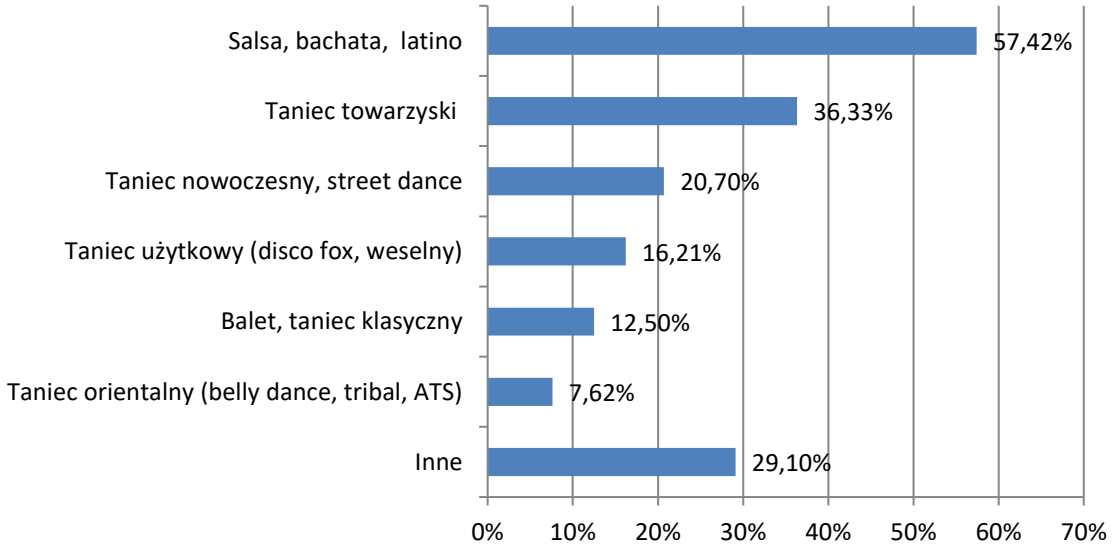
Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują, że największym zainteresowaniem wśród odbiorców usług szkół tańca są zajęcia prowadzone w stacjonarnej formie. Nawiązując do wyników badania jakościowego, w którym ustalono, że w okresie pandemii 4 z 10 szkół tańca wprowadziły ofertę zajęć online, a po jej zakończeniu utrzymały ją jedynie 2 z 10 szkół, można stwierdzić, że ograniczona podaż zajęć tanecznych prowadzonych online wywiera istotny wpływ na kształtowanie popytu. Formy zdalne są przy tym traktowane zarówno przez szkoły, jak i uczestników raczej jako rozwiązanie uzupełniające niż dominujące.



Wykres 38. Preferowana przez respondentów forma uczestnictwa w zajęciach tanecznych.

(pytanie jednokrotnego wyboru).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

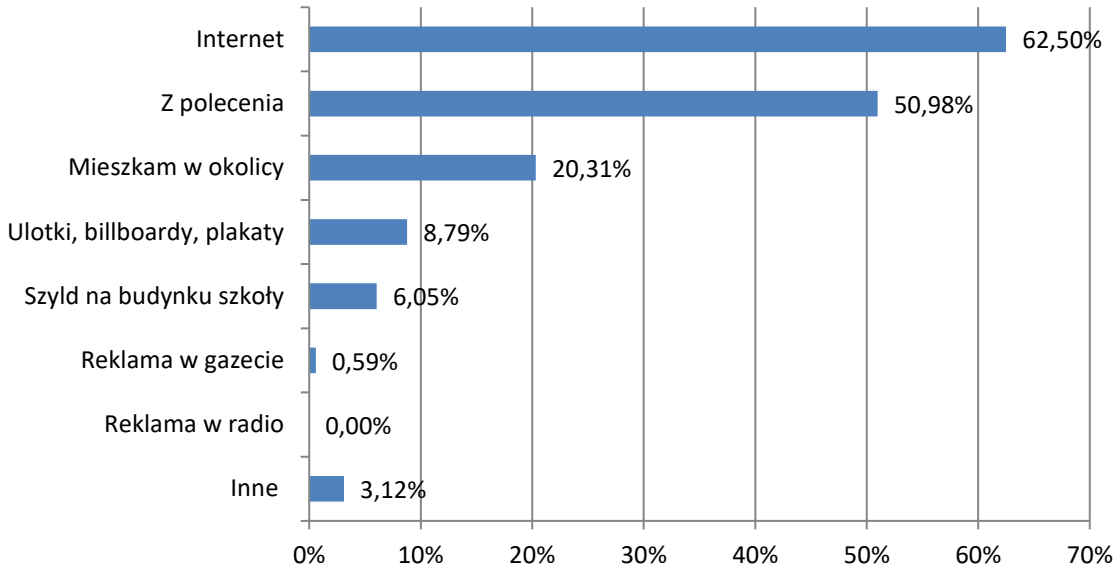


Wykres 39. Preferowane przez respondentów style tańca.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wśród respondentów największym zainteresowaniem cieszą się tańce latynoamerykańskie (57,42%), a na drugim miejscu znalazł się taniec towarzyski (36,33%). Rzadziej wskazywano na taniec nowoczesny (20,70%) i użytkowy (16,21%), natomiast najmniejszym zainteresowaniem cieszył się balet (12,50%) oraz taniec orientalny (7,62%). Stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi w kategorii „inne" (29,10%), obejmujący m.in. high heels, burleskę, pole dance, reggaeton, zouk, tango nuevo, jazz, musical, twerk, afro dance oraz taniec indyjski, wskazuje na znaczną różnorodność preferencji konsumentów i może stanowić przesłankę do specjalizacji szkół tańca w wybranych technikach.



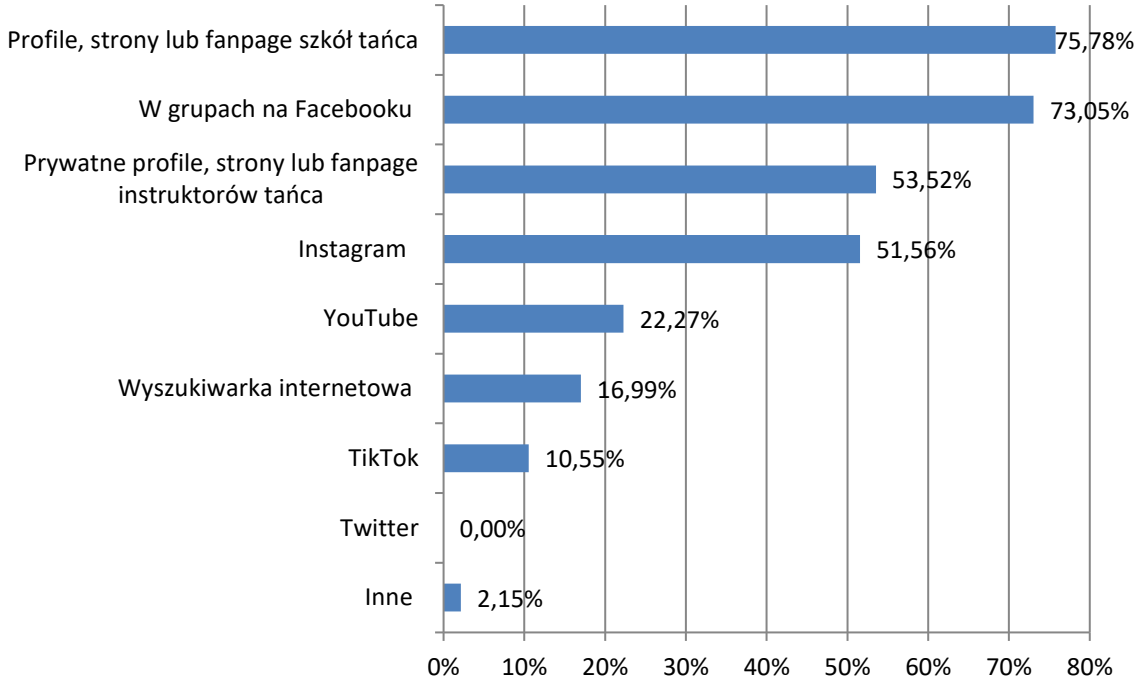
Wykres 40. Źródła informacji o szkole tańca, z której usług korzystali respondenci.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wśród badanych głównym źródłem informacji o szkole tańca był Internet, wskazany przez 62,50% respondentów. Na drugim miejscu znalazły się rekomendacje znajomych (50,98%). Dla 20,31% respondentów wybór szkoły był związany z miejscem zamieszkania. Tradycyjne formy promocji, takie jak ulotki, billboardy czy plakaty (8,79%) oraz szyldy na budynku szkoły (6,05%) wskazywane były znacznie rzadziej, a reklama w gazecie (0,59%) i w radiu (0%) wskazywane zostały przez pojedyncze osoby. Kategoria „inne" (3,12%) została wskazana przez nielicznych respondentów, jednak bez doprecyzowania źródeł. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że najbardziej efektywnymi kanałami

działań marketingowych szkół tańca są reklama online oraz marketing rekomendacyjny, uzupełniane wybranymi działaniami offline.



Wykres 41. Wskazania respondentów dotyczące miejsc w których za pośrednictwem Internetu śledzą treści związanych z tańcem.

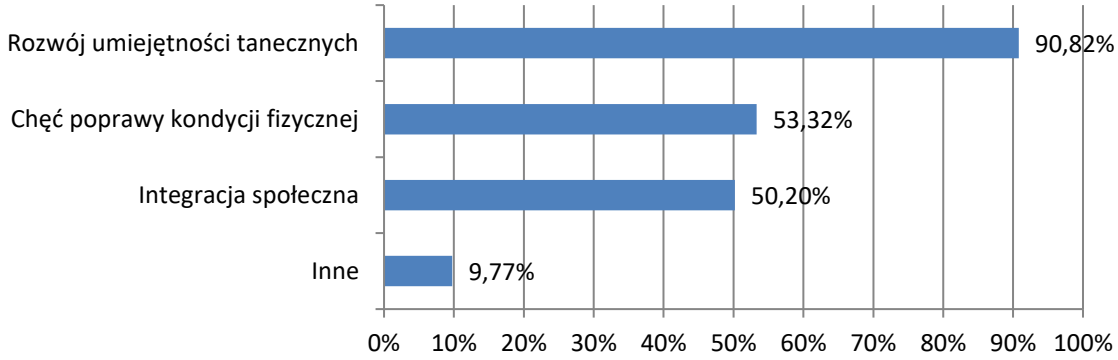
(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wśród badanych najczęściej wskazywanymi miejscami śledzenia treści związanych z tańcem okazały się profile, strony lub fanpage szkół tańca (75,78%) oraz grupy na Facebooku (73,05%). Ponad połowa respondentów obserwuje również prywatne profile, strony lub fanpage instruktorów tańca (53,52%) oraz korzysta z Instagrama (51,56%). Respondenci rzadziej wskazywali na YouTube (22,27%), wyszukiwarkę internetową (16,99%) oraz TikTok (10,55%). Twitter nie został wskazany przez żadnego z respondentów, natomiast w kategorii „inne" pojawiły się pojedyncze odpowiedzi (2,15%) odnoszące się m.in. do lokalnych portali informacyjnych oraz newsletterów szkół tańca.

Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują na dominującą rolę mediów społecznościowych, zwłaszcza Facebooka i Instagrama, jako podstawowych kanałów komunikacji oraz promocji treści tanecznych. Istotne znaczenie mają również prywatne profile instruktorów, które wspierają działania szkół tańca, budując dodatkowe kanały dotarcia do odbiorców. Warto podkreślić, że grupy na Facebooku przejęły rolę tradycyjnych

forów internetowych, stając się obecnie główną przestrzenią wymiany informacji i doświadczeń użytkowników Internetu, także w środowisku tanecznym.

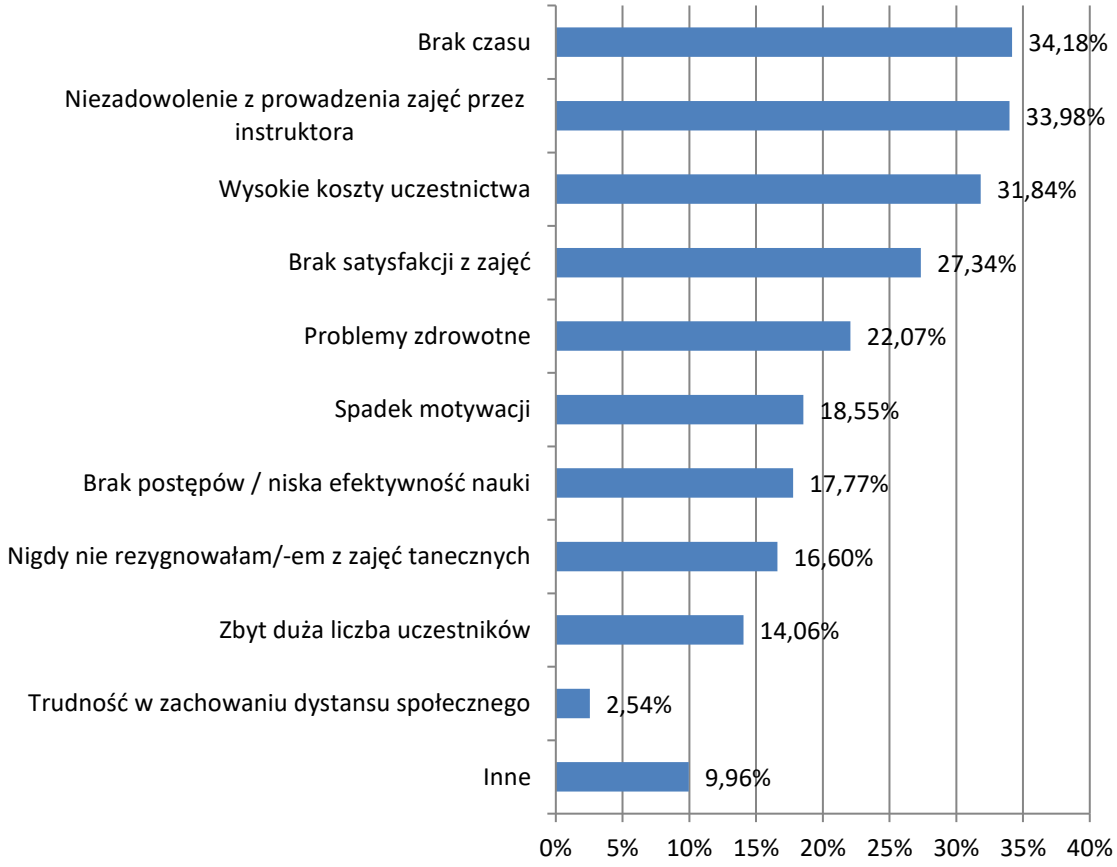


Wykres 42. Motywacje respondentów do uczestnictwa w zajęciach tanecznych.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najczęściej wymienianą motywacją do uczestnictwa w zajęciach tanecznych wśród respondentów był rozwój umiejętności tanecznych, który wskazało aż 90,82% badanych. Ponad połowa traktuje zajęcia także jako sposób na poprawę kondycji fizycznej (53,32%) oraz formę integracji społecznej (50,20%). Rzadziej wskazywano inne motywacje (9,77%), wśród których wymieniano m.in. możliwość odreagowania stresu, pasję do tańca czy chęć udziału w występach scenicznych. Uzyskane wyniki wskazują, że klienci szkół tańca obok rozwoju umiejętności tanecznych dostrzegają w uczestnictwie w zajęciach dodatkową wartość w postaci poprawy kondycji fizycznej oraz budowania relacji społecznościowych.



Wykres 43. Powody rezygnacji z uczestnictwa w stacjonarnych zajęciach tanecznych.

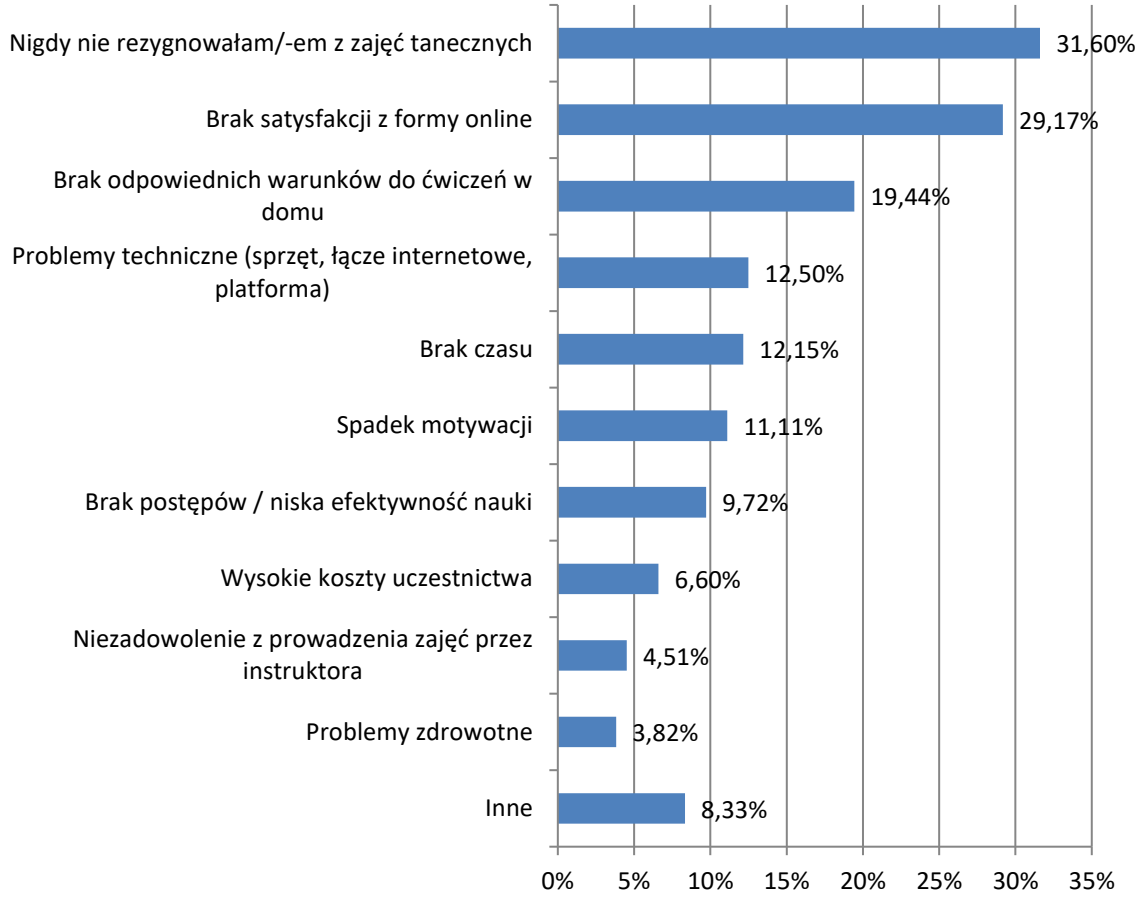
(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najczęściej wskazywanymi powodami rezygnacji z uczestnictwa w stacjonarnych zajęciach tanecznych były brak czasu (34,18%), niezadowolenie z prowadzenia zajęć przez instruktora (33,98%), wysokie koszty uczestnictwa (31,84%) oraz brak satysfakcji z zajęć (27,34%). Respondenci wymieniali także problemy zdrowotne (22,07%), spadek motywacji (18,55%), brak postępów i niską efektywność nauki (17,77%), zbyt dużą liczbę uczestników w grupie (14,06%) oraz trudność w zachowaniu dystansu społecznego (2,54%), co mogło mieć znaczenie głównie w okresie pandemii. W kategorii „inne" (9,96%) wskazywano m.in. zmianę miejsca zamieszkania, brak dostępności zajęć na odpowiednim poziomie czy konflikty czasowe z innymi aktywnościami. Warto podkreślić, że 16,60% respondentów nigdy nie rezygnowało z uczestnictwa w zajęciach tanecznych.

Na część wskazanych czynników szkoły tańca mają realny wpływ. Dotyczy to zwłaszcza jakości prowadzenia zajęć przez instruktorów oraz poziomu satysfakcji uczestników – oba te elementy zależą w dużej mierze od organizacji pracy i kompetencji kadry. Również koszty

uczestnictwa ustalane są przez szkoły, choć w tym przypadku działania ograniczające opłaty nie zawsze leżą w ich interesie (przykład kart Motorsport z badania jakościowego).



Wykres 44. Powody rezygnacji z tanecznych zajęć online.

(pytanie wielokrotnego wyboru; N=288; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

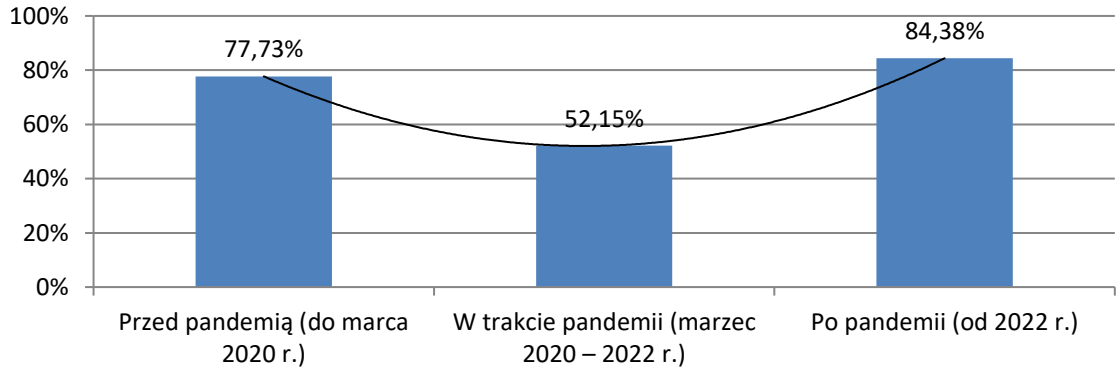
Najczęściej wskazywanym powodem rezygnacji z uczestnictwa w tanecznych zajęciach online był brak satysfakcji z formy online (29,17%). Respondenci wskazywali także na brak odpowiednich warunków do ćwiczeń w domu (19,44%), problemy techniczne związane ze sprzętem, łączem internetowym czy platformą (12,50%), brak czasu (12,15%), spadek motywacji (11,11%), brak postępów i niską efektywność nauki (9,72%). W mniejszym stopniu wskazywano na wysokie koszty uczestnictwa (6,60%), niezadowolenie z prowadzenia zajęć przez instruktora (4,51%) oraz problemy zdrowotne (3,82%). W kategorii „inne" (8,33%) wymieniano m.in. trudności z koncentracją w domu czy brak odpowiedniego sprzętu muzycznego. Warto zauważyć, że 31,60% respondentów nigdy nie zrezygnowało z uczestnictwa w zajęciach online.

Wykres 45. Porównanie ocen systematyczności, zaangażowania oraz skłonności do rezygnacji z zajęć tanecznych prowadzonych w formie stacjonarnej i online.

(pytanie porównawcze, skala pięciostopniowa)

Źródło: Wykres wygenerowany w Microsoft Forms na podstawie wyników badań własnych

Wykres nr 45 przedstawia wyniki porównania systematyczności uczestnictwa, stopnia zaangażowania oraz skłonności do rezygnacji z zajęć tanecznych. Uzyskane wyniki wskazują, że respondenci w badanych aspektach korzystniej ocenili zajęcia stacjonarne względem zajęć online.

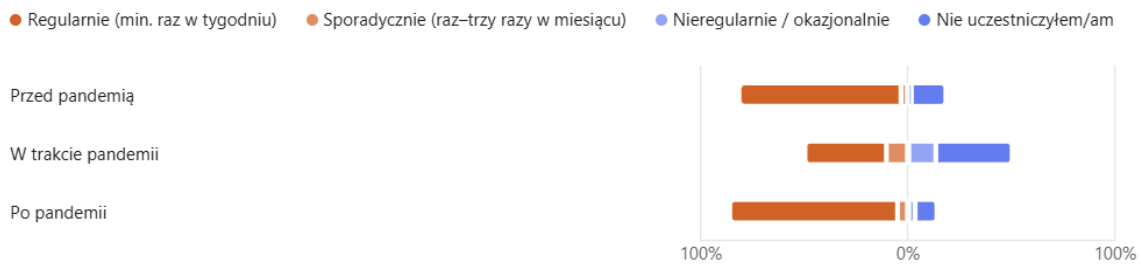


Wykres 46. Deklaracja uczestnictwa w zajęciach tanecznych przed pandemią, w trakcie pandemii oraz po pandemii.

(pytanie wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

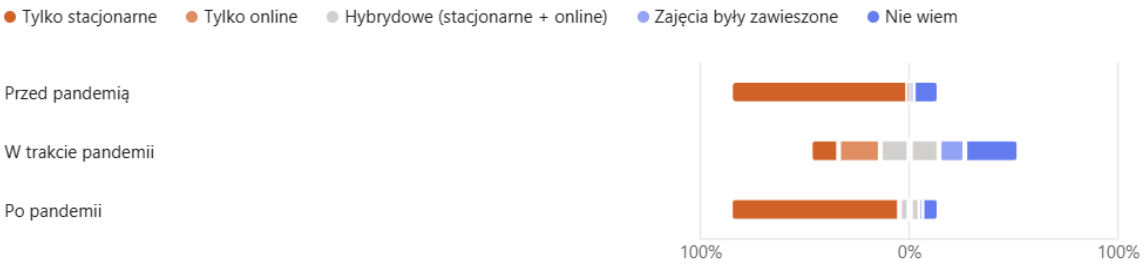
W okresie przed pandemicznym udział w zajęciach deklarowało 77,73% badanych. W trakcie pandemii odsetek ten spadł do 52,15%, natomiast po 2022 roku wzrósł do 84,38%, przewyższając poziom sprzed pandemii. Wynik ten może być częściowo efektem specyfiki doboru próby – ankieta była rozpowszechniana głównie w mediach społecznościowych w roku 2025 w grupach o tematyce tanecznej. Osoby, które zakończyły edukację taneczną przed 2020 rokiem, mogą już nie śledzić treści takich grup, a tym samym ankieta mogła do nich nie dotrzeć w takim samym stopniu jak do osób nadal aktywnych tanecznie.



Wykres 47. Częstotliwość uczestnictwa respondentów w zajęciach tanecznych przed pandemią, w trakcie pandemii oraz po pandemii.

Źródło: Wykres wygenerowany w Microsoft Forms na podstawie wyników badań własnych

Wykres nr 47 przedstawia częstotliwość uczestnictwa respondentów w trzech analizowanych okresach. Wyniki wskazują na wysoką regularność udziału przed pandemią, wyraźny spadek w trakcie pandemii oraz odbudowanie po 2022 roku, które przewyższyło poziom sprzed pandemii.



Wykres 48. Formy dostępnych zajęć tanecznych w szkołach, z których usług korzystali respondenci, w poszczególnych okresach: przed pandemią, w trakcie pandemii i po pandemii.

Źródło: Wykres wygenerowany w Microsoft Forms na podstawie wyników badań własnych

W okresie przed pandemicznym zdecydowana większość respondentów korzystała z zajęć prowadzonych wyłącznie w formie stacjonarnej. W czasie pandemii oferta uległa wyraźnemu zróżnicowaniu – pojawiły się zajęcia online, hybrydowe, a część respondentów

wskazywała także na całkowite zawieszenie działalności szkół. Po 2022 roku dominacja formy stacjonarnej została przywrócona, natomiast udział zajęć online i hybrydowych znacząco się zmniejszył, podobnie jak odsetek osób deklarujących zawieszenie zajęć.

Wykres 49. Ocena poziomu organizacji zajęć tanecznych w poszczególnych okresach.

(skala: bardzo źle – bardzo dobrze)

Źródło: Wykres wygenerowany w Microsoft Forms na podstawie wyników badań własnych

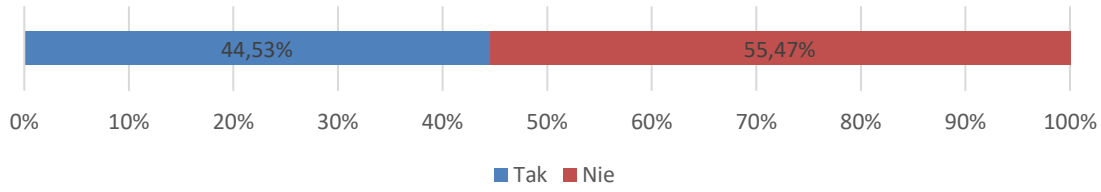
Wykres nr 49 przedstawia ocenę poziomu organizacji zajęć tanecznych w poszczególnych okresach. Na podstawie uzyskanych wyników można zauważyć wyraźne różnice w ocenie poziomu organizacji zajęć tanecznych w analizowanych okresach. Przed pandemią dominowały oceny pozytywne, większość respondentów wskazywała odpowiedzi „dobrze" i „bardzo dobrze", a odsetek ocen negatywnych („źle" i „bardzo źle") był marginalny. W trakcie pandemii pojawiło się więcej ocen neutralnych („ani dobrze, ani źle") oraz negatywnych, co wskazuje na pogorszenie postrzegania organizacji zajęć w tym okresie. Nadal jednak utrzymywał się zauważalny udział ocen pozytywnych, choć ich udział był mniejszy niż przed pandemią. Po pandemii ponownie wzrósł odsetek ocen pozytywnych, szczególnie w kategorii „bardzo dobrze", przy jednoczesnym spadku wskazań neutralnych i negatywnych. Wyniki sugerują zatem odbudowę poziomu satysfakcji z organizacji zajęć w okresie po ustaniu pandemicznych ograniczeń.

Wykres 50. Ocena jakości komunikacji ze szkołą tańca w poszczególnych okresach.

(skala: bardzo zła – bardzo dobra)

Źródło: Wykres wygenerowany w Microsoft Forms na podstawie wyników badań własnych

Wykres nr 50 przedstawia ocenę jakości komunikacji ze szkołą tańca w badanych okresach. Uzyskane wyniki wskazują, że jakość komunikacji ze szkołami tańca była przed pandemią oceniana wysoko, w trakcie pandemii nastąpił wyraźny spadek ocen bardzo dobrych przy jednoczesnym wzroście ocen średnich, natomiast po pandemii nastąpiła zauważalna poprawa ocen – poziom ocen bardzo dobrych przewyższył stan sprzed pandemii.

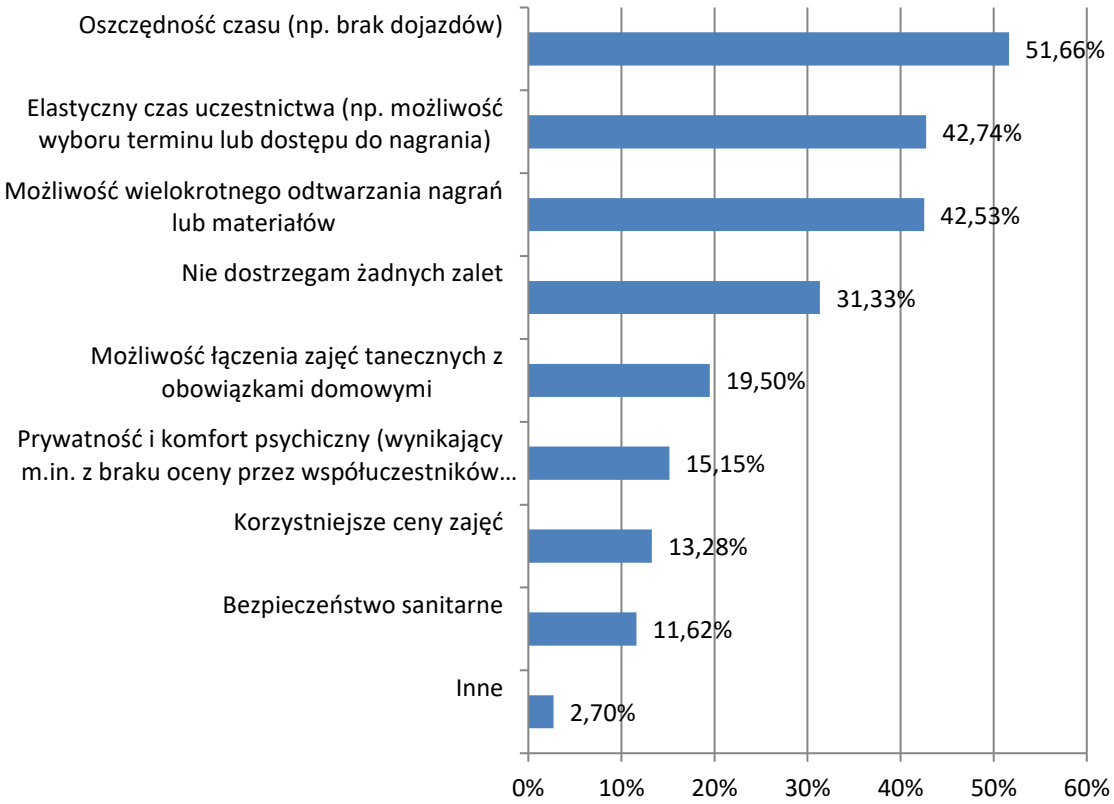


Wykres 51. Uczestnictwo w zajęciach online prowadzonych przez szkołę tańca.

(pytanie jednokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 51 ukazuje skalę uczestnictwa w zajęciach online prowadzonych przez szkoły tańca. Zgodnie z uzyskanymi wynikami, blisko połowa (44,53%) respondentów miała doświadczenie z taką formą nauki.

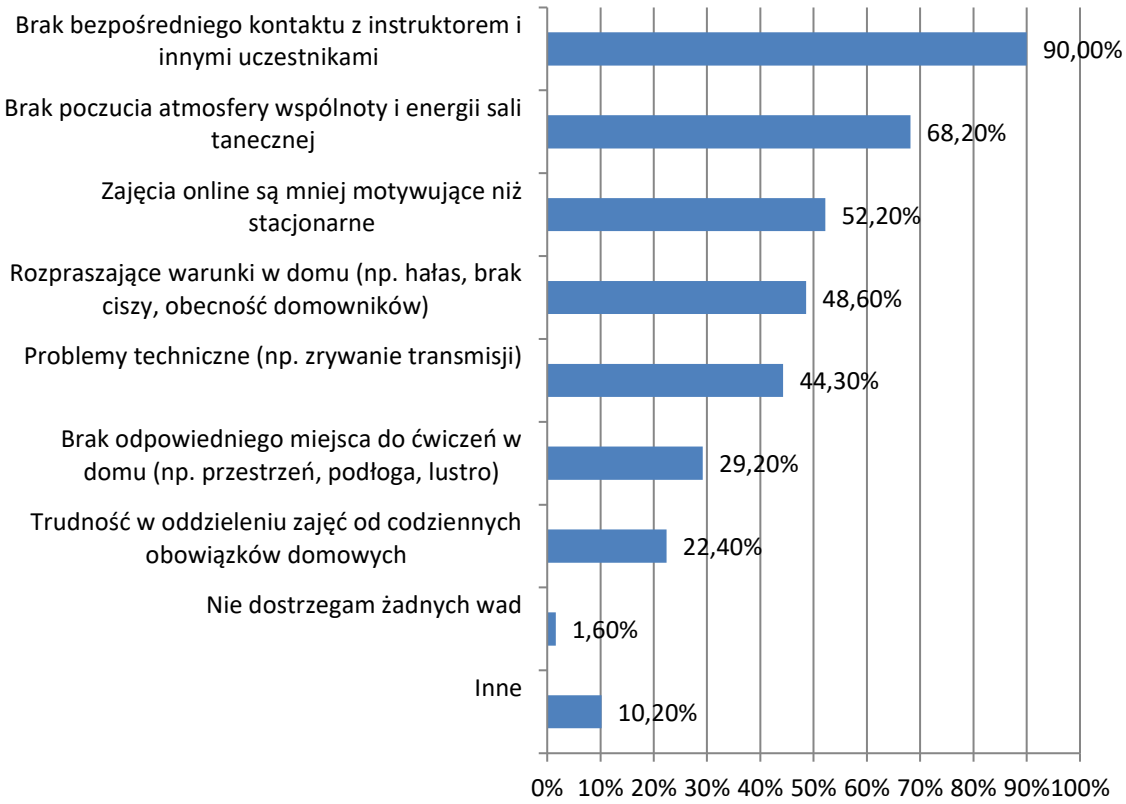


Wykres 52. Zalety uczestnictwa w zajęciach tanecznych realizowanych w formie online.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=482; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 52 przedstawia zalety uczestnictwa w zajęciach tanecznych prowadzonych w formie online. Najczęściej wskazywaną korzyścią była oszczędność czasu (51,7%), elastyczny czas uczestnictwa (42,7%) oraz możliwość wielokrotnego odtwarzania materiałów (42,5%). Rzadziej respondenci podkreślali możliwość łączenia zajęć z obowiązkami domowymi (19,5%) czy poczucie prywatności i komfortu psychicznego (15,2%). Niewielka część badanych zwracała uwagę na korzystniejsze ceny (13,3%) oraz bezpieczeństwo sanitarne (11,6%). W kategorii „inne" respondenci wskazywali m.in. na możliwość uczestnictwa w zajęciach niezależnie od miejsca pobytu, większy komfort osób nieśmiałych, ograniczenie kosztu dojazdu oraz możliwość uczestniczenia w zajęciach prowadzonych przez instruktorów spoza miejsca zamieszkania. Jednocześnie 31,3% respondentów wskazało, że nie dostrzega żadnych zalet związanych z uczestnictwem w zajęciach w formie online.

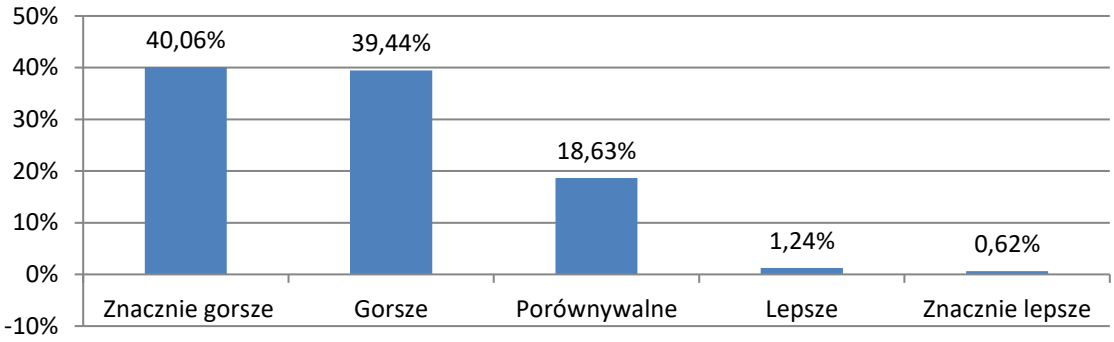


Wykres 53. Trudności i ograniczenia związane z uczestnictwem w zajęciach tanecznych prowadzonych w formie online.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=490; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 53 ukazuje trudności i ograniczenia związane z uczestnictwem w zajęciach tanecznych online. Najczęściej wskazywaną barierą był brak bezpośredniego kontaktu z instruktorem i innymi uczestnikami (90,0%) oraz brak poczucia atmosfery wspólnoty i energii sali tanecznej (68,2%). Ponad połowa respondentów podkreślała, że zajęcia online są mniej motywujące niż stacjonarne (52,2%), a niemal połowa wskazywała na rozpraszające warunki w domu (48,6%) oraz problemy techniczne (44,3%). W dalszej kolejności wymieniano brak odpowiedniego miejsca do ćwiczeń (29,2%) i trudność w oddzieleniu zajęć od obowiązków domowych (22,4%). W kategorii „inne" respondenci wskazywali przede wszystkim na utrudnioną obserwację uczestników zajęć przez instruktora i wynikający z tego brak możliwości korygowania błędów. Jedynie 1,6% respondentów nie dostrzegało żadnych trudności i ograniczeń związanych z uczestnictwem w zajęciach prowadzonych w formie online.

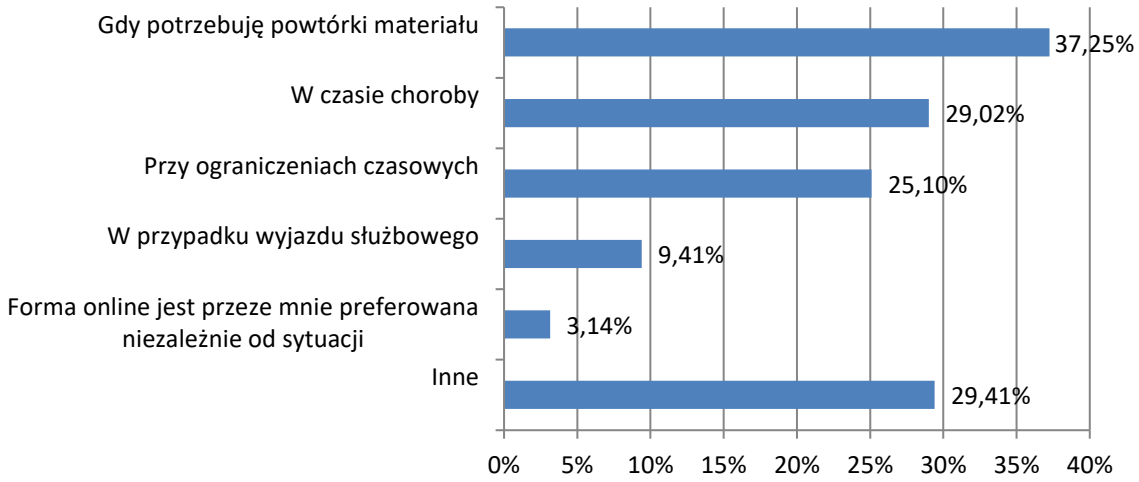


Wykres 54. Ocena jakości zajęć tanecznych prowadzonych online w porównaniu do zajęć stacjonarnych.

(pytanie jednokrotnego wyboru, N=322; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 54 przedstawia ocenę jakości zajęć tanecznych prowadzonych online w porównaniu do zajęć stacjonarnych. Większość respondentów 40,1% oceniło zajęcia online jako znacznie gorsze względem stacjonarnych, a 39,4% za gorsze. Jedynie 18,6% badanych wskazało, że były one porównywalne z zajęciami stacjonarnymi, natomiast opinie o wyższej jakości zajęć online pojawiały się sporadycznie (1,2% uznało je za lepsze, a 0,6% za znacznie lepsze).

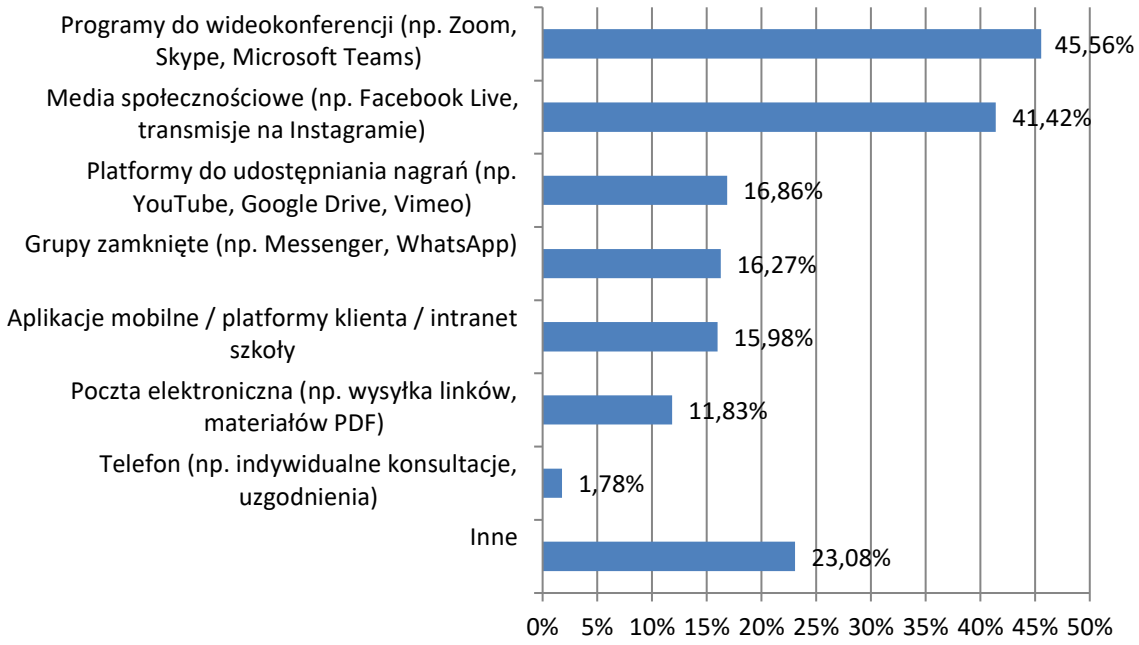


Wykres 55. Sytuacje, w których respondenci najchętniej korzystają z zajęć tanecznych prowadzonych w formie online.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=255; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 55 wskazuje sytuacje, w których respondenci najchętniej korzystali z zajęć tanecznych prowadzonych w formie online. Badani najczęściej wymieniali okoliczności związane z potrzebą powtórki materiału (37,3%) oraz wystąpieniem choroby, uniemożliwiającej uczestnictwo w zajęciach stacjonarnych (29,0%). Co czwarty badany korzystał z zajęć w formie online w sytuacji ograniczeń czasowych (25,1%), natomiast rzadziej pojawiały się wskazania związane z wyjazdem służbowym (9,4%). Nieliczna grupa (3,1%) podkreślała, że forma online jest przez nich preferowana niezależnie od sytuacji. W kategorii „inne" respondenci wskazywali, że korzystali z zajęć online m.in. w okresie urlopu, w czasie opieki nad dzieckiem, podczas pobytu za granicą, w sytuacjach braku dostępu do stacjonarnych zajęć tanecznych w miejscu zamieszkania oraz gdy chcieli uczestniczyć w zajęciach prowadzonych przez instruktora spoza swojego miejsca zamieszkania.



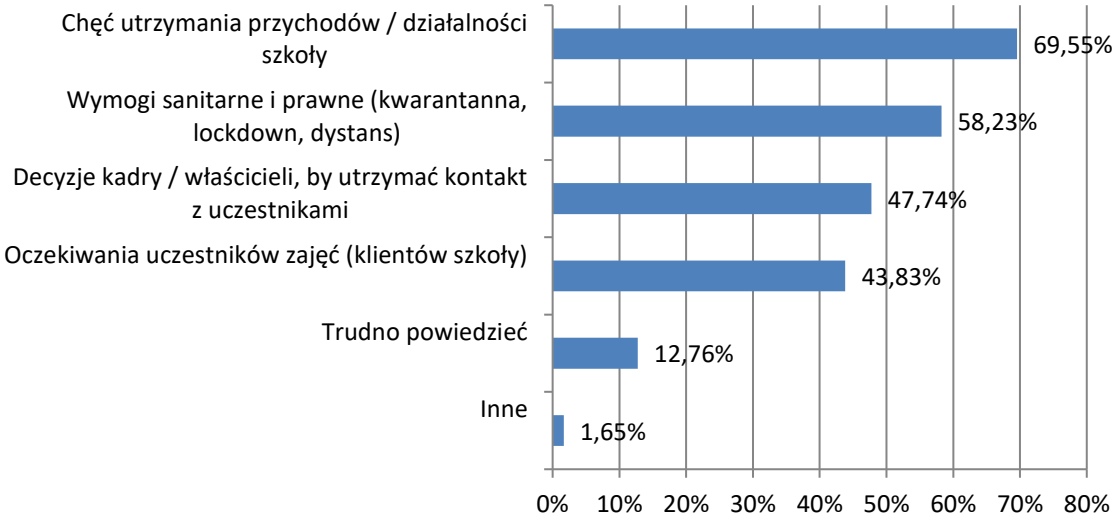
Wykres 56. Kanały wykorzystywane do prowadzenia zajęć tanecznych online lub udostępniania materiałów podczas pandemii COVID-19.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=338; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 56 wskazuje kanały wykorzystywane do prowadzenia zajęć tanecznych online lub udostępniania materiałów podczas pandemii Covid-19. Najczęściej stosowanymi narzędziami były dedykowane programy do wideokonferencji takie jak Zoom, Skype czy

Microsoft Teams (45,56%) a także media społecznościowe umożliwiające transmisję na żywo (41,42%). W mniejszym stopniu korzystano z platform do udostępniania nagrań (16,9%), grup zamkniętych w komunikatorach typu Messenger lub WhatsApp (16,3%) oraz aplikacji mobilnych, platform klienta i intranetu szkoły (16,0%). Pojedyncze szkoły wykorzystywały pocztę elektroniczną do przesyłania materiałów (11,8%) lub indywidualne konsultacje telefoniczne (1,8%). W kategorii „inne" (23,08%) respondenci wskazywali m.in. na dedykowane portale e-learningowe oraz własne systemy stworzone przez szkoły tańca.



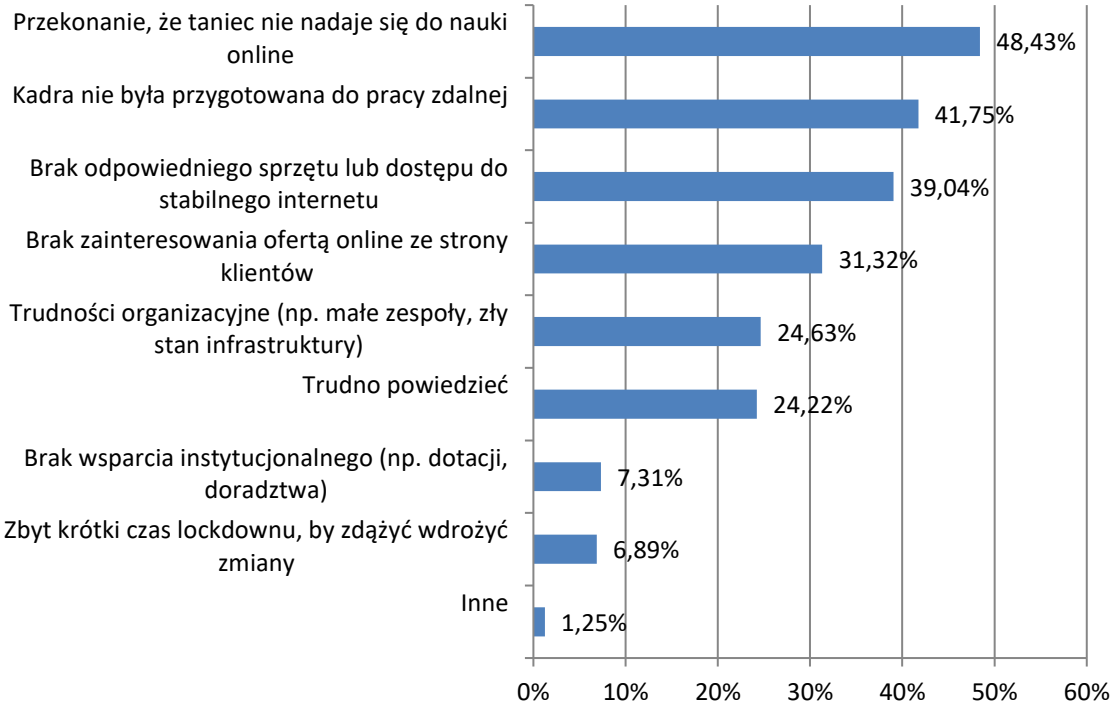
Wykres 57. Czynniki, które – zdaniem respondentów – zdecydowały o uruchomieniu przez szkoły tańca zajęć online w czasie pandemii COVID-19.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=486; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 57 przedstawia czynniki, które – zdaniem respondentów – zdecydowały o uruchomieniu przez szkoły zajęć online w czasie pandemii Covicd-19. Najczęściej wskazywanym motywem była chęć utrzymania przychodów oraz zapewnienia ciągłości działalności szkół tańca (69,55%), a w drugiej kolejności konieczność dostosowania się do wymogów sanitarnych i prawnych takich jak kwarantanna, lockdown czy obowiązek zachowania dystansu społecznego (58,23%). Blisko połowa badanych (47,74%) jako czynnik decydujący wskazała decyzje kadry i właścicieli, ukierunkowane na utrzymanie kontaktu z uczestnikami zajęć, a także oczekiwania samych klientów szkół tańca (43,83%). Niewielka część respondentów (12.76%) nie była w stanie określić czynników decydujących. W kategorii „inne" (1,65%) pojawiły się wskazania dotyczące inicjatywy

samych instruktorów, którzy traktowali zajęcia online jako formę podtrzymania aktywności oraz sposobu na rozwój nowych kompetencji dydaktycznych.



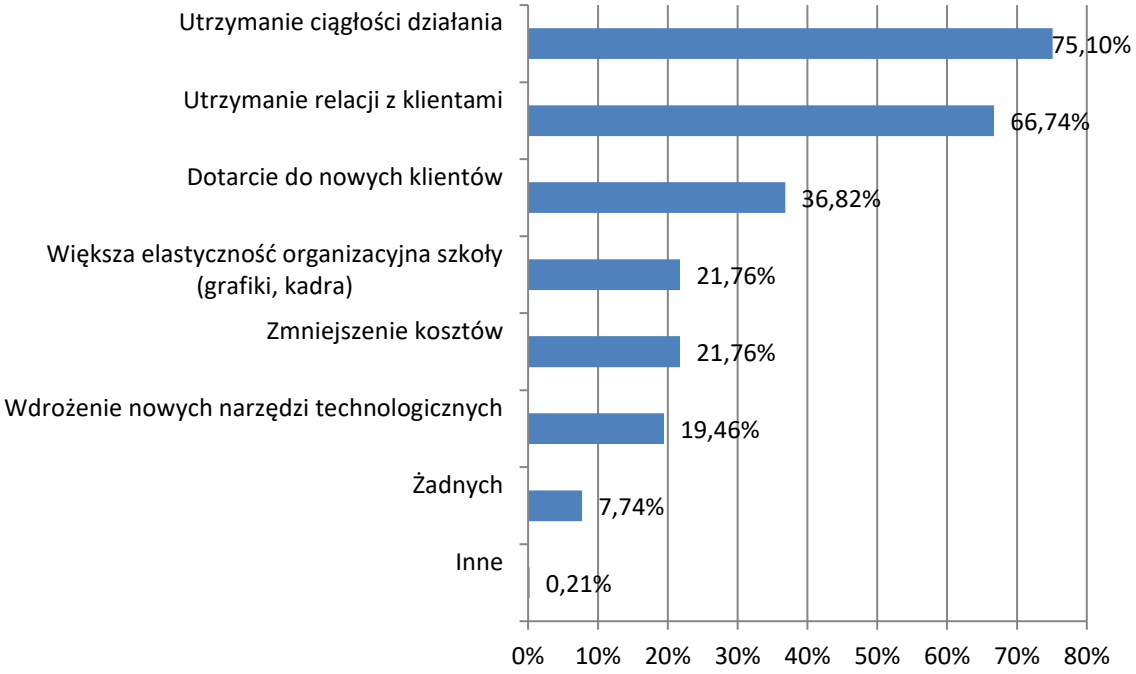
Wykres 58. Przyczyny, dla których – zdaniem respondentów – niektóre szkoły tańca nie zdecydowały się na prowadzenie zajęć online w czasie pandemii COVID-19.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=479; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 58 przedstawia przyczyny, dla których – zdaniem respondentów – niektóre szkoły tańca nie zdecydowały się na prowadzenie zajęć online w czasie pandemii Covid-19. Najczęściej wskazywanym powodem było przekonanie, że taniec nie nadaje się do nauki w formie zdalnej (48,43%). W drugiej kolejności respondenci wskazywali na brak odpowiedniego przygotowania kadry do pracy online (41,75%) oraz na ograniczenia techniczne związane z brakiem sprzętu lub stabilnego dostępu do Internetu (39,04%). Około jedna trzecia ankietowanych (31,32%) uznała, że powodem był barak zainteresowania ofertą online ze strony klientów. W dalszej kolejności pojawiały się odpowiedzi wskazujące na trudności organizacyjne (24,22%), brak wsparcia instytucjonalnego w postaci doradztwa i dotacji (7,31%) oraz zbyt krótki czas lockdownu, by zdążyć wdrożyć zmiany (6,89%). Część respondentów (24,22%) nie było w stanie określić przyczyn, zaś w kategorii „inne” (1,25%)

respondenci doprecyzowywali m.in. brak odpowiedniej przestrzeni do prowadzenia zajęć w formie online czy niski poziom kompetencji cyfrowych części kadry.

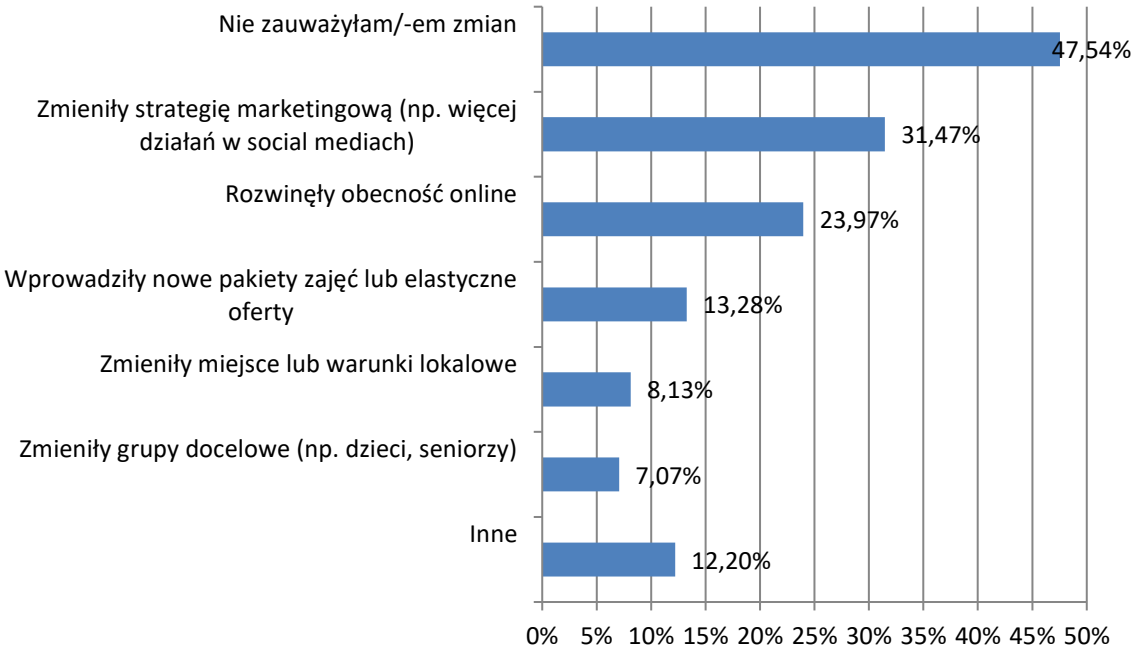


Wykres 59. Korzyści, które – zdaniem respondentów – mogły osiągnąć szkoły tańca dzięki prowadzeniu zajęć online podczas pandemii COVID-19.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=478; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 59 przedstawia korzyści, które – zdaniem respondentów – mogły osiągnąć szkoły tańca dzięki prowadzeniu zajęć online w czasie pandemii COVID-19. Najczęściej wskazywaną zaletą było utrzymanie ciągłości działania szkół (75,10%) oraz utrzymanie relacji z klientami (66,74%). Ponad jedna trzecia badanych wskazała na możliwość dotarcia do nowych klientów (36,82%). Co piąty respondent wskazywał na korzyści wynikające z większej elastyczności organizacyjnej szkół (21,76%) i zmniejszenie kosztów (21,76%). Niewiele mniej wskazało na wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych (19,46%). Część respondentów była zdania, że zajęcia online nie przynosiły żadnych korzyści (7,74%), natomiast w kategorii „inne” (0,21%) badani wskazywali na możliwość testowania nowych form dydaktyki, promocję marki szkoły w Internecie oraz zwiększenie dostępności zajęć dla osób z ograniczeniami czasowymi lub mieszkających poza miejscowością, w której działa szkoła.

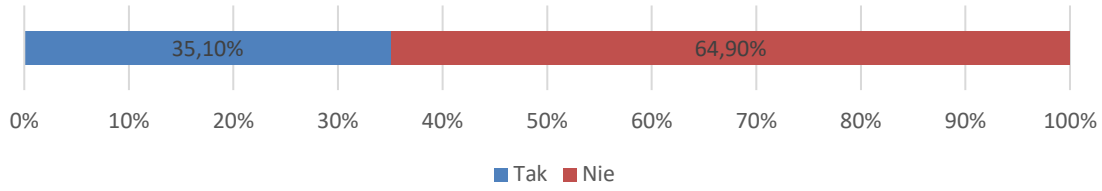


Wykres 60. Zmiany w działalności szkół tańca zauważone przez respondentów w następstwie pandemii COVID-19.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=467; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 60 przedstawia zmiany w działalności szkół tańca które, zdaniem respondentów, były zauważalne w następstwie pandemii COVID-19. Badani najczęściej wskazywali, że nie zauważyli żadnych zmian (47,54%). Spora część badanych wskazała na zmiany w strategii marketingowej, w tym zwiększenie aktywności w mediach społecznościowych (31,47%) oraz rozwinięcie obecności online (23,97%). Rzadziej wskazywano na wprowadzenie przez szkoły nowych pakietów zajęć lub elastycznych form oferty (13,28%), zmianę miejsca lub warunków lokalowych (8,13%) a także zmianę grup docelowych oferty (7,07%). W kategorii „inne” (12,2%) respondenci wskazywali na spadek cen kursów, zmniejszenie liczby zajęć stacjonarnych, przejście do mniejszych sal tanecznych, zwiększoną rotację wśród instruktorów, łączenie zajęć online i stacjonarnych (hybrydowe), zmianę godzin prowadzenia zajęć, zmniejszenie oferty tanecznej, częstsze odwoływanie zajęć, ograniczenie liczby uczestników w grupach oraz większe skupienie na zajęciach indywidualnych.

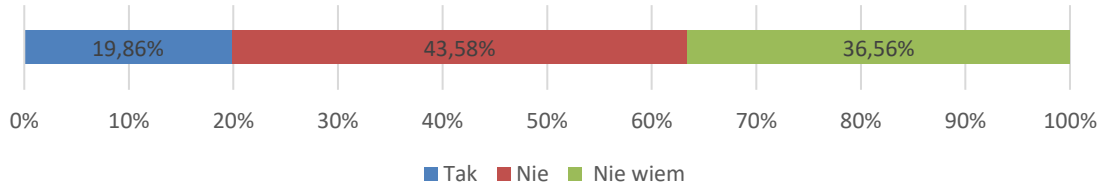


Wykres 61. Deklarowana chęć uczestnictwa w zajęciach tanecznych online prowadzonych przez instruktorów z innych miast lub państw.

(pytanie jednokrotnego wyboru, N=478; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 61 przedstawia deklarowaną chęć uczestnictwa w zajęciach tanecznych online prowadzonych przez instruktorów z innych miast lub państw. Chęć udziału w tego typu zajęciach zadeklarowało 35,10% badanych, natomiast 64,90% nie wyraziło zainteresowania.



Wykres 62. Deklaracje respondentów dotyczące oferowania przez szkoły tańca zajęć online z instruktorami z innych miast lub państw.

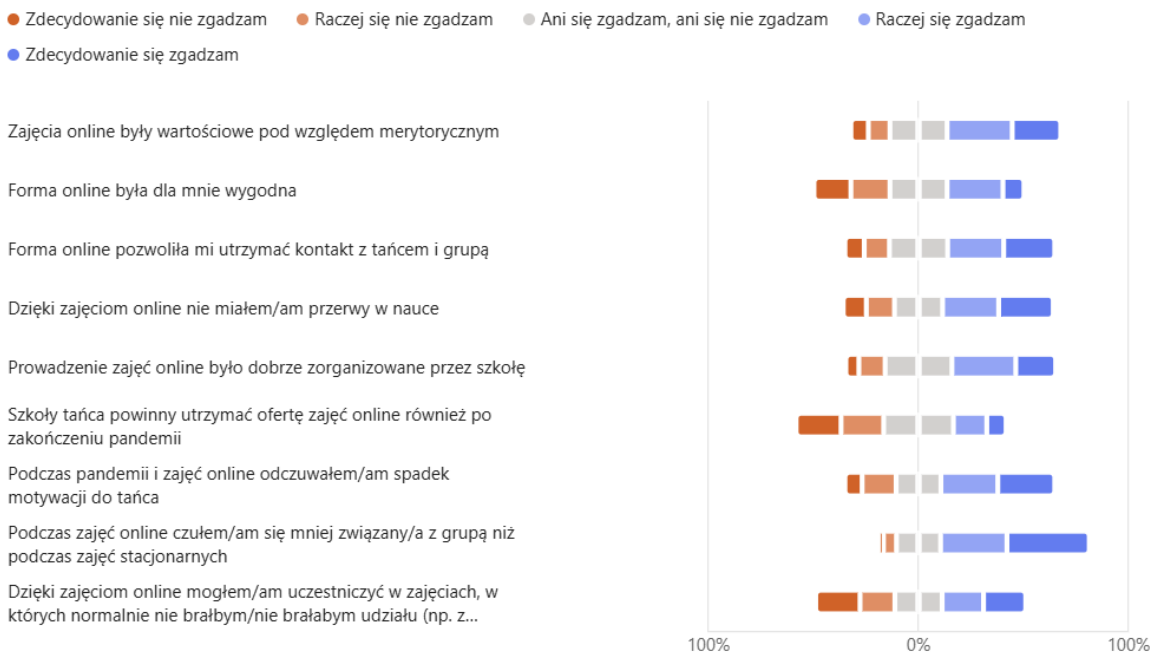
(pytanie jednokrotnego wyboru, N=413; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 62 przedstawia deklarację respondentów dotyczące oferowania przez szkoły tańca zajęć online z instruktorami z innych miast lub państw. Zgodnie z uzyskanymi odpowiedziami, 19,86% badanych potwierdziło, że szkoły tańca oferowały tego rodzaju zajęcia, 43,58% wskazało na brak takiej oferty, natomiast 36,56% respondentów nie potrafiło jednoznacznie określić, czy szkoła, z której usług korzystali, faktycznie prowadziła zajęcia online z instruktorami spoza miejscowości lub kraju.

Zestawienie wyników z wykresów nr 61 i nr 62 ukazuje dysproporcję pomiędzy deklaracją chęci udziału w zajęciach online prowadzonych przez instruktorów z innych miast lub państw (35,1% badanych) a faktyczną dostępnością takiej oferty w szkołach tańca

(19,86%), co oznacza, że popyt przewyższał podaż. Dodatkowo, wysoki odsetek osób, które nie potrafiły jednoznacznie określić, czy szkoła oferowała tego typu zajęcia (36,56%) może świadczyć o niedostatecznej komunikacji ofert szkół.

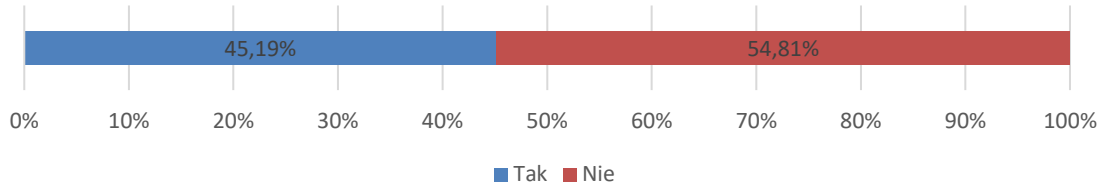


Wykres 63. Opinie respondentów dotyczące zajęć tanecznych prowadzonych online w czasie pandemii COVID-19.

(skala pięciostopniowa: od „zdecydowanie się nie zgadzam" do „zdecydowanie się zgadzam")

Źródło: Wykres wygenerowany w Microsoft Forms na podstawie wyników badań własnych

Wykres nr 63 przedstawia opinie respondentów dotyczące zajęć tanecznych prowadzonych online w czasie pandemii COVID-19. Najczęściej zgadzano się ze stwierdzeniem, że zajęcia online były wartościowe pod względem merytorycznym. Wielu badanych podkreślało, że dzięki tej formie nie mieli przerw w nauce, mogli utrzymać kontakt z tańcem i grupą, a same zajęcia były dobrze zorganizowane przez szkoły. Część respondentów wskazała również, że oferta zajęć online powinna zostać utrzymana po zakończeniu pandemii. Jednocześnie zwracano uwagę na ograniczenia tej formy, takie jak spadek motywacji, mniejsze poczucie więzi z grupą czy brak wygody uczestnictwa. Podzielone były opinie w kwestii tego, czy zajęcia online umożliwiały uczestnictwo w kursach, w których w formie stacjonarnej udział byłby niemożliwy z powodu odległości lub wyższych kosztów.

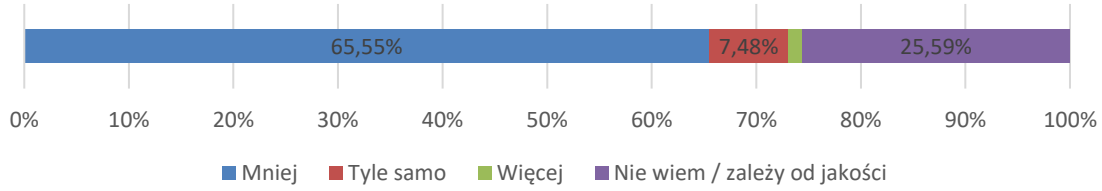


Wykres 64. Deklaracja posiadania kart sportowych (np. Multisport, OK System, FitProfit) przez respondentów.

(pytanie jednokrotnego wyboru, N=509; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 64 przedstawia deklaracje posiadania kart sportowych przez respondentów. Zgodnie z wynikami badania niemal połowa respondentów (45,19%) jest posiadaczem kart sportowych.

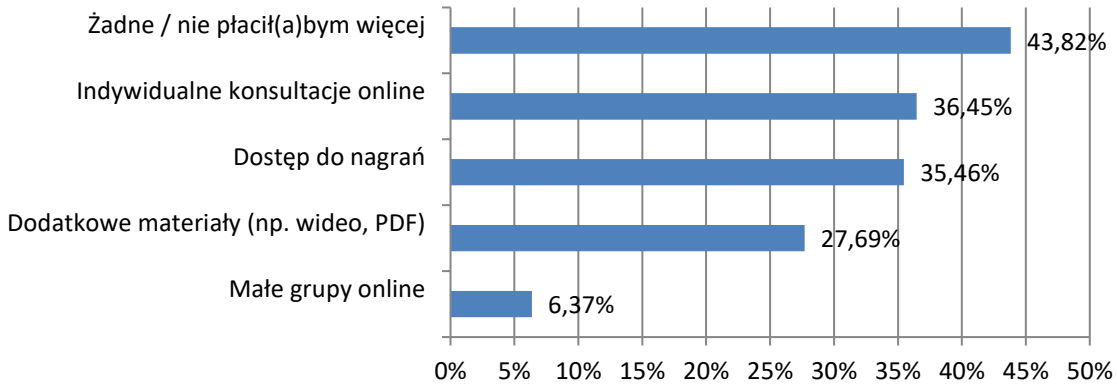


Wykres 65. Deklarowana skłonność respondentów do zapłaty za zajęcia prowadzone online w porównaniu do zajęć stacjonarnych.

(pytanie jednokrotnego wyboru, N=508; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 65 przedstawia deklarację skłonności respondentów do zapłaty za zajęcia prowadzone online w porównaniu do zajęć stacjonarnych. Zdecydowana większość badanych (65,55%) uznała, że zajęcia online powinny być tańsze niż zajęcia w formie stacjonarnej. Niewielki odsetek respondentów (7,48%) był skłonny zapłacić tyle samo a tylko 1,38% więcej. Jednocześnie 25,59% badanych wskazało, że wysokość opłaty powinna zależeć od jakości zajęć.



Wykres 66. Elementy oferty zajęć online, które – zdaniem respondentów – są warte dodatkowej opłaty.

(pytanie wielokrotnego wyboru, N=502; procenty liczone względem liczby osób, które odpowiedziały na pytanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres nr 66 przedstawia elementy oferty zajęć online, które – zdaniem respondentów, są warte dodatkowej opłaty. Spora część respondentów (43,82%) nie wykazała skłonności do ponoszenia opłaty za ofertę online. Wśród propozycji, które spotkały się z największą akceptacją, znalazły się indywidualne konsultacje online (36,45%) oraz dostęp do nagrań zajęć (35,46%). Nieco rzadziej wskazywano na dodatkowe materiały dydaktyczne (27,69%), natomiast najmniej respondentów wskazało na możliwość uczestnictwa w zajęciach online prowadzonych w małych grupach (6,37%).

W ramach badania w kwestionariuszu znalazło się pytanie otwarte, w którym respondenci mogli podzielić się swoimi uwagami na temat funkcjonowania szkół tańca w ostatnich latach. Pytanie miało na celu zebranie subiektywnych opinii i doświadczeń uczestników zajęć tanecznych, które trudniej uchwycić w pytaniach zamkniętych. Uzyskane odpowiedzi można podzielić na kilka powtarzających się wątków:

1. Wpływ pandemii i zajęcia online – część respondentów pozytywnie oceniła wprowadzenie zajęć online jako formy podtrzymania aktywności tanecznej, choć wskazywano również na ich ograniczenia. Jak podkreślano:
   - „Według mnie zajęcia online były dobrą formą, by jednak nie tracić zajęć z powodu obostrzeń (...). Jednakże uważam, że minus takich zajęć jest taki, że nie odczuwa się takiej motywacji oraz wsparcia od grupy i instruktora jak w zajęciach stacjonarnych.”
   - „Zajęcia online prowadzone przez kamerę na żywo nie zastąpią relacji z drugim człowiekiem, nie zastąpią tak ważnego – zwłaszcza dla tańców w parze – kontaktu

fizycznego i możliwości wyczucia, co dzieje się w ciele instruktora demonstrującego technikę, partnera prowadzącego/podążającego za prowadzeniem."

- „Podczas pandemii nie byłam zainteresowana nauką tańca."
- „Taniec a zajęcia online to nie idzie w parze. W ogóle mi się to nie podoba. Mnie mobilizuje człowiek, grupa i energia na sali."
- „Mieszkam w małym mieście, gdzie większość zajęć tanecznych skierowana jest do osób bardzo młodych, dlatego chętnie korzystałabym z oferty online dla grup dorosłych."
- „Pandemia nauczyła komunikacji online, powstała grupa na Messengerze oraz konto na Instagramie."
- „Więcej instruktorów otworzyło się na nagrywanie zajęć i wrzucanie rolek do sieci."
- „Szkoły zwiększyły działania marketingowe oraz liczbę postów, relacji i informacji w mediach społecznościowych."
- „Po pandemii niektóre szkoły tańca zmieniły odbiorców, np. z dorosłych na dzieci, inne rozszerzyły ofertę o zajęcia taneczno-fitnessowe. Początki po pandemii były trudne, ale obecnie powracają maratony taneczne i imprezy fitnessowe, choć zainteresowanie jest nieco mniejsze."
- „Wprowadzenie zajęć online to oferta, która pojawiła się głównie z powodu pan- lub plandemii. Ja jednak nie lubię tej formy. Wolę bezpośredni kontakt z instruktorem i uczestnikami. Natomiast na sali tanecznej zawsze fascynowała mnie 'walka' o miejsce przed lustrem, w pierwszym rzędzie – to mechanizm, który funkcjonuje na co dzień w życiu. Warto się temu przyjrzeć (...). Na zajęciach online ten problem znika. Jeśli kiedykolwiek miałabym uczestniczyć w zajęciach online, to tylko z tego właśnie powodu – nie ma współzawodnictwa o dobre miejsce na sali."

2. Aspekty organizacyjne i finansowe – w wypowiedziach pojawiły się kwestie dotyczące kosztów uczestnictwa w zajęciach, różnorodności zajęć i dostępności terminów oraz partnerstwa z kartami sportowymi. Respondenci podkreślali:

   - „Sfokusowanie na klientach używających kart benefitowych obniżyło morale. Kursanci nie czują się związani ze szkołą, stali się bardziej roszczeniowi. (...) O obecności często decyduje nie jakość zajęć, a to, czy kursant ma w tym czasie aktywną kartę benefitową. Jeśli ktoś korzystał z karty benefitowej, bardzo niechętnie przejdzie na opłatę gotówką, częściej rezygnuje."

- „Coraz mniej szkół tańca oferuje możliwość uczestnictwa korzystając z karty Multisport.”
- „Karty benefit nie zwiększają stawek mimo zwiększających się kosztów prowadzenia szkoły.”
- „Więcej możliwości powtarzania, tańsze lekcje prywatne (...). Jak szkoła leci z materiałem, żeby nie dało się tego nauczyć i liczy, że kursant będzie chodził na to samo latami, to się zdziwiła, bo rezygnują.”
- „Trenuję od 11 lat. Aktualnie przeraża mnie fakt, że każda szkoła tańca i turniej nastawiony jest wyłącznie na wyciągnięcie jak największej kasy od tancerza. Nie liczy się jakość tańca, ale to, ile kto i komu płaci za prywatne lekcje.”
- „Niestety, obecnie bardzo przebija pogoń za pieniądzem. Działanie szkoły jest nastawione mocno na zysk.”
- „(...) Zmieniła się liczba osób w grupach. Dla uczestników to dobrze, bo jest bardziej indywidualne podejście, jednak koszty kursów znacznie wzrosły.”

3. Jakość prowadzonych zajęć i rola instruktorów – pojawiły się uwagi dotyczące kompetencji kadry, rotacji instruktorów i atmosfery na zajęciach. Respondenci podkreślali:
   - „Zamiast iść w masówkę i ilość, lepiej iść w jakość. Pilnować poziomu grupy, weryfikacja tańca, polecenie niższej bądź wyższej grupy. Wtedy nie ma szkody dla ogółu.”
   - „Ukierunkowanie na figuromanię zamiast flow, niedostosowanie poziomu grup.”
   - „Spadek jakości nauczania – zbyt małą wagę przywiązuje się do techniki, zbyt wiele osób z małą wiedzą i praktyką zostaje instruktorami. Brak certyfikacji jest tutaj być może problemem.”
   - „Po pandemii jest wyraźnie mniejsze zainteresowanie kursami tańca. Społeczność się skurczyła, przez co szkoły tańca mają trudniej i ich oferta się pogorszyła.”
   - „Jest wiele więcej imprez i wyjazdów tanecznych w zakresie różnych stylów tanecznych.”
   - „Szkoła zawęziła działalność do prowadzenia zajęć głównie dla grup zaawansowanych, turniejowych, ograniczyła liczbę grup i skoncentrowała się na tańcu towarzyskim, łacinie, disco foxie.”

„Coraz więcej dziwnych instruktorów prowadzących zajęcia, a nieposiadających wiedzy, umiejętności i poczucia rytmu. Polacy uczący tańców latynoskich to niestety

w wielu przypadkach porażka. To tak, jakby Latynosi chcieli uczyć polki, krakowiaka czy mazura.”

4. Znaczenie tańca dla uczestników – wypowiedzi akcentowały także rolę tańca w życiu osobistym respondentów:

   - „(...) Potencjalni kursanci się zmienili – mniej osób pragnie uczyć się tańczyć. Zmieniło się też to, że dawniej była duża przewaga kobiet, obecnie coraz mniej pań chce się uczyć tańczyć. Zmienił się też wiek kursantów – jest coraz wyższy. Młodzieży coraz mniej.”

   - Zauważyłam większe zainteresowanie szkołami tańca. Mają szerszą i ciekawszą ofertę. Zajęcia taneczne zostały docenione jako przyjemna i skuteczna forma dbania o sprawność fizyczną.”

5.4.5. Wnioski i implikacje

Przeprowadzone w 2025 roku badanie ilościowe wśród klientów szkół tańca miało charakter retrospektywny i pozwoliło uchwycić zmiany w oczekiwaniach klientów względem szkół w okresie przed pandemicznym, pandemicznym i post pandemicznym.

Wnioski szczegółowe według celów badawczych:

1. Charakterystyka uczestników badania.

   Struktura płci respondentów była zdominowana przez kobiety, które stanowiły 77,3% próby. Najliczniejszą grupę wiekową tworzyły osoby w wieku 35-44 lat (28,6%) oraz 25-34 lat (25,8%), a następnie osoby w wieku 45-54 lat (19,8%) oraz 18-24 lat (16,6%).

2. Preferencje uczestnictwa

   - Zajęcia stacjonarne pozostają dominującą i najbardziej pożądaną formą uczestnictwa.

   - Formy hybrydowe i online pełnią funkcję marginalną, traktowaną uzupełniająco.

   - Największym zainteresowaniem cieszą się tańce latynoamerykańskie i towarzyskie.

   - Wysoki poziom różnorodności preferencji tanecznych (kategoria „inne”) wskazuje na zapotrzebowanie na niszowe style.

3. Źródła informacji i kanały komunikacji

Internet stanowi główne medium, za pośrednictwem którego klienci pozyskują informacje na temat szkół tańca (najczęściej wskazywano na witryny internetowe szkół, oficjalne profile szkół w mediach społecznościowych i grupy na Facebooku). Rekomendacje znajomych stanowią drugie co do znaczenia źródło wiedzy na temat szkół tańca i mają istotny wpływ na wybór szkoły. Media społecznościowe, zwłaszcza Facebook i Instagram, pełnią kluczową funkcję w komunikacji i promocji treści tanecznych. Prywatne profile instruktorów wspierają działania szkół tańca, tworząc dodatkowe kanały budowania relacji z odbiorcami. Grupy na Facebooku zastąpiły tradycyjne fora internetowe, stając się przestrzenią wymiany doświadczeń i informacji w środowisku tanecznym.

4. Motywacje i bariery uczestnictwa

   Najsilniejszą motywacją do uczestnictwa w zajęciach tanecznych jest rozwój umiejętności tanecznych, któremu towarzyszą dodatkowe wartości w postaci poprawy kondycji fizycznej oraz możliwość integracji społecznej.

   Bariery uczestnictwa mają zróżnicowany charakter. W przypadku zajęć stacjonarnych najczęściej wskazywano na brak czasu, niezadowolenie z pracy instruktora, wysokie koszty oraz brak satysfakcji z zajęć. Do czynników dodatkowych należały m.in. problemy zdrowotne, spadek motywacji czy zbyt liczne grupy, które obniżają komfort nauki. Z kolei w przypadku zajęć online głównym ograniczeniem okazał się brak satysfakcji z tej formy oraz trudności związane z warunkami domowymi i problemami technicznymi. W mniejszym stopniu wskazywano na kwestię kosztów czy jakość prowadzenia zajęć. Zarówno w przypadku zajęć stacjonarnych jak i zajęć online, spora część respondentów wskazała, że nigdy nie rezygnowali z uczestnictwa w zajęciach tanecznych.

5. Porównanie form uczestnictwa

   W porównaniu systematyczności uczestnictwa, stopnia zaangażowania oraz skłonności do rezygnacji z zajęć tanecznych respondenci korzystniej ocenili zajęcia stacjonarne względem zajęć online.

6. Analiza uczestnictwa w trzech okresach czasowych

   W okresie przed pandemicznym udział w zajęciach deklarowało 77,73% badanych. W trakcie pandemii odsetek ten spadł do 52,15%, natomiast po 2022 roku wzrósł do 84,38%, przewyższając poziom sprzed pandemii.

   Analiza częstotliwości uczestnictwa respondentów w trzech analizowanych okresach wskazuje na wysoką regularność udziału przed pandemią, wyraźny spadek w trakcie

pandemii oraz odbudowanie po 2022 roku, które przewyższyło poziom sprzed pandemii.

W okresie przed pandemicznym zdecydowana większość respondentów korzystała z zajęć prowadzonych wyłącznie w formie stacjonarnej. W czasie pandemii oferta uległa wyraźnemu zróżnicowaniu – pojawiły się zajęcia online, hybrydowe, a część respondentów wskazywała także na całkowite zawieszenie działalności szkół. Po 2022 roku dominacja formy stacjonarnej została przywrócona, natomiast udział zajęć online i hybrydowych znacząco się zmniejszył, podobnie jak odsetek osób deklarujących zawieszenie zajęć.

Organizacja zajęć oceniana była wysoko przed pandemią, pogorszyła się w jej trakcie (wzrost ocen neutralnych i negatywnych), a następnie poprawiła po 2022 roku, osiągając poziom wyższy niż wcześniej. Analogiczny wzorzec dotyczył jakości komunikacji ze szkołami: spadek ocen bardzo dobrych w czasie pandemii i wyraźna poprawa po jej zakończeniu – ponad poziom przed pandemiczny.

7. Ocena zajęć online

   Blisko połowa respondentów uczestniczyła w zajęciach tanecznych w formie online. Zajęcia te najczęściej były prowadzone za pośrednictwem dedykowanych do wideokonferencji narzędzi takich jak Zoom, Skype, Microsoft Teams oraz mediów społecznościowych umożliwiających transmisję na żywo. Zdecydowana większość respondentów ocenia korzystniej zajęcia w formie stacjonarnej względem zajęć w formie online.

   Główne korzyści formy online w opinii badanych to oszczędność czasu, elastyczny czas uczestnictwa oraz możliwość wielokrotnego powtarzania materiałów. Główne ograniczenia, na które wskazywali badani to brak bezpośredniego kontaktu z instruktorem i innymi uczestnikami, brak poczucia atmosfery wspólnoty i energii sali tanecznej, mniejsza motywacja niż w przypadku zajęć stacjonarnych oraz problemy techniczne.

   Respondenci najchętniej korzystają z zajęć prowadzonych w formie online w sytuacjach związanych z potrzebą powtórki materiału, wystąpienia choroby uniemożliwiającej uczestnictwo w zajęciach stacjonarnych oraz w sytuacjach związanych z ograniczeniami czasowymi.

8. Postrzeganie przyczyn wprowadzenia lub niewprowadzenia zajęć online.

   Za główne determinanty wprowadzenia zajęć online przez szkoły tańca respondenci uznali chęć utrzymania przychodów i działalności szkół, dostosowanie się do

wymogów sanitarnych i prawnych a także decyzje kadry i właścicieli by utrzymać kontakt z uczestnikami oraz oczekiwania po stronie klientów. Zdaniem respondentów przyczyny dla których szkoły nie zdecydowały się na wprowadzenie oferty online to przekonanie, że taniec nie nadaje się do nauki online, brak przygotowania kadry do pracy zdalnej, brak odpowiedniego sprzętu lub dostępu do stabilnego Internetu oraz brak zainteresowania ofertą online po stronie klientów.

9. Postrzeganie korzyści i skutki prowadzenia zajęć online.

   Zdaniem respondentów korzyści jakie szkoły mogły osiągnąć dzięki poszerzeniu oferty o zajęcia w formie online to w szczególności utrzymanie ciągłości działania, utrzymanie relacji z klientami, większa elastyczność organizacyjna szkoły oraz zmniejszenie kosztów jednostkowych prowadzonych zajęć. W opinii badanych w następstwie pandemii szkoły tańca zmieniły strategię marketingową (intensyfikacja działań online).

10. Potencjał oferty online w szerszym ujęciu geograficznym.

    Spora część respondentów wyraziła zainteresowanie ofertą zajęć online prowadzonych przez instruktorów z innych miast lub państw, jednocześnie wskazując na niedobór takich ofert na rynku szkół tańca.

11. Ocena postaw wobec zajęć online w czasie pandemii.

    Większość respondentów pozytywnie oceniła zajęcia online pod względem merytorycznym, podkreślając, że dzięki tej formie mogli utrzymać kontakt z grupą i z tańcem, oraz że same zajęcia były dobrze zorganizowane przez szkoły. Jednocześnie zwracano uwagę na ograniczenia tej formy, takie jak spadek motywacji, mniejsze poczucie więzi z grupą czy brak wygody uczestnictwa. Zdaniem części respondentów oferta zajęć online powinna zostać utrzymana po zakończeniu pandemii.

12. Aspekty finansowe uczestnictwa.

    Niemal połowa respondentów jest w posiadaniu kart sportowych co stanowi przez nich preferowaną formę rozliczenia za zajęcia. W opinii większości badanych zajęcia online powinny być tańsze od zajęć stacjonarnych. Elementy oferty online za które respondenci są skłonni zapłacić to indywidualne konsultacje online, dostęp do nagrań, oraz dodatkowe materiały.

13. Opinie otwarte.

    Zebrane subiektywne opinie potwierdzają znaczenie jakości pracy instruktorów, ujawniają krytykę nadmiernej komercjalizacji sektora oraz wskazują na zmiany w

strukturze uczestników (spadek udziału młodzieży, wzrost średniego wieku kursantów).

Implikacje praktyczne:

1. Utrzymanie wysokiej jakości oferowanych zajęć jako determinanty lojalności klientów – znaczenie roli instruktorów, potrzeba ciągłego rozwoju umiejętności tanecznych poprzez uczestnictwo w szkoleniach i warsztatach, podkreślenie znaczenia umiejętności „społecznościowych" i przekazywania wiedzy.
2. Marketing online i marketing szeptany (rekomendacyjny) najskuteczniejszymi formami promocji dla szkół tańca.
3. Wprowadzenie zajęć w formie online jako uzupełnienie oferty szkół – zajęcia online mogą skutecznie wspierać stacjonarną ofertę zajęć (konsultacje, nagrania umożliwiające powtórkę lub nadrobienie nieobecności, materiały dodatkowe) oraz stanowić atrakcyjną ofertę nauki dla osób dla których nauka u danego instruktora byłaby utrudniona ze względu na odległość (inne miasto, państwo).
4. Strategie lojalnościowe – konieczność budowania trwałych relacji z klientami w celu ograniczenia rotacji kursantów. Umożliwienie kontynuacji nauki na poziomach średniozaawansowanych i zaawansowanych. Organizacja wydarzeń integrujących i motywujących tancerzy (konkursy, pokazy).
5. Nowe modele cenowe – wprowadzenie dopłat dla osób korzystających z kart sportowych. Rozwiązanie to polega na otwarciu się na klientów, dla których kluczowym kryterium wyboru szkoły tańca jest możliwość korzystania z takich kart. Dopłata ma na celu zniwelowanie różnicy pomiędzy kwotą przekazywaną szkole za każde wejście realizowane w ramach karty sportowej a regularną ceną zajęć.

Implikacje teoretyczne:

1. Zmiana struktury wieku uczestników – spadek udziału młodzieży i wzrost liczby starszych grup wiekowych pokazuje ewolucję rynku, co warto porównać z teoriami cyklu życia konsumenta i przemianami demograficznymi.

Implikacje dla polityki publicznej:

1. Rozwój kompetencji cyfrowych – programy szkoleniowe i dotacje mogą ułatwić wdrażanie innowacji.

2. Regulacje dotyczące kart sportowych – zapewnienie ochrony interesów przedsiębiorstw oferujących zajęcia sportowo rekreacyjne.
3. Wspieranie aktywności fizycznej dorosłych i seniorów – rosnący udział starszych grup wiekowych powinien być impulsem do programów zdrowotnych obejmujących sport i rekreację ruchową.
4. Promocja tańca jako formy aktywności prozdrowotnej (fizycznej i psychicznej).

5.5. Podsumowanie badań własnych

Przeprowadzone badania pozwoliły na identyfikację zmian w modelach biznesu szkół tańca w trzech perspektywach czasowych: przed pandemią, w okresie jej trwania oraz po zniesieniu restrykcji. Najbardziej widoczną zmianą był sposób świadczenia usług – w odpowiedzi na obostrzenia sanitarne część szkół wprowadziła wcześniej nieobecną ofertę zajęć online. Zmiany te miały jednak charakter reaktywny i tymczasowy – jedynie nieliczne placówki kontynuowały prowadzenie zajęć online po zniesieniu ograniczeń pandemicznych. Jednocześnie wyniki badań ujawniły rozbieżność pomiędzy ograniczoną podażą kursów online a deklarowanym przez klientów popytem, szczególnie na zajęcia prowadzone przez instruktorów spoza ich miejsca zamieszkania.

Kolejną zidentyfikowaną zmianą była intensyfikacja aktywności szkół tańca w Internecie. O ile przed pandemią media społecznościowe były wykorzystywane głównie w celach marketingowych, o tyle w okresie obowiązywania obostrzeń stały się one przestrzenią do potrzymania relacji z klientami i budowania społeczności wokół szkół. Zmiana ta ma charakter trwały – potwierdzono, że media społecznościowe, zwłaszcza grupy na Facebooku, przejęły rolę tradycyjnych for internetowych. Jednocześnie badania ujawniły niski poziom profesjonalizacji działań cyfrowych – brak outsourcingu i realizacja zadań we własnym zakresie często obniżały zarówno efektywność działań marketingowych, jak i jakość oferty zajęć online. Tymczasem potencjał technologii cyfrowych jest znacznie większy niż obecnie wykorzystuje go większość ze szkół w praktyce biznesowej. Może on obejmować m.in. nowoczesne systemy rezerwacji i płatności online, platformy e-learningowe z bibliotekami nagrań i materiałów dodatkowych, zaawansowane narzędzia wideokonferencyjne, systemy CRM i narzędzia analityczne do personalizacji oferty, a także technologie AR/VR czy aplikacje mobilne wspierające kontakt z klientami. Innowacyjnym

kierunkiem rozwoju mogłoby być również wykorzystanie algorytmów sztucznej inteligencji do analizy ruchu tanecznego czy automatyzacji komunikacji. Rozwój tych obszarów pozwoliłby szkołom tańca zwiększyć atrakcyjność oferty, poprawić doświadczenia klientów oraz wzmocnić odporność modeli biznesu na przyszłe zakłócenia.

Ustalono ponadto, że z punktu widzenia klientów kluczowym determinantem wyboru szkoły tańca, a zarazem jej dalszej rekomendacji, pozostaje renoma szkoły (potwierdzone we wszystkich analizowanych okresach). Budowana jest ona przede wszystkim poprzez wysoką jakość świadczonych usług, na którą największy wpływ ma praca wykonywana przez instruktora. Wyniki badań wskazują na potrzebę systemowego podejścia do rozwoju kadry instruktorskiej, obejmującego zarówno kompetencje taneczne i dydaktyczne, jak i umiejętności interpersonalne.

Badania wykazały również pogorszenie sytuacji finansowej szkół tańca w okresie obowiązywania obostrzeń oraz niski poziom dywersyfikacji źródeł przychodów. Nieliczne szkoły, obok kursów tanecznych, oferowały dodatkowe formy działalności, takie jak impresariat artystyczny, sprzedaż produktów związanych z tańcem, zajęcia w placówkach nauczania wczesnoszkolnego i szkolnego czy współpracę z partnerami branżowymi. W kontekście partnerstw ambiwalentnie oceniono współpracę z operatorami kart sportowych – postrzeganą jako atrakcyjną dla klientów, lecz nisko opłacalną dla szkół. Rozwiązaniem mogłoby być wprowadzenie dopłat od uczestników, wyrównujących różnicę pomiędzy standardową ceną kursu a kwotą wypłacaną szkole przez operatora karty.

Weryfikacja hipotez badawczych potwierdziła, że pandemia COVID-19 istotnie przyspieszyła proces cyfryzacji w szkołach tańca (H1), jednak większość działań adaptacyjnych miała charakter reaktywny i doraźny, a ich trwałość po zniesieniu restrykcji okazała się ograniczona (H2). Wykazano także, że zachowania uczestników zajęć tanecznych w okresie pandemii różniły się od wzorców przed-pandemicznych szczególności w zakresie poziomu uczestnictwa, motywacji i oceny jakości usług (H3). Ponadto ustalono, że modele biznesu szkół tańca w ograniczonym stopniu wpisują się w koncepcję zrównoważonego i odpornego rozwoju przedsiębiorstw (H4), co znajduje odzwierciedlenie w reaktywnym i tymczasowym charakterze oferty online, przeniesieniu relacji z klientami do kanałów cyfrowych, niskim poziomie dywersyfikacji źródeł przychodów, ograniczonym stopniu partnerstwa oraz w podkreślonej w następstwie pandemii potrzebie tworzenia rezerw finansowych.

Analiza wyników pozwoliła wskazać zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje najbardziej znaczącej zmiany w modelach biznesu szkół tańca, jaką było

poszerzenie oferty o zajęcia taneczne w formie online – z perspektywy zarówno klientów, jak i samych szkół. Zestawienie tych aspektów przedstawiono w tabeli nr 19.

Perspektywa	Pozytywne aspekty	Negatywne aspekty
KLIENCI	1. Elastyczność czasowa i przestrzenna: - możliwość ćwiczenia o dowolnej porze dnia, - eliminacja czasu dojazdu, - ćwiczenie w komfortowym otoczeniu. 2. Oszczędność kosztów: - brak wydatków związanych z dojazdem, - często niższe ceny kursów. 3. Dostęp do szerszej oferty: - możliwość korzystania z zajęć prowadzonych przez instruktorów z całego świata, - większy wybór rodzajów zajęć. 4. Większa dostępność dla osób z ograniczeniami: - łatwiejszy udział dla osób z niepełnosprawnościami, - możliwość uczestnictwa dla osób mieszkających daleko od placówek. 5. Możliwość powtarzania treści: - dostęp do nagrań z zajęć, - ćwiczenie we własnym tempie.	1. Brak bezpośredniego kontaktu z instruktorem: - trudności w otrzymaniu natychmiastowych korekt, - ograniczona możliwość indywidualnego podejścia. 2. Ograniczenia w interakcjach społecznych: - brak bezpośredniego kontaktu z innymi uczestnikami, - trudności w budowaniu relacji. 3. Potencjalne problemy techniczne: - zależność od jakości połączenia internetowego, - możliwe trudności z obsługą platformy do zajęć on-line. 4. Ograniczenia sprzętowe i przestrzenne: -konieczność posiadania odpowiedniego sprzętu, -potrzeba wygospodarowania przestrzeni do ćwiczeń w domu.
SZKOŁY TAŃCA	1. Redukcja kosztów operacyjnych: - niższe koszty mediów i utrzymania, - brak potrzeby utrzymywania fizycznej lokalizacji w przypadku szkół, które świadczą wyłącznie lekcje on-line. 2. Możliwość dotarcia do szerszej grupy klientów: - brak ograniczeń geograficznych, - łatwiejsze skalowanie biznesu. 3. Elastyczność w planowaniu zajęć: - możliwość oferowania większej liczby zajęć, - łatwiejsze zarządzanie grafikiem instruktorów. 4. Dywersyfikacja oferty: - łatwiejsze wprowadzanie nowych rodzajów zajęć, - możliwość oferowania zajęć hybrydowych (on-line i off-line). 5. Łatwiejsze zbieranie danych: - automatyczne śledzenie uczestnictwa, - łatwiejsze analizowanie preferencji klientów.	1. Konieczność inwestycji w infrastrukturę on-line: - zakup sprzętu do transmisji, - opłaty za platformy do prowadzenia zajęć on-line. 2. Trudności w budowaniu lojalności klientów: - mniejsze przywiązanie klientów do wirtualnej szkoły, - łatwiejsza zmiana dostawcy usług przez klientów. 3. Zwiększona konkurencja: - konieczność konkurowania z ofertami z całego świata, - presja na obniżanie cen. 4. Wyzwania techniczne: - zależność od stabilności połączenia internetowego, - potencjalne problemy z platformami do streamingu. 5. Trudności w zapewnianiu wysokiej jakości zajęć: - ograniczenia możliwości indywidualnej korekty, - wyzwanie w utrzymaniu zaangażowania uczestników.

Tabela 19. Pozytywne i negatywne aspekty zajęć tanecznych w formie on-line.

Źródło: opracowanie własne.

Zestawione w tabeli wyniki pokazują, że zajęcia taneczne w formie online niosą ze sobą zarówno istotne korzyści, jak i wyzwania. Klienci doceniają przede wszystkim elastyczność, szerszy dostęp do oferty i możliwość ćwiczenia w dogodnych warunkach, natomiast ograniczeniem pozostaje brak bezpośredniego kontaktu z instruktorem, trudności w budowaniu relacji oraz bariery techniczne. Z perspektywy szkół zajęcia online oznaczają redukcję kosztów, dywersyfikację oferty i łatwiejsze skalowanie działalności, ale równocześnie wymagają inwestycji w infrastrukturę, konkurowania z globalnym rynkiem i zmagania się z problemem utrzymania jakości oraz lojalności klientów.

Zakończenie

W rozdziale pierwszym opisano genezę i rozwój definicji pojęcia modelu biznesu. Przeanalizowano dorobek publikacyjny sięgający lat 50. XX wieku i wskazano, że wzrost zainteresowania tematyką modeli biznesu nie przełożył się na jednoznaczne uznanie wartości samej koncepcji. Przedstawiono zróżnicowane stanowiska: od krytyki wskazującej na nieostrość pojęcia i kwestionowanie potrzeby posiadania przez przedsiębiorstwo modelu, przez głosy wskazujące, że rozwój koncepcji modelu biznesu może być wynikiem wyczerpania się koncepcji strategii, aż po ujęcia nadające modelom biznesu wymiar utylitarny dzięki możliwości wykorzystania ich do opisywania i klasyfikowania przedsiębiorstw.

Wykazano, że w literaturze funkcjonują liczne, często odmienne definicje modelu biznesu. Ze względu na stopień szczegółowości podzielono je na ujęcia szerokie (jako syntetyczny, ogólny opis przedsiębiorstwa, uwzględniający m.in. wizję i strategię) oraz wąskie (precyzyjne określenie istoty, funkcji i elementów składowych). Zwrócono uwagę, że definicje modelu biznesu często są dostosowywane do potrzeb poszczególnych badań, co dodatkowo utrudnia budowę spójnej terminologii.

Omówiono komponenty modelu biznesu, wskazując na brak pełnej zgody badaczy co do zestawu kluczowych składowych. Na podstawie przeglądu definicji wyodrębniono komponenty w układzie chronologicznym i komponentowym oraz opracowano mapę współwystępowania, mapę gęstości i mapę ciepła (klasteryzacja komponentów). Ustalono, że najczęściej pojawiają się: propozycja wartości, segmenty klientów i kluczowe zasoby. Komponenty o charakterze strategicznym, środowiskowym i systemowym występują rzadziej i są rozproszone.

Przedstawiono klasyfikacje modeli biznesu w trzech ujęciach: (i) jako zdefiniowanie pojęcia modelu biznesu wraz z opisaniem go jako koncepcji teoretycznej; (ii) sklasyfikowanie modeli biznesu na podstawie cech wspólnych wraz z możliwością implikacji w całej gospodarce lub w wielu branżach; (iii) oraz jako konceptualizację i prezentację modeli biznesu przeznaczonych dla określonego rodzaju przedsiębiorstw. Dla trzeciego ujęcia, akcentującego praktyczne zastosowanie modeli biznesu w zależności od specyfiki działalności organizacji wyróżniono między innymi modele uniwersalne, możliwe do adaptacji w szerokim przekroju sektorów oraz modele e-biznesu, zaprojektowane z myślą

o podmiotach funkcjonujących w środowisku cyfrowym. Przedstawiono także wybrane klasyfikacje modeli biznesu, reprezentujące oba te kierunki.

W rozdziale opisano relację pomiędzy modelem biznesu a strategią, podkreślając brak jednoznaczności w literaturze co do charakteru tej zależności. Wskazano, że badacze różnią się zarówno w zakresie przypisywanych im funkcji, jak i w ocenie nadrzędności jednego pojęcia względem drugiego. Wskazano, że w większości ujęć strategia przedstawiana jest jako proces decyzyjny ukierunkowany na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, natomiast model biznesu stanowi logiczny opis sposobu funkcjonowania organizacji, poprzez który strategia może być realizowana.

Przedstawiono zagadnienie wartości, obejmujące podejścia subiektywistyczne i obiektywistyczne, kategorie wartości w ujęciu filozoficznym oraz jej rozumienie na gruncie nauk o zarządzaniu. W kontekście modeli biznesu ukazano dualizm wartości: z jednej strony wartość dostarczaną klientom, z drugiej wartość ekonomiczną pozyskiwaną przez przedsiębiorstwo.

Rozdział zamyka przegląd narzędzi służących do projektowania modeli biznesu, obejmujący Lean Canvas, Business Model Scan oraz szczegółowo omówiony Business Model Canvas Osterwaldera i Pigneura.

W rozdziale drugim omówiono funkcjonowanie przedsiębiorstw w przestrzeni cyfrowej w dwóch ujęciach. Po pierwsze, omówiono istotę i rozwój cyfryzacji – od definicji i faz rozwoju, poprzez ewolucję Przemysłu od 1.0 do 6.0, aż po technologie cyfrowe wykorzystywane w działalności przedsiębiorstw. Po drugie, ukazano wpływ pandemii Covid-19 jako czynnika przyspieszającego transformację cyfrową, wymuszającego na organizacjach dynamiczną adaptację do nowych warunków.

W części poświęconej cyfryzacji podkreślono, że wykorzystanie nowych technologii jest warunkiem utrzymania konkurencyjności w coraz bardziej cyfrowej gospodarce. Omówiono ewolucję Przemysłu od 1.0 do 6.0, wskazując, że kolejne etapy rozwoju były związane z przełomowymi wynalazkami technologicznymi, nowymi źródłami energii oraz zmianami organizacyjnymi w produkcji, przy czym sama numeracja rewolucji ma charakter umowny i symboliczny. Szczególną uwagę poświęcono Przemysłowi 4.0 i 5.0., wskazując, że Przemysł 5.0 należy rozumieć nie jako następcę Przemysłu 4.0, lecz jako jego kontynuację uwzględniającą spychane dotychczas na drugi plan potrzeby społeczne i ekologiczne. Podczas gdy Przemysł 4.0 napędzały głównie możliwości nowych technologii i cele ekonomiczne, Przemysł 5.0 napędzany jest przez potrzeby społeczne i środowiskowe. W

centrum tej koncepcji znajdują się pracownicy sektora produkcyjnego, którzy wcześniej postrzegali automatyzację jako zagrożenie dla miejsc pracy. Istotą Przemysłu 5.0 jest symbioza trzech obszarów: technologicznego, społecznego i środowiskowego. Koncepcja ta uznaje siłę technologii w rozwoju przemysłu, jednocześnie łącząc cele biznesowe z celami społecznymi i poszanowaniem dla możliwości eksploatacyjnych planety. Wskazano także, że w literaturze pojawiają się pierwsze wzmianki dotyczące wizji Przemysłu 6.0. Ujęcie to zakłada niemal pełną automatyzację procesów produkcyjnych i operacyjnych, sterowanych inteligentnymi systemami przy minimalnej ingerencji człowieka. Personalizacja ma stać się nowym standardem produkcji, przy jednoczesnym zachowaniu efektywności typowej dla produkcji masowej. Przemysł ma być zrównoważony, odporny na kryzysy, przynoszący korzyści ludziom i środowisku. Idealistyczne założenia Przemysłu 6.0 mieszają się z futurystycznymi wyobrażeniami na temat technologii, które będą wówczas dostępne, zakładając np., że człowiek będzie mógł sterować maszynami za pomocą siły umysłu.

W dalszej części rozdziału omówiono technologie cyfrowe w przedsiębiorstwach. Wskazano, że czwarta rewolucja technologiczna cechuje się innowacyjnością kombinatoryjną. Omówiono klasyczne podejście do zmiany technologicznej zakładające, że jej pierwszym etapem jest wynalazek: nowy produkt bądź proces. Wskazano, że wynalazek ma charakter naukowo-techniczny, może nigdy nie wykroczyć poza ściany laboratorium czy garażu wynalazcy, zaś innowacja to już fakt ekonomiczny, wywierający wpływ na gospodarkę, nawet jeśli ma niszowy charakter. Dopiero dyfuzja, czyli upowszechnienie, przekształca innowację w fenomen socjoekonomiczny. Wskazano, że zgodnie z najnowszymi ujęciami w literaturze, technologie nie powstaje w sposób linearny, lecz powstają jako kombinacje istniejących już technologii.

Dokonano rozróżnienia na technologie założycielskie – komputer, Internet i smartfon – oraz technologie intensyfikujące, do których zaliczają się m.in. rozwiązania chmurowe, Internet Rzeczy (IoT), sztuczna inteligencja, robotyzacja i blockchain. Technologie te, dzięki zdolności do gromadzenia i analizy danych, nadają tempo transformacji cyfrowej i kształtują nowe modele biznesowe. Ich działanie opisują ramy systemowe SMAC (media społecznościowe, mobilność, analityka big data, chmura obliczeniowa) oraz BRAID (blockchain, robotyka, automatyzacja i sztuczna inteligencja, IoT, cyfrowa fabrykacja).

W kontekście technologii intensyfikujących podkreślono szczególną rolę sztucznej inteligencji, zwłaszcza generatywnej AI. Przedstawiono liczne ujęcia definicyjne (Komisja Europejska, OECD, UNESCO, Polska Polityka AI), wskazując na różnorodność akcentów – od technicznych i funkcjonalnych, przez etyczne i społeczne, po ujęcia strategiczne.

Zauważono, że AI ma charakter interdyscyplinarny i dynamiczny, a jej rozwój wiąże się zarówno z obietnicą zwiększania efektywności, jak i z ryzykiem „halucynacji" danych oraz naruszeń etycznych i społecznych.

W dalszej części rozdziału, poświęconej pandemii, wskazano, że była ona wydarzeniem typu „czarny łabędź" – nieoczekiwanym, o globalnym zasięgu i wielowymiarowych konsekwencjach. Podkreślono, że pandemia COVID-19 stała się katalizatorem kryzysu o charakterze wielowymiarowym, obejmującym sferę gospodarczą, społeczną, polityczną, a także system wartości. Zauważono, że na funkcjonowanie przedsiębiorstw oddziaływał zarówno szok podażowy, wynikający z absencji pracowników spowodowanej chorobą, kwarantanną czy restrykcjami, jak i szok popytowy związany ze spadkiem dochodów i ogólną niepewnością gospodarstw domowych skłaniającą do oszczędności poprzez ograniczenie konsumpcji. Zaznaczono, że konsekwencje pandemii zauważalne były w całej gospodarce światowej powodując zmiany w utrwalonych przez lata relacjach i zachowaniu głównych uczestników życia gospodarczego. Wskazano na spadek inwestycji bezpośrednich oraz spowolnienie procesów globalizacyjnych przy jednoczesnym wzmocnieniu tendencji regionalizacyjnych, czego przejawem była reorganizacja łańcuchów dostaw i przeniesienie ich bliżej rynków macierzystych. Podkreślono, że kryzys wywołany pandemią miał w ciągu pierwszych trzech miesięcy dziesięciokrotnie większy wpływ na rynki pracy w krajach OECD niż kryzys finansowy z 2008 roku w swojej początkowej fazie. Wskazano również, że w odpowiedzi na wyzwania gospodarcze i społeczne zatwierdzono największy w historii UE pakiet wsparcia – Plan Odbudowy dla Europy. Szczególną uwagę w pracy poświecono środkom przyznanym Polsce, wskazując przy tym, że znaczny ich udział ma zostać przeznaczony na transformację cyfrową, rozwój kompetencji cyfrowych i cyberbezpieczeństwo.

W dalszej części omówiono Indeks DESI jako miernik cyfryzacji Polski na tle państw UE, obejmujący kompetencje cyfrowe, infrastrukturę, cyfryzację usług publicznych oraz transformację przedsiębiorstw. Wskazano, że w przypadku większości wskaźników Polska pozostaje poniżej średniej unijnej, jednak w wybranych wskaźnikach (dostęp do sieci światłowodowej, chmura w MŚP, pre-filled forms, e-zdrowie) osiąga wyniki powyżej średniej. Poprzez analizę wskaźników DESI uchwycono dynamikę zmian w okresie przed-pandemicznym, pandemicznym i post-pandemicznym, wskazując m.in. na gwałtowny wzrost szkoleń ICT w 2020 roku, rozwój sprzedaży online w MŚP, a także późniejsze zahamowanie tego trendu i spadek udziału e-commerce w obrotach w 2023 roku,

interpretowany jako przejaw problemów adaptacyjnych sektora MŚP w warunkach konkurencji platformowej.

Omówiono proces adaptacji przedsiębiorstw do nowych warunków funkcjonowania, wskazując m.in. na upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej, zróżnicowane pod względem skali w poszczególnych krajach i sektorach, oraz na bilans jej zalet i ograniczeń. Ustalono, że przeniesienie sprzedaży i obsługi klienta do Internetu sprzyjało dynamicznemu rozwojowi e-commerce, jednocześnie ujawniając bariery technologiczne, kompetencyjne i finansowe. Zwrócono uwagę na digitalizację usług edukacyjnych, zdrowotnych, administracyjnych, finansowych, kulturalnych i rekreacyjnych, która zwiększyła ich dostępność, lecz równocześnie pogłębiła problem wykluczenia cyfrowego. Podkreślono rolę chmury obliczeniowej w utrzymaniu ciągłości działania przedsiębiorstw, ale także ryzyka związane z bezpieczeństwem danych i zależnością od dostawców. W analizie ujęto również usprawnienia procesów wewnętrznych dzięki wdrożeniu narzędzi takich jak RPA, DMS, BI, Agile czy DevOps, przy czym zaakcentowano zarówno ich potencjał w podnoszeniu efektywności, jak i konieczność inwestycji oraz zmian kulturowo-organizacyjnych.

W podsumowaniu rozdziału wskazano, że pandemia Covid-19 spełniła rolę akceleratora transformacji cyfrowej, przyspieszając procesy i zmiany, do których wiele przedsiębiorstw i organizacji dojrzewałoby latami. Choć część wdrożeń miała charakter reaktywny i doraźny, inne z czasem przekształciły się w trwałe elementy nowego modelu funkcjonowania organizacji.

W rozdziale trzecim przedstawiono rynek usług tanecznych w Polsce w ujęciu popytowo-podażowym. W części dotyczącej popytu wykorzystano wyniki cyklicznych badań GUS „Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej" z lat 2008, 2012, 2016 i 2021. Dane zestawiono w wyodrębnionych obszarach tematycznych i poddano analizie, uzyskując informacje o uczestnictwie w zajęciach sportowo-rekreacyjnych, barierach ograniczających aktywność (trwałych i sporadycznych) oraz motywach podejmowania aktywności fizycznej.

W odniesieniu do rynku szkół tańca ustalono poziom uczestnictwa w zajęciach w badanych latach, profil społeczno-demograficzny uczestników, częstotliwość i czas trwania aktywności, lokalizację i czas dojazdu na zajęcia, a także formy i miejsca ich świadczenia. Analizie poddano również długość zajęć, typ organizatorów, sposoby finansowania wraz z wysokością opłat oraz udział w zawodach i wydarzeniach tanecznych.

W części poświęconej podaży ustalono, że nauka tańca w Polsce rozwija się dwutorowo – jako kształcenie osób tańczących hobbistycznie oraz profesjonalnych tancerzy. Ze względu na ograniczoną liczbę instytucjonalnych ośrodków kształcenia (poza publicznymi szkołami baletowymi i nielicznymi uczelniami wyższymi oferującymi kierunki ze specjalizacjami w tańcu) wykształcił się alternatywny model warsztatowy, rozwijany przez prywatne szkoły, studia, domy kultury i inne inicjatywy. Wskazano, że w Polsce działa kilka tysięcy szkół tańca – od kameralnych placówek po duże centra – przy czym obok podmiotów dobrze prosperujących funkcjonują również ośrodki zmagające się z problemami finansowymi, co rodzi pytania o przesycenie rynku i zdolność do budowania przewagi konkurencyjnej.

Podkreślono, że konkurencyjność szkół tańca kształtują takie czynniki jak dopasowany do potrzeb rynku grafik zajęć tanecznych, wykwalifikowana kadra instruktorska, odpowiednie warunki lokalowe, atrakcyjna lokalizacja szkoły, partnerstwo z operatorami kart sportowych, właściwy przepływ informacji pomiędzy szkołą i jej klientami a także skuteczność działań marketingowych. Zaznaczono możliwość dywersyfikacji podstawowej oferty szkół poprzez organizację warsztatów, festiwali, konkursów, działalność impresaryjną, współpracę z placówkami edukacyjnymi a także sprzedaż produktów tanecznych.

W rozdziale czwartym omówiono zrównoważone modele biznesu oraz uzasadniono potrzebę ich rozszerzenia o aspekt odporności (*resilience*).

Rozdział rozpoczęto od przedstawienia koncepcji zrównoważonego rozwoju. Podkreślono, że dotychczasowe podejścia do jego wdrażania w organizacjach nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, czemu towarzyszą rosnące oczekiwania społeczne i polityczne. W tym kontekście wskazano zrównoważone modele biznesu jako koncepcję łączącą działalność gospodarczą z poszukiwaniem rozwiązań dla zrównoważonego rozwoju. Dokonano przeglądu koncepcji zrównoważonych modeli biznesu w literaturze, omówiono narzędzia ich modelowania oraz zagadnienie wartości w zrównoważonych modelach biznesu.

Przedstawiono obecną w literaturze przedmiotu krytykę klasycznego Business Model Canvas (BMC) w układzie dziewięciu bloków, wskazując, że koncentracja na wartości dla klienta i korzyściach finansowych ogranicza zdolność uchwycenia pełnego spektrum oddziaływań społecznych i środowiskowych. Opisano koncepcję *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) jako udoskonalenie BMC oparte na założeniu, że innowacje

modelu uwzględniające podejście *triple bottom line* są w dłuższej perspektywie bardziej zrównoważone. Podkreślono, że trójwarstwowa kanwa modelu biznesu (TLBMC) stanowi narzędzie wspierające kreatywne eksplorowanie zrównoważonych modeli biznesu oraz rozwój innowacji ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. TLBMC rozbudowuje warstwę ekonomiczną BMC poprzez dodanie do niej dwóch kolejnych warstw: środowiskowej i społecznej. Powstała w ten sposób konstrukcja zapewnia spójność „poziomą", pozwalając na eksplorowanie każdej z warstw oddzielnie, a zarazem spójność „pionową", integrującą trzy wymiary sprzyjając pogłębionemu rozumieniu procesu tworzenia wartości. Omówiono poszczególne warstwy oraz relacje między nimi, ukazując spójność horyzontalną i wertykalną.

W dalszej części rozdziału uzasadniono potrzebę rozszerzenia zrównoważonych modeli biznesu o wymiar odporności. Wskazano, że zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw – zarówno o charakterze ewolucyjnym, wynikające z długofalowych procesów społeczno-gospodarczych, technologicznych czy środowiskowych, jak i nagłe, trudne do przewidzenia, związane z kryzysami globalnymi – wymuszają modyfikacje modeli biznesu. Omówiono pojęcie zmiany w ujęciu etymologicznym, filozoficznym oraz na gruncie nauk o zarządzaniu.

Wykazano, że ewolucja podejść do modeli biznesu – od ujęć skoncentrowanych na wartości ekonomicznej, przez krytykę ich ograniczeń, po propozycje uwzględniające interes społeczny i środowiskowy – nie rozwiązuje wszystkich wyzwań. Modele biznesu nie funkcjonują bowiem w próżni: podlegają czynnikom endogenicznym, związanym z wewnętrzną logiką działania i strukturą przedsiębiorstwa, oraz egzogenicznym, wynikającym z dynamiki otoczenia politycznego, ekonomicznego, społecznego, technologicznego, środowiskowego i prawnego, a także z nagłych i trudnych do przewidzenia kryzysów.

Zwrócono uwagę, że pandemia COVID-19 spowodowała globalne zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, prowadząc do bezprecedensowego zamrożenia wielu sektorów gospodarki i wymuszając adaptacje modeli biznesu (przenoszenie działalności do kanałów cyfrowych, intensywny rozwój handlu elektronicznego, wdrażanie pracy zdalnej i nowych form komunikacji z klientami). Wskazano także na wpływ wojny w Ukrainie na polską gospodarkę (wstrzymywane inwestycje, poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu, partnerów i źródeł zaopatrzenia, wzrost cen energii i surowców, wysoka inflacja).

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera odporność organizacji (*resilience*). Zbadano obecność pojęcia w literaturze oraz jego znaczenia dla zdolności adaptacyjnej

przedsiębiorstw. Przyjęto założenie, że *resilience* należy rozumieć nie tylko jako zdolność do przetrwania kryzysu, lecz jako zdolność do tworzenia wartości mimo zakłóceń. Zaproponowano rozszerzenie definicji zrównoważonego modelu biznesu (TLBMC) o wymiar odporności: *odporny i zrównoważony model biznesu to logika, według której organizacja jednocześnie tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość ekonomiczną, środowiskową oraz społeczną w warunkach zmiennego otoczenia.*

Wskazano mechanizmy wzmacniające odporność modeli biznesu, takie jak: dywersyfikacja przychodów i kanałów; elastyczność operacyjna i strukturalna (szybka rekonfiguracja procesów, skali i alokacji zasobów); cyfryzacja i technologie adaptacyjne (AI, analityka, IoT, platformy); współpraca w sieciach i ekosystemach; orientacja prospołeczna i proekologiczna (budowanie kapitału zaufania, ograniczanie ryzyk regulacyjnych i reputacyjnych); a także uczenie się i innowacje (retrospektywy, eksperymenty, iteracje). Podkreślono zarówno korzyści płynące z resilience (stabilność funkcjonowania, wyższa zdolność adaptacji i rozwoju, budowanie przewagi), jak i jej ograniczenia (wysokie koszty wdrożenia obejmujące technologie, mechanizmy redundancji i scenariusze kryzysowe; brak kultury organizacyjnej i przywództwa ukierunkowanego na odporność; niedobór talentów wyspecjalizowanych w zarządzaniu zakłóceniami; trudności w pomiarze efektywności działań wynikające z braku spójnych i powszechnie przyjętych wskaźników KPI; krótkoterminowa perspektywa wielu organizacji, ograniczająca rozwój podejścia ofensywnego).

Proponowane rozwinięcie wpisano w wizję Przemysłu 5.0 przedstawioną przez Komisję Europejską w dokumencie *Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry* – opartą na trzech filarach: orientacji na człowieka, zrównoważeniu i odporności. Zgodnie z tą wizją przemysł ma realizować cele społeczne wykraczające poza wzrost gospodarczy i tworzenie miejsc pracy, respektować granice planetarne oraz stawiać dobrostan pracowników w centrum procesów wytwórczych.

Na koniec podkreślono, że badania sektora szkół tańca stanowią studium przypadku ilustrujące szersze zjawisko: konieczność tworzenia modeli biznesu odpornych na zmiany, prospołecznych i proekologicznych. Szkoły tańca stanowią przykład, jak nieoczekiwane kryzysy mogą zachwiać równowagą modelu biznesu i jak istotna jest zdolność adaptacyjna organizacji. Wnioski płynące z tej analizy wpisują się w szerszą debatę nad przyszłością przedsiębiorstw i mogą być odnoszone do wielu sektorów gospodarki, wskazując kierunki rozwoju koncepcji zrównoważonych modeli biznesu w kierunku przedsiębiorstwa 5.0

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań własnych dotyczących funkcjonowania szkół tańca w Polsce w warunkach dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych wywołanych ograniczeniami epidemicznymi. Zrealizowane trzy etapy badań stworzyły spójny i komplementarny obraz sektora, ukazując jego specyfikę zarówno z perspektywy popytowej, jak i podażowej. Każde z przeprowadzonych badań pełniło inną funkcję poznawczą: badanie ilościowe I z 2020 roku (perspektywa klientów szkół tańca; popyt u progu pandemii COVID-19) pozwoliło na diagnozę wzorców uczestnictwa, preferencji, ocenę wybranych aspektów komunikacji marketingowej szkół oraz wstępne rozpoznanie wpływu ograniczeń epidemicznych na zachowania nabywców; badanie jakościowe z 2022 roku (perspektywa właścicieli szkół tańca; podaż i funkcjonowanie podczas pandemii) dostarczyło pogłębionych danych o decyzjach organizacyjnych, zmianach w ofercie i mechanizmach adaptacyjnych po stronie szkół; natomiast badanie ilościowe II z 2025 roku (perspektywa klientów; popyt w ujęciu retrospektywnym: okres przed pandemiczny, pandemiczny i post pandemiczny) umożliwiło porównanie wzorców uczestnictwa w trzech horyzontach czasowych oraz ocenę trwałości i efektywności wdrożonych rozwiązań.

Zastosowano triangulację danych (osób i czasu) oraz metod: perspektywa klientów (badania ilościowe 2020 i 2025) została skonfrontowana z perspektywą właścicieli szkół (badanie jakościowe 2022), co umożliwiło wzajemną weryfikację i uzupełnienie wniosków. Każde z przeprowadzonych badań zostało szczegółowo opisane z uwzględnieniem celu i kontekstu badania, metodyki badania, charakterystyki próby, wyników badania oraz wniosków i implikacji.

Odnosząc się do wyników przeprowadzonych badań a także do koncepcji zrównoważonych i odpornych modeli biznesu wskazuje się na niski poziom elastyczności organizacyjnej analizowanych podmiotów oraz ograniczoną zdolność do wdrażania trwałych rozwiązań innowacyjnych. Większość działań adaptacyjnych podjętych na skutek ograniczeń wynikających z restrykcji, miała charakter reaktywny i doraźny. Zgodnie z powyższym wskazuje się na (i) potrzebę budowania rezerw finansowych i operacyjnych, które zwiększają odporność na zakłócenia; (ii) rozwój zdalnych form nauczania (mimo słabych doświadczeń z zajęciami online, warto rozważyć ich wdrożenie jako uzupełnienie oferty stacjonarnej np. w formie materiałów powtórkowych, możliwości nadrabiania nieobecności lub jako oddzielna propozycja dla klientów spoza głównego obszaru działania szkoły, (iii) różnicowanie źródeł przychodów (szersze wykorzystywanie usług towarzyszących, produktów komplementarnych oraz współpracy z innymi podmiotami kultury, edukacji i rekreacji), (iv) systemowe podejście do rozwoju kadry (należy stworzyć

mechanizmy umożliwiające awans zawodowy instruktorów oraz rozwój ich kompetencji dydaktycznych i interpersonalnych), (v) ujednolicenie zasad współpracy z klientami (należy zadbać o transparentne warunki uczestnictwa, system rezerwacji i opłat oraz politykę wobec nieobecności), (vi) rozważenie współpracy z operatorami kart sportowych z uwagi na dostęp do nowej grupy klientów (propozycja dopłat z portfela klienta do każdego wejścia w ramach karty Multisport).

Głównym celem rozprawy było rozpoznanie zmian w modelach biznesu szkół tańca wywołanych kryzysem epidemicznym. Cel ten został osiągnięty poprzez realizację celów szczegółowych obejmujących trzy obszary: (i) analizę dorobku literaturowego dotyczącego modeli biznesu, ich komponentów, klasyfikacji oraz relacji ze strategią, koncepcją wartości i narzędziami projektowania; (ii) ukazanie kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach transformacji cyfrowej i pandemii COVID-19 oraz charakterystykę rynku usług tanecznych w Polsce, z uwzględnieniem roli marketingu cyfrowego; (iii) przeprowadzenie badań własnych, które umożliwiły identyfikację zmian w modelach biznesu szkół tańca i zachowaniach ich klientów w różnych okresach, ocenę trwałości wdrożonych rozwiązań oraz rozpoznanie stopnia wpisywania się praktyk w koncepcję zrównoważonego i odpornego rozwoju.

Weryfikacja hipotez badawczych potwierdziła słuszność założeń hipotez H1–H4. Zauważa się, przy tym że w praktyce szkół tańca dostrzegalne są pojedyncze elementy zrównoważenia i odporności, jednak brakuje ich spójnego i konsekwentnego wdrożenia. Wynik ten wskazuje na potrzebę dalszego rozwijania koncepcji odpornego i zrównoważonego modelu biznesu w kontekście szkół tańca.

W pracy sformułowano wnioski dotyczące odpornego i zrównoważonego modelu biznesu w wizji Przedsiębiorstwa 5.0., przy czym dostrzega się możliwość dalszej kontynuacji badań, w szczególności w odniesieniu do następujących implikacji:

- Czy koncepcja zrównoważonego i odpornego modelu biznesu jest możliwa do wdrożenia w każdego rodzaju przedsiębiorstwo niezależnie od sektora, skali czy formy organizacyjnej?

- W jaki sposób należy realizować cele społeczne i środowiskowe, aby nie oddziaływały one negatywnie na realizację celów ekonomicznych przedsiębiorstw?

Bibliografia

Abrahamson, Eric. „Bezbolesne zarządzanie zmianą”. *Harvard Business Review Polska*, lipca 2003, 48–53.

Adamczewski, Piotr. „Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych”. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 161 (sierpnia 2019): 67–79. https://doi.org/10.33119/SIP.2018.161.5.

Afuah, Allan, i Christopher L. Tucci. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. 2nd edition. McGraw-Hill Higher Education, 2003.

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi. „Taniec – kierunek I stopnia (studia stacjonarne i niestacjonarne, Łódź)”. Dostęp 25 czerwca 2024. https://www.ahe.lodz.pl/taniec/I-stopien.

Akademia Muzyczna im.\ Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi. „Akademia Muzyczna w Łodzi”. Dostęp 24 czerwca 2024. https://amuz.lodz.pl/index.php/pl/.

Akademia Sztuk Teatralnych im. Stanisława Wyspiańskiego — Wydział Teatru Tańca w Bytomiu. „Informacje dla kandydatów na Wydział Teatru Tańca”. Dostęp 24 czerwca 2024. https://www.ast.bytom.pl/kandydaci/wydzial-teatru-tanca/.

Al-Dahoud, Ahmad, Mohamed Fezari, Ali Al-Dahoud, Darah Aqel, Hani Mimi, i Mohammad Sh. Daoud. „Revolutionizing Space: The Potential of Artificial Intelligence”. *WSEAS TRANSACTIONS ON COMPUTER RESEARCH* 12 (września 2024): 404–14. https://doi.org/10.37394/232018.2024.12.40.

Amarsy, Nabila. „Why and How Organizations Around the World Apply The Business Model Canvas”. Strategyzer. Dostęp 27 sierpnia 2025. https://www.strategyzer.com/library/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas.

Amit, Raphael, i Christoph Zott. „Value Creation in E-business”. *Strategic Management Journal* 22, nr 6/7 (2001): 493–520. https://doi.org/10.1002/smj.187.

Anagnostopulu, Anna. „Praca zdalna w pandemii. Te liczby rozwiewają powszechne złudzenie”. Businessinsider. Dostęp 26 maja 2025. https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/praca-zdalna-liczba-osob-pracujacych-z-domu-w-polsce-w-2020-r/tn1ew2w#:~:text=pa%C5%84stwach%20Unii%2C%20kt%C3%B3re%20pracowa%C5%82y%20z,pl.

Antwerp Management School i ING Belgium. *Challenging Business as Usual: Conceiving and Creating Sustainability Value through Hybrid Business Models*. Antwerp Management School, 2017. https://trivizor.com/wp-content/uploads/2022/09/Research-report-Hybrid-Business-Models.pdf.

Applegate, Lynda M. „E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape". W *Information Technology and the New Enterprise: Future Models for Managers*, zredagowane przez Gary W. Dickson i Gerardine DeSanctis. Prentice Hall, 2001.

Arfeen, Asad, Saad Ahmed, Muhammad Asim Khan, i Syed Faraz Ali Jafri. „Endpoint Detection & Response: A Malware Identification Solution". *2021 International Conference on Cyber Warfare and Security (ICCWS)*, IEEE, 23 listopada 2021, 1–8. https://doi.org/10.1109/ICCWS53234.2021.9703010.

Armstrong, Michael. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998.

ARTBALE Stowarzyszenie REKiS. „Festiwal Lądeckie Lato Baletowe". Dostęp 5 sierpnia 2025. https://www.artbale.pl/kultura-i-edukacja-kulturalna/historia-kultura/ladeckie-lato-baletowe.

Arthur, W. Brian. *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*. First Free Press trade paperback edition. Free Press, 2011.

Ashton, Kevin. „RFiF Jurnal". That 'Internet of Things' Thing. Dostęp 16 marca 2025. https://www.rfidjournal.com/expert-views/that-internet-of-things-thing/73881/.

Baden-Fuller, Charles, i Mary S. Morgan. „Business Models as Models". *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 156–71. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005.

Badger, M L, T Grance, R Patt-Corner, i J Voas. *Cloud Computing Synopsis and Recommendations*. NIST SP 800-146. 0 wyd. National Institute of Standards and Technology, 2012. https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-146.

Banaszyk, Piotr. „Kształtowanie ogólnej strategii przedsiębiorstwa". W *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, zredagowane przez Elżbieta Urbanowska-Sojkin i Piotr Banaszyk. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2004.

Bankier.pl. „Liczba aktywnych kart Benefit Systems na koniec II kw. wyniosła 2,33 mln szt." Dostęp 6 lipca 2025. https://www.bankier.pl/wiadomosc/Liczba-aktywnych-kart-Benefit-Systems-na-koniec-marca-wyniosla-ok-2-mln-szt-8720981.html.

„Barometr cyberbezpieczeństwa Bezpieczeństwo AI – na progu rewolucji". KPMG, 2025. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2025/02/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-Barometr-cyberbezpiecze%C5%84stwa-2025.pdf.

Barth, Henrik, Per-Ola Ulvenblad, i Pia Ulvenblad. „Towards a Conceptual Framework of Sustainable Business Model Innovation in the Agri-Food Sector: A Systematic Literature Review". *Sustainability* 9, nr 9 (2017). https://doi.org/10.3390/su9091620.

Bednarczyk, Małgorzata, Marta Najda-Janoszka, i Sebastian Kopera, red. *E-przedsiębiorczość. Zasady i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2019.

Bellman, Richard E., Charles E. Clark, Donald G. Malcolm, Clifford J. Craft, i Franc M. Ricciardi. „On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game". *Operations Research* 5, nr 4 (1957): 469–503. https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469.

Benefit Systems. „Karta MultiSport". Dostęp 25 czerwca 2024. https://www.kartamultisport.pl/multisport/wyszukiwarka-obiektow/.

Betz, Frederick. „Strategic Business Models". *Engineering Management Journal* 14, nr 1 (2002): 21–28. https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415145.

Białek, Artur. „Rewolucja przemysłowa sprawiła, że rozwój naszej cywilizacji nabrał tempa. Ma też jednak poważne minusy". National Geographic. Dostęp 28 lutego 2025. https://www.national-geographic.pl/historia/rewolucja-przemyslowa-jak-zmienila-swiat-i-wplynela-na-rozwoj-gospodarczy/.

Bloomberg, Jason. „Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril". Dostęp 11 kwietnia 2025. https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/.

Bocken, Nancy M. P., Samuel W. Short, Padmakshi Rana, i Steve Evans. „A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes". *Journal of Cleaner Production* 65 (2014): 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

Bocken, Nancy M. P., Samuel W. Short, Padmakshi Rana, i Steve Evans. „A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 13, nr 5 (2013): 482–97. https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078.

Bołoz, Rafał. „Modele biznesu – istota, elementy i klasyfikacje". *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18, nr 12, Part 2 (2017): 148–65.

Boons, Frank, i Florian Lüdeke-Freund. „Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda". *Journal of Cleaner Production* 45 (2013): 9–19. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007.

Bossidy, Larry, i Ram Charan. „Business Supermodels: What Should You Change and What Should You Keep in Your Organization?" *CIO*, nr 18 (2004).

Breque, Maija, Lars De Nul, i Athanasios Petridis. „Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry". R&I Paper Series, Policy Brief. Publications Office of the European Union, 2021. https://doi.org/10.2777/308407.

„Business Insider". The First Email, The First Tweet, And 13 Other Famous Internet Firsts. Dostęp 15 marca 2025. https://www.businessinsider.in/tech/the-first-email-the-first-tweet-and-13-other-famous-internet-firsts/slidelist/21161178.cms#slideid=21161185.

Camlek, Victor. „How to Spot a Real Value Proposition". *Information Services & Use* 30, nr 3–4 (2010): 119–23. https://doi.org/10.3233/ISU-2010-0615.

Casadesus-Masanell, Ramon, i Joan Enric Ricart. „From Strategy to Business Models and onto Tactics". *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 195–215. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004.

Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, 1962.

Chesbrough, Henry W. „Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore". *Strategy & Leadership* 35, nr 6 (2007): 12–17. https://doi.org/10.1108/10878570710833714.

Chourasia, Shubhangi, S. M. Pandey, i Anup Kumar Keshri. „Prospects and Challenges with Legal Informatics and Legal Metrology Framework in the Context of Industry 6.0". *MAPAN* 38, nr 4 (2023): 1027–52. https://doi.org/10.1007/s12647-023-00664-8.

Clarke, Liz. *Zarządzanie zmianą*. Przetłumaczone przez Marek Albigowski. Gebethner & Ska, 1997.

Combe, Colin. *Introduction to E-Business: Management and Strategy*. Butterworth-Heinemann, 2006.

Czerska, Małgorzata. *Organizacja przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1996.

Dabbous, Amal, i Nada Mallah Boustani. „Digital Explosion and Entrepreneurship Education: Impact on Promoting Entrepreneurial Intention for Business Students". *Journal of Risk and Financial Management* 16, nr 1 (2023): 27. https://doi.org/10.3390/jrfm16010027.

Damrath, Adam. „Działania przedsiębiorcze odpowiedzią na kryzys wywołany pandemią COVID-19". *Przedsiębiorczość - Edukacja* 18, nr 2 (2022). https://doi.org/10.24917/20833296.182.9.

DECYZJA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) 2022/2481 z dnia 14 grudnia 2022 r. ustanawiająca program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie" do 2030 r., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 323/4 (2022).

Deloitte. *Toward True Organizational Resilience. Deloitte's Global Resilience Report*. Deloitte, 2022. https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/global-resilience-report.html.

Demil, Benoît, i Xavier Lecocq. „Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency". *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 227–46. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004.

Dentchev, Nicolay, Rupert Baumgartner, Hans Dieleman, et al. „Embracing the variety of sustainable business models: Social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges". *Journal of Cleaner Production* 113 (2016): 1–4. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.130.

„DESI 2024 methodological note". European Commission, b.d. ttps://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2024-desi-methodological-note.

Directorate-General for Research and Innovation, European Commission. „European Research Area (ERA)". Dostęp 4 września 2025. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/our-digital-future/european-research-area_en.

Dubosson-Torbay, Magali, Alexander Osterwalder, i Yves Pigneur. „E-Business Model Design, Classification and Measurements". *Thunderbird International Business Review* 44, nr 1 (2002): 5–23. https://doi.org/10.1002/tie.1036.

EBSCO Information Services. „EBSCO – Research Databases, eBooks, Discovery Service". Dostęp 20 stycznia 2025. https://www.ebsco.com/.

„Edycja II Power of AI Nowe możliwości rozwoju i skalowania biznesu w polskich realiach Raport". BUZZcenter, 2024.

Elkington, John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, 1997.

Elkington, John. „Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business". *Environmental Quality Management* 8, nr 1 (1998): 37–51. https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106.

European Commission. DESI indicators. Dostęp 8 kwietnia 2025. https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_erp.

European Commission, „*Horizon Europe: The EU's Key Funding Programme for Research and Innovation*", dostęp 4 września 2025, https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en.

European Commission. „NextGenerationEU – silniejsza i bardziej odporna Europa". 2025. https://next-generation-eu.europa.eu/index_pl.

European Commission. Directorate General for Research and Innovation. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human Centric and Resilient European Industry.* Publications Office, 2021. https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407.

Europejska Komisja. „Europa na miarę ery cyfrowej". UE w 2024 r. Dostęp 4 września 2025. https://op.europa.eu/webpub/com/general-report-2024/pl/chapter5.html.

Europejski Zielony Ład w pytaniach i odpowiedziach. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2021. https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/.

Eurostat. „How Usual Is It to Work from Home?" Dostęp 7 maja 2025. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2.

Facts and Figures: The EU's 2021-2027 Long-Term Budget and Next Generation EU. Publications office of the European Union, 2021.

Faisal, Shaikh Nayeem, Tien-Thong Nguyen Do, Tasauf Torzo, et al. „Noninvasive Sensors for Brain–Machine Interfaces Based on Micropatterned Epitaxial Graphene". *ACS Applied Nano Materials* 6, nr 7 (2023): 5440–47. https://doi.org/10.1021/acsanm.2c05546.

Falencikowski, Tadeusz. „Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice". *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 260 (2012): 80–93.

Falencikowski, Tadeusz. „Struktura i spójność modeli biznesu". *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 17, nr 1 (2012): 309–15.

Flourishing Enterprise Co-lab. „Flourishing Business Canvas". Dostęp 20 lipca 2025. https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/.

Fundacja Digital Poland / PwC Polska, 13 faktów o transformacji cyfrowej... czyli wszystko co chciałbyś wiedzieć o cyfryzacji, ale bałeś się zapytać, wyd. I, Warszawa: Fundacja Digital Poland, 2020, ISBN 978-83-959238-1-4, dostęp: https://digitalpoland.org/assets/publications/13-tez-digital-shapers/13-faktow-o-transformacji-cyfrowej-digital-shapers.pdf, [dostęp: 25.06.2024].

Freudenreich, Birte, Florian Lüdeke-Freund, i Stefan Schaltegger. „A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability". *Journal of Business Ethics* 166, nr 1 (2020): 3–18. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z.

Gassmann, Oliver, Karolin Frankenberger i Michaela Csik. *The St. Gallen Business Model Navigator*. Working Paper. University of St. Gallen, Institute of Technology Management (ITEM), 2013. https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/90052.

Gasz, Małgorzata. „Bariery rozwoju gospodarki cyfrowej w Polsce". *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 78 (czerwca 2024): 79–93. https://doi.org/10.15584/nsawg.2024.2.5.

Gazeta Lubuska. „Taneczny biznes". 29 sierpnia 2007. https://gazetalubuska.pl/taneczny-biznes/ar/7701887.

Gemius Polska. „Raport E-commerce w Polsce 2024". Dostęp 25 stycznia 2025. https://gemius.com/documents/66/RAPORT_E-COMMERCE_2024.pdf.

Ghobakhloo, Morteza, Mohammad Iranmanesh, Ming-Lang Tseng, Andrius Grybauskas, Alessandro Stefanini, i Azlan Amran. „Behind the Definition of Industry 5.0: A Systematic Review of Technologies, Principles, Components, and Values". *Journal of Industrial and Production Engineering* 40, nr 6 (2023): 432–47. https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2216701.

Główny Urząd Statystyczny. „Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2008 r." Dostęp 17 maja 2023. https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-polakow-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2008-r,4,1.html.

Główny Urząd Statystyczny. „Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 r." Dostęp 20 maja 2023. https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-polakow-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2012-r-,4,2.html.

Główny Urząd Statystyczny. „Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej w 2016 r." Dostęp 22 marca 2023. https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2016-r-,4,3.html.

Główny Urząd Statystyczny. „Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej w 2021 r." Dostęp 24 maja 2023. https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2021-r-,4,4.html.

Gołębiowski, Tomasz, Teresa Magdalena Dudzik, Małgorzata Lewandowska, i Marzanna Witek-Hajduk. *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, 2008.

Gorynia, Marian, i Joanna Kuczewska, red. *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2023.

Grabowska, Jadwiga, i Joanna Szymajda. *Raport o tańcu współczesnym w Polsce w latach 1989–2009*. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2009.

Grabowska, Joanna, i Joanna Szymajda. *Raport o tańcu współczesnym w Polsce w latach 1989–2009*. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2009.

Grabowska-Powaga, Aleksandra. „The Role of Social Capital in Economic Activities in Poland in the Period of Global Crisis". *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu* 64, nr 7 (2020): 37–45. https://doi.org/10.15611/pn.2020.7.03.

Griffin, Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997.

Hamel, Gary. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press, 2000.

Hartman, Amir, John Sifonis, i John Kador. *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*. K.E. Liber, 2001.

High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. *A Definition of AI: Main Capabilities and Scientific Disciplines*. European Commission, 2018. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines.

Hoczyk, Julia, i Joanna Szymajda, red. *I Kongres Tańca. Raport: Warszawa, 27-29 kwietnia 2011*. Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, 2011. https://nimit.pl/materialy/i-kongres-tanca-warszawa-27-29-04.2011-raport/.

Hodges, Andrew. *Alan Turing: the Enigma*. Princeton University Press, 2014. https://doi.org/10.1515/9781400865123.

Holden, Greg, Shannon Belew, Joel Elad, i Jason R. Rich. *E-Business*. John Wiley & Sons Inc., 2009.

Honeyman, Ryan. *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. Berrett-Koehler Publishers, 2014.

Hoque, Faisal. *The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology*. FT Press, 2002.

Howe, P. E. „Business Models". *Pennsylvania CPA Journal* 74 (2004).

Inci o tańcu. „Bądź odważna i wytrwała – Dlaczego początkujący rezygnują z tańca?" Dostęp 15 kwietnia 2024. https://taniecbrzuchainci.wordpress.com/2014/04/07/badz-odwazna-i-wytrwala-dlaczego-poczatkujacy-rezygnuja-z-tanca/.

„Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) na 2022 r. Polska". European Commission, b.d. https://digital-strategy.ec.europa.eu/pl/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022.

„Industry 4.0: Building the digital enterprise". Price Waterhouse Copers, 2016. https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/assets/pwc-building-digital-enterprise.pdf#:~:text=The%20study%20explores%20the%20benefits%20of%20digitising%20your,in%20the%20main%20global%20report%20on%20the%20survey.

International Organization for Standardization. *Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework*. ISO 14040:2006. International Organization for Standardization, 2006.

International Trade Administration. „Impact of COVID Pandemic on eCommerce". Dostęp 26 maja 2025. https://www.trade.gov/impact-covid-pandemic-ecommerce#:~:text=This%20chart%20shows%20us%20clearly,forecast%20sales%20growth%20rates%2C%20respectively.

Iwański, Tomasz, i Jarosław Gracel. „Przemysl 4.0 Rewolucja już tu jest. Co o niej wiesz?" Astor Whitepaper, 2016.

Jabłoński, Andrzej. „Dynamika modeli biznesu w środowisku sieciowym". *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka* 19, nr 4 (2016): 31–48.

Jabłoński, Andrzej. „Longitudinal Survey of Enterprise Business Models". *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 6(954) (2016): 95–110. https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0954.0606.

Jarosz, Szymon. „Zjawisko Czwartej Rewolucji Przemysłowej w sektorze finansów, ekonomii i zarządzania". *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne* 40 (czerwca 2022): 161–77. https://doi.org/10.19195/1733-5779.40.10.

Jarosz, Szymon, Mariusz Soltysik, i Malgorzata Zakrzewska. „The Fourth Industrial Revolution in the Light of Social and Competence Changes". *European Research Studies Jurnal* XXIII, nr Special Issue 1 (2020): 530–48. https://doi.org/10.35808/ersj/1776.

Jaskiernia, Alicja i Warsaw University. „Pandemia COVID-19 i «nowa normalność» w systemie komunikowania. Wyzwania regulacyjne epoki cyfry". *Media Biznes Kultura*, nr 2 (11) (grudnia 2021): 9–21. https://doi.org/10.4467/25442554.MBK.21.011.15152.

Johnson, Gerry, Kevan Scholes, i Richard Whittington. *Podstawy Strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010.

Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, i Henning Kagermann. „Reinventing Your Business Model". *Harvard Business Review* 86, nr 12 (2008): 50–59.

Jones, G. M. „Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis". *The Accounting Review* 35, nr 4 (1960): 619–26.

Joyce, Alexandre, i Raymond L. Paquin. „The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models". *Journal of Cleaner Production* 135 (2016): 1474–86. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067.

Joyce, Alexandre, Raymond Paquin, i Yves Pigneur. „The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models". *Proceedings of the ARTEM Organizational Creativity International Conference* (Nancy, France), 2015.

Kasparov, Garry, i Mig Greengard. *Deep Thinking: Where Machine Intelligence Ends and Human Creativity Begins*. First edition. PublicAffairs, an imprint of Perseus Books, LLC, 2017.

Kemp, Simon. *Digital 2025: Global Overview Report*. We Are Social & Meltwater, 2025. https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report.

Kindström, Daniel. „Towards a Service-Based Business Model: Key Aspects for Future Competitive Advantage". *European Management Journal* 28, nr 6 (2010): 479–90. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002.

Klub Tańca Towarzyskiego Elita (Elita Dance Center, Kraków). „Taniec Elita – szkoła tańca". Dostęp 24 czerwca 2024. https://www.taniec-elita.pl/.

Klub Żak (Miejska Instytucja Kultury, Gdańsk). „17. Gdański Festiwal Tańca, 22-28 września 2025". Dostęp 5 sierpnia 2025. https://klubzak.com.pl/pl/kalendarz/17-Gdanski-Festiwal-Tanca~pr1365.

Knudson, Haley. „Business Models for Sustainability". W *Business Transitions: A Path to Sustainability*, zredagowane przez Annik Magerholm Fet. Springer International Publishing, 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-22245-0_10.

Koźmiński, Andrzej K. *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*. 1. wyd. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004.

Krakowskie Centrum Choreograficzne - Nowohuckie Centrum Kultury. „Krakowski Festiwal Tańca". Dostęp 5 sierpnia 2025. https://nck.krakow.pl/kcc/krakowskifestiwaltanca/.

Krupp, Sherman Roy. *Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination*. Chilton Book Division, 1961.

Krzywicka-Szpor, Krystyna. *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*. Wydawnictwo MT Biznes, 2002.

Kulikowska, Agata. „Zastosowanie Technologii SMAC/BRAID w Procesie Zakupowym Przedsiębiorstwa". *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu* 67, nr 4 (2023): 97–113. https://doi.org/10.15611/pn.2023.4.09.

Lacity, Mary Cecelia, i Leslie Willcocks. *Robotic Process and Cognititve Automation: The next Phase*. SB Publishing, 2018.

Lambert, Scott. *Deconstructing business model frameworks using a reference model*. Occasional Working Paper No. 4. University of South Australia, 2012.

Laurisz, Mariusz Laurisz. Cloud Computing pomogło firmom przetrwać kryzys. Negatywny wpływ pandemii na działanie polskich firm byłby większy, gdyby nie chmura obliczeniowa – wynika z najnowszego badania firmy Atman. ITReseller. Dostęp 22 czerwca 2025. https://itreseller.pl/cloud-computing-pomoglo-firmom-przetrwac-kryzys-negatywny-wplyw-pandemii-na-dzialanie-polskich-firm-bylby-wiekszy-gdyby-nie-chmura-obliczeniowa-wynika-z-najnowszego-badania-firmy-atman/.

Legrain, Philippe. *Will the coronavirus kill globalization? The pandemic is legitimizing nationalism and turning their xenophobia into policy*. Foreign Policy, nr 236 (2020). https://www.jstor.org/stable/26911532.

Linder, Jane C., i Susan Cantrell. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change, 2000. http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf.

Linder, John C., i Sean Cantrell. „Five Business-Model Myths That Hold Companies Back". *Strategy+Business*, nr 26 (b.d.): 1–12.

Lisein, Olivier, François Pichault, i James Desmecht. „Les business models des sociétés de services actives dans le secteur Open Source". *Systèmes d'Information et Management* 14, nr 2 (2009): 7–30.

Lüdeke-Freund, Florian, Sarah Carroux, Alexandre Joyce, Lorenzo Massa, i Henning Breuer. „The sustainable business model pattern taxonomy: 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation". *Sustainable Production and Consumption* 15 (2018): 145–62. https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004.

Łobaziewicz, Monika. *Zarządzanie inteligentnym przedsiębiorstwem w dobie przemysłu 4.0*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", 2019.

Łukasik, Krystian. „CYFROWE ZDROWIE Jak poprawić efektywność usług medycznych". 300RESEARCH, 2021.

Magretta, Joan. „Why Business Models Matter”. *Harvard Business Review* 80, nr 5 (2002): 86–92.

Malone, Thomas W., Peter Weill, Richard K. Lai, et al. *Do Some Business Models Perform Better than Others?* Working Paper Nr. 4615–06. MIT Sloan School of Management, 2006. https://doi.org/10.2139/ssrn.920667.

MaM Biznes. „Zakładamy szkołę tańca”. Dostęp 3 sierpnia 2024. https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/pomysl-na-biznes/zakladamy-szkole-tanca-2568.

Marquard, Bill, Tim Johnson, Abigail Worsfold, i Timothy Murphy. *One size doesn't fit all: Four postures toward resilience*. Deloitte Insights, 2023. https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/global-resilience-report.html.

Maurya, Ash. „Why Lean Canvas vs Business Model Canvas”. Leanstack Blog. Dostęp 9 lipca 2025. https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0.

Melissen, Frans, i Lars Moratis. „A call for fourth generation sustainable business models”. *The Journal of Corporate Citizenship*, nr 63 (2016): 8–16.

Michałowski, Bartłomiej. *Internet of thIngs (Iot) I ArtIfIcIAl IntellIgence (AI) w Polsce.* Instytut Sobieskiego, 2018.

Międzynarodowy Dziecięcy Festiwal Piosenki i Tańca w Koninie. „Festiwal emocji – historia”. Dostęp 5 sierpnia 2025. https://festiwaldzieciecy.pl/history/31-festiwal-emocji.

Minister Edukacji Narodowej. „Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych”. 11 stycznia 2012. https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20120000186.

Ministerstwo Edukacji i Nauki. „Ogólnokształcąca Szkoła Baletowa im. F. Parnella w Łodzi”. Dostęp 28 czerwca 2024. https://www.gov.pl/web/osblodz/nauka-szkola.

Moratis, Lars, Frans Melissen, i Samuel O. Idowu. „Introduction: From Corporate Social Responsibility to Sustainable Business Models”. W *Sustainable Business Models: Principles, Promise, and Practice*, zredagowane przez Lars Moratis, Frans Melissen, i Samuel O. Idowu. Springer, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0_1.

Morris, Michael H., Minet Schindehutte, i Jeffrey Allen. „The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective”. *Journal of Business Research* 58, nr 6 (2005): 726–35. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001.

Moszkowicz, Mieczysław, red. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005.

Nakatomi.pl. „Marketing dla szkół tańca". Dostęp 3 sierpnia 2024. https://nakatomi.pl/marketing-dla-szkol-tanca.

Neely, Andy, i Rick Delbridge. *Effective Business Models: What Do They Mean for Whitehall?* Discussion Paper. Sunningdale Institute / National School of Government, UK, 2007. https://www.nationalschool.gov.uk.

Nickels, William G. *Understanding Business*. Times Mirror/Mosby College Publishing, 1987.

Niemczyk, Jerzy. „Modele biznesowe". W *Zarządzanie. Kanony i trendy*, zredagowane przez Mieczysław Morawski, Jerzy Niemczyk, i Kazimierz Perechuda. C.H. Beck, 2010.

Nogalski, Bogdan. „Model a strategia biznesu". W *Zarządzanie Sieciami Współdziałania w Procesie Budowy Innowacyjnej Organizacji i Regionu*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Śląskiej, 2009.

Nogalski, Bogdan. „Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw". *MBA. Studium Zarządzania*, nr 2 (2009).

Nosorowski, Dariusz P. „Sprężystość, odporność organizacji lub fenomen resilience". W *Metody wspierania biznesu we współczesnym świecie*, zredagowane przez Andrzej Krzysztofik. AT Wydawnictwo & Authors, 2015.

Nowicka, Katarzyna. *Technologie cyfrowe jako determinanta transformacji łańcuchów dostaw*. Oficyna Wydawnicza SGH. Szkoła Główna Handlowa, 2019.

Obłój, Krzysztof. „O definicji strategii raz jeszcze". *Przegląd Organizacji*, nr 5 (2009): 3–5. https://doi.org/10.33141/po.2009.05.01.

Obłój, Krzysztof. *Pasja i dyscyplina strategii: jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Poltext, 2010.

Obłój, Krzysztof. *Tworzywo skutecznych strategii: na styku starych i nowych reguł konkurencji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.

OECD. *Oecd Employment Outlook 2020 Worker Security and the Covid-19 Crisis*. OECD, 2020.

OECD. *The Digital Transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD, 2021. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en.

Ometov, Aleksandr, Sergey Bezzateev, Niko Mäkitalo, Sergey Andreev, Tommi Mikkonen, i Yevgeni Koucheryavy. „Multi-Factor Authentication: A Survey". *Cryptography* 2, nr 1 (2018): 1. https://doi.org/10.3390/cryptography2010001.

Osterwalder, Alexander, i Yves Pigneur. „An E-Business Model Ontology for Modeling e-Business". *Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference: E-Reality:*

Constructing the e-Economy (Bled, Slovenia), AIS Electronic Library (eLibrary of the Association for Information Systems), czerwca 2002, 2. https://aisel.aisnet.org/bled2002/2.

Osterwalder, Alexander, i Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Zredagowane przez Tim Clark. John Wiley & Sons, 2010.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, i Christopher L. Tucci. „Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept". *Communications of the Association for Information Systems* 16, nr 1 (2005): 1–25. https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601.

Page, Martin, Arman Behrooz, Maddalena Moro, i Publications Office of the European Union, red. *Open Data Maturity Report 2024*. Publications Office, 2024. https://doi.org/10.2830/8656811.

PARP. „Akademia PARP: E-commerce w biznesie – kurs zaawansowany". Dostęp 27 maja 2025. https://www.parp.gov.pl/component/content/article/64383:nowy-kurs-akademii-parp-e-commerce-w-biznesie-kurs-zaawansowany.

Paul, Hubert. „Modele biznesu i sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych". PhD Thesis, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014. https://www.wbc.poznan.pl/Content/320366/Paul_Hubert_doktorat.pdf.

Pearce, David W., red. *The MIT Dictionary of Modern Economics*. 4th wyd. The MIT Press, 1992.

Perez, Carlota. *Technological Revolutions and Financial Capital*. Edward Elgar Publishing, 2002.

Perkmann, Markus, i André Spicer. „What Are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations". W *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward*, zredagowane przez Nelson Phillips, t. 29. Research in the Sociology of Organizations. Emerald Group Publishing Limited, 2010. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000029020.

Piątek, Zbigniew. „Czym jest Przemysł 4.0? – część 1". Industry 4.0 - Portal Nowoczesnego Przemysłu. Dostęp 3 marca 2025. https://przemysl-40.pl/index.php/2017/03/22/czym-jest-przemysl-4-0/.

Piech, Krzysztof. „Leksykon pojęć na temat technologii blockchain oraz kryptowalut Strumień «Blockchain i Kryptowaluty» programu «Od papierowej do cyfrowej Polski»". 2016.
https://web.archive.org/web/20171018113122/https://www.gov.pl/documents/31305/0/leks

ykon_pojec_na_temat_technologii_blockchain_i_kryptowalut.pdf/77392774-1180-79ab-4dd5-089ffab37602.

Pierścionek, Zdzisław. *Strategie rozwoju firmy*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe (PWN), 1997.

Płaciszewski, Krzysztof. „E-health – use of information and communications technology (ICT) in Polish health care system". *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu* 28, nr 2 (2022): 126–31. https://doi.org/10.26444/monz/150276.

„Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020". Ministerstwo Cyfryzacji, 2020. https://www.gov.pl/web/ai/polityka-dla-rozwoju-sztucznej-inteligencji-w-polsce-od-roku-2020.

Portal Interoperacyjności i Architektury. „Wskaźnik DESI jako miernik stopnia cyfryzacji państw". Dostęp 8 kwietnia 2025. https://www.gov.pl/web/ia/wskaznik-desi-jako-miernik-stopnia-cyfryzacji-panstw.

Portal, Αρχαίοι Έλληνες Φιλόσοφοι. „Τὰ πάντα ῥεῖ". Dostęp 1 września 2025. http://www.greek-language.gr.

Porter, Michael E. „Strategy and the Internet". *Harvard Business Review* 79, nr 3 (2001): 62–78.

Prahalad, C. K., i Stuart L. Hart. „The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *strategy\,+\,business*, nr 26 (stycznia 2002): 54–67.

Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Project Management Institute, 2021.

„Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030". Organizacja Narodów Zjednoczonych, 2015. https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf.

Przybylska, Nell, i Piotr Mieczkowski. *Przegląd Strategii Rozwoju Sztucznej Inteligencji na Świecie*. Fundacja digitalpoland, 2018.

Pszczołowski, Tadeusz. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1978.

Puciato, Dariusz. „Podaż turystyczna jako determinanta kształtowania popytu turystycznego". *Ekonomiczne Problemy Usług* (Szczecin), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 701, nr 86 (2012): 357–58.

Pukocz, Przemysław. „Implementation of the Digital COVID-19 Vaccination Passport based on Blockchain Protecting Privacy". *Pomiary Automatyka Robotyka* 25, nr 2 (2021): 61–76. https://doi.org/10.14313/PAR_240/61.

Qing, Huang, Wang Liang, Liu Weiwei, Zhang Hailin, i Abhijit Ghosh. *Digital Transformation In Manufacturing System Of Industry 4.0: Facilitating Pandemic Crisis Management*. b.d.

Rappa, Michael. „Managing the Digital Enterprise". North Carolina State University. Dostęp 6 lipca 2025. https://digitalenterprise.org/.

Raworth, Kate. *Ekonomia obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*. 1. wyd. Przetłumaczone przez Aleksandra Paszkowska. Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2021.

Rebech, Dorota, i Magdalena Wójtowicz-Kowalska. „Kształtowanie polityki bibliotecznej: w kierunku analizy PESTEL". *Biuletyn Bibliotek Kościelnych*, nr 2 (2016): 81–96.

Reis, João, Marlene Amorim, Nuno Melão, i Patrícia Matos. „Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research". W *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, zredagowane przez Álvaro Rocha, Hojjat Adeli, Luís Paulo Reis, i Sandra Costanzo, t. 745. Advances in Intelligent Systems and Computing. Springer International Publishing, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41.

„REMOTE WORK IN POLAND AND ITS PERSPECTIVES". *Economic and Regional Studies / Studia Ekonomiczne i Regionalne*, b.d.

Richardson, James E. „The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution". *Strategic Change* 17, nr 5–6 (2008): 133–44. https://doi.org/10.1002/jsc.821.

Robbins, Stephen P. *Zasady zachowania w organizacji*. Zysk i S-ka, 2001.

Robert Horbaczewski. „PARP: Pandemia przyśpieszyła rozwiązania cyfrowe w firmach". Prawo.pl. Dostęp 13 maja 2025. https://www.prawo.pl/biznes/cyfryzacja-w-firmach-przyspieszyla-przez-pandemie,507806.html#:~:text=W%20pandemii%20wiele%20firm%20wprowadzi%C5%82o,line%20klient%C3%B3w.

Rokita, Jerzy. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005.

Rosenberg, Alexander, Mark von Rosing, George Chase, Rami Omar, Julie Taylor, i Henrik von Scheel. *Applying Real-World BPM in an SAP Environment*. 1st edition. SAP PRESS, 2011.

Rząd Rzeczypospolitej Polskiej. „Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności". Dostęp 15 maja 2025. https://www.gov.pl/web/rolnictwo/krajowy-planu-odbudowy-i-zwiekszania-odpornosci.

Rządkowski, Grzegorz Kazimierz, i Małgorzata Anna Sidor-Rządkowska. „Management 5.0 vs. Management 4.0 – breakthrough or continuation?" *Journal of Modern Science* 58, nr 4 (2024): 109–21. https://doi.org/10.13166/jms/192193.

S., Balasubramaniam, Vanajaroselin Chirchi, Seifedine Kadry, et al. „The Road Ahead: Emerging Trends, Unresolved Issues, and Concluding Remarks in Generative AI—A Comprehensive Review". *International Journal of Intelligent Systems* 2024, nr 1 (2024): 4013195. https://doi.org/10.1155/2024/4013195.

Sabeti, Heerad. „Przedsiębiorstwo nastawione na korzyści niematerialne". *Harvard Business Review Polska*, nr 111 (2012): 67–74.

Sadecki, Witold. „Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw". *Przedsiębiorczość - Edukacja* 18, nr 2 (2022). https://doi.org/10.24917/20833296.182.10.

Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke Freund, i Erik G. Hansen. „Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability". *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 6, nr 2 (2012): 95. https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944.

Schaltegger, Stefan, Erik G. Hansen, i Florian Lüdeke-Freund. „Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues". *Organization & Environment* 29, nr 1 (2016): 3–10. https://doi.org/10.1177/1086026615599806.

Schumpeter, Joseph. *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, 1960.

Scoping the OECD AI Principles: Deliberations of the Expert Group on Artificial Intelligence at the OECD (AIGO). OECD Digital Economy Papers Nr 291. T. 291. OECD Digital Economy Papers. 2019. https://doi.org/10.1787/d62f618a-en.

Scott, Tony. *Blockchain: Blueprint to Dissecting the Hidden Economy! - Smart Contracts, Bitcoin and Financial Technology*. Tony Scott, 2016.

Seelos, Christian, i Johanna Mair. „Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View". *Academy of Management Perspectives* 21, nr 4 (2007): 49–63. https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895339.

Shafer, Scott M., H. Jeff Smith, i Jane C. Linder. „The Power of Business Models". *Business Horizons* 48, nr 3 (2005): 199–207. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014.

Shehzad, Khurram, Liu Xiaoxing, i Abdul Rehman Kazouz. „COVID-19's Disasters Are Perilous than Global Financial Crisis: A Rumor or Fact?" *Finance Research Letters* 36 (października 2020): 101669. https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101669.

Slywotzky, Adrian J., David J. Morrison, i Bob Andelman. *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*. Crown Business, 2000.

Słownik języka polskiego PWN. „Hasło: «zmiana»". Dostęp 1 września 2025. https://sjp.pwn.pl/slowniki/zmiana.html.

Sobińska, Małgorzata. *Przewodnik sourcingu IT*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2015.

Soleman, Dedi, i Benfano Soewito. „Information Security System Design Using XDR And EDR". *Inform : Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi* 9, nr 1 (2024): 51–57. https://doi.org/10.25139/inform.v9i1.7331.

Sorescu, Alina, Ruud T. Frambach, Jagdip Singh, Arvind Rangaswamy, i Cheryl Bridges. „Innovations in Retail Business Models". *Journal of Retailing* 87, nr SUPPL. 1 (2011): S3–16. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005.

Startupy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna. Koźmiński Business Hub, 2021. https://kozminskihub.com/raport-startupy-pozytywnego-wplywu/.

Stubbs, Wendy, i Chris Cocklin. „Conceptualizing a «Sustainability Business Model»". *Organization & Environment* 21, nr 2 (2008): 103–27. https://doi.org/10.1177/1086026608318042.

Such-Pyrgiel, Małgorzata. *Człowiek w dobie cyfrowej transformacji: studium socjologiczne*. Wydawnictwo Adam Marszałek, 2019.

Svoboda, Susan. *Note on Life Cycle Analysis in Pollution Prevention in: Corporate Strategy*. Report LCA Note. National Pollution Prevention Center for Higher Education, University of Michigan, 1995.

Szabłowski, Józef, red. *Zarządzanie innowacjami: teoria i praktyka*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, 2006.

Szczepański, Marek. Przegląd Ekonomiczny, nr 20 (2020): 8–12.

Szkoła Tańca Dance Avenue. „Pokazy tańca". Dostęp 24 czerwca 2024. https://danceavenue.eu/pokazy-tanca/.

Szkoła Tańca Just Move. „Just Move – Szkoła Tańca, oferta, grafik, instruktorzy". Dostęp 24 czerwca 2024. https://justmovedance.pl/.

Szumniak-Samolej, Justyna. „Zrównoważone modele biznesowe – charakterystyka, kryteria, innowacje". *e-mentor* 1, nr 93 (2022): 37–45. https://doi.org/10.15219/em93.1550.

Śledziewska, Katarzyna, i Renata Włoch. *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*. Warsaw University Press, 2020. https://doi.org/10.31338/uw.9788323541943.

Świętek, Agnieszka. „Usługi edukacyjne w Polsce w dobie pandemii COVID-19". *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society* 36, nr 2 (2022). https://doi.org/10.24917/20801653.362.6.

Taleb, Nassim, Tomasz Kasprowicz, i Olga Siara. *Czarny łabędź: jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Wydanie I w tej edycji. Zysk i S-ka Wydawnictwo, 2020.

Tapscott, Don, Alex Lowy, i David Ticoll. *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Harvard Business School Press, 2000.

Tatarczuk, Monika. „Klient na rynku usług oferowanych przez szkoły tańca". *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* (Szczecin) 16, nr 16 (2010): 69–78.

Tatarkiewicz, Władysław. „Heraklit". W *Historia filozofii. Tom I: Filozofia starożytna i średniowieczna*, 22. wyd. PWN, 2007.

Taylor, Kyle, i Laura Silver. *Smartphone Ownership Is Growing Rapidly Around the World, but Not Always Equally*. Pew Research Center, 2019.

Teece, David J. „Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 172–94. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003.

„The Global Risks Report 2020". World Economic Forum, b.d.

Thompson, James D., i Ian C. MacMillan. „Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth". *Long Range Planning* 43, nr 2–3 (2010): 291–307. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.002.

Timmers, Paul. „Business Models for Electronic Markets". *Electronic Markets* 8, nr 2 (1998): 3–8. https://doi.org/10.1080/10196789800000016.

Tokarski, Jan, red. *Słownik wyrazów obcych PWN*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe (PWN), 1980.

Tomaszyk, Maciej. „Co działo się na rynku e-commerce w 2020 roku?" Custommerce. Dostęp 26 maja 2025. https://custommerce.pl/pl/blog/e-commerce-2020,23.

UBS. „Jak inteligentne technologie napędzają przemysł 6.0 i nie tylko". UBS Investment Bank. Dostęp 7 marca 2025. https://www.ubs.com/global/en/investment-bank/insights-and-data/2023/technology-driving-industry-6.html#:~:text=not%20slowed%20down.

UNCTAD. *Impact of the COVID-19 Pandemic on Trade and Development: Transitioning to a New Normal*. United Nations, 2020.

University of Arkansas (U.S.), Mary Lacity, Leslie Willcocks, i London School of Economics and Political Science (U.K.). „Becoming Strategic with Intelligent Automation”. *MIS Quarterly Executive*, 2021, 169–82. https://doi.org/10.17705/2msqe.00047.

Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina. „Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina”. Dostęp 25 czerwca 2024. https://chopin.edu.pl/.

Upward, Anthony. „Toward an Ontology and Ontological Structure for a Strongly Sustainable Business Model”. PhD Thesis, York University, 2013. https://yorkspace.library.yorku.ca/items/3e89f8c2-8e90-4e06-a8cf-9e3e8f8b57fd.

Upward, Anthony, i Peter H. Jones. „An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science”. *Organization & Environment* 29, nr 1 (2016): 1–27. https://doi.org/10.1177/1086026615592933.

Verrue, Johan. „A Critical Investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: An In-Depth Case Study”. *Belgian Entrepreneurship Research Day, Proceedings*, 2014. http://hdl.handle.net/1854/LU-5712151.

Waters, Malcolm. *Daniel Bell*. Key sociologists. Routledge, 1966. https://archive.org/details/danielbell0000wate_a1f2.

Weill, Peter, i Michael R. Vitale. *Place to Space: Migrating to E-Business Models*. Harvard Business School Press, 2001.

Wheeler, John Archibald. „Three Rules of Work”. *Newsweek*, 5 marca 1979, 58.

Wicker, Pamela, Kevin Filo, i Graham Cuskelly. „Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters”. *Journal of Sport Management* 27, nr 6 (2013): 510–25. https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510.

WIERED. „The WIRED Guide to Robots”. Dostęp 17 marca 2025. https://www.wired.com/story/wired-guide-to-robots/.

Wijaya, Tony, i Andreas Mahendro Kuncoro Sutirman. „Meta-Analysis of E-Commerce Adoption Barriers for SMEs”. *Delhi Business Review* 22, nr 1 (2021): 14–25. https://doi.org/10.51768/dbr.v22i1.221202102.

Wikström, Kim, Karlos Artto, Jaakko Kujala, i Jonas Söderlund. „Business Models in Project Business”. *International Journal of Project Management* 28, nr 8 (2010): 832–41. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.001.

Wirtz, Bernd W., Alessandro Pistoia, Susanne Ullrich, i Veronika Gottel. „Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the

Internet". *Long Range Planning* 43, nr 2 (2010): 272–90. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005.

Wolpin, Stewart. „Mashable". The First Cellphone Went on Sale 30 Years Ago for $4,000. Dostęp 15 marca 2025. https://mashable.com/archive/first-cellphone-on-sale#N.65k2iEysqM.

„World Investment Report 2022". UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), 2022. https://unctad.org/webflyer/world-investment-report- 2022.

World Commission on Environment and Development. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. World Commission on Environment and Development, 1987.

Wysocki, Robert K. *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Helion, 2013.

Wyższa Szkoła Umiejętności im. Stanisława Staszica w Kielcach. „WSU – Wyższa Szkoła Umiejętności w Kielcach". Dostęp 24 czerwca 2024. https://www.educaedu.pl/instytucje-edukacyjne/wsu-wyzsza-szkola-umiejetnosci-w-kielcach-uni119.

Yip, George S. „Using Strategy to Change Your Business Model". *Business Strategy Review* 15, nr 2 (2004): 17–24. https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00308.x.

Zadworny, Waldemar, i Marcin Kłak. „Charakterystyka i obszary zastosowań chmur obliczeniowych Cloud Computing w nowoczesnym modelowaniu biznesu". *Współczesne Problemy Zarządzania* 7, nr 2 (15) (2019): 93–106. https://doi.org/10.52934/wpz.40.

Zahra, Shaker A. „International Entrepreneurship in the Post Covid World". *Journal of World Business* 56, nr 1 (2021): 101143. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143.

„Zalecenie UNESCO w sprawie etyki sztucznej inteligencji Kształtowanie przyszłości naszych społeczeństw". Polski Komitet ds. UNESCO, 2024. https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/2024/07/PL_DUK_Brochure_EthicsOfAI.pdf.

„Zalecenie UNESCO w sprawie etyki sztucznej inteligencji przyjęte 23 listopada 2021 roku". Polski Komitet ds. UNESCO, 2021. https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/2024/07/PL_DUK_Brochure_EthicsOfAI.pdf.

Zamorska, Katarzyna. „Pięć rewolucji przemysłowych – przyczyny, przebieg i skutki (ujęcie historyczno-analityczne)". *Studia BAS* 3, nr 63 (2020): 7–23. https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2020.19.

Złocka, Anita. „Czym jest wartość i jaką pełni rolę w życiu człowieka?" Szkolnictwo.pl. Dostęp 8 lipca 2025. https://szkolnictwo.pl/index.php?id=PV0081.

Zysińska, Małgorzata. „Koncepcja modelu biznesowego i jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw branży TSL". *Transport Samochodowy*, nr 4 (2013): 23–53.

ZyskownaFirma.pl. „Jak reklamować firmę na Grouponie". Dostęp 5 sierpnia 2025. https://zyskownafirma.pl/jak-reklamowac-firme-na-grouponie.

Spis tabel

Tabela 1. Liczba publikacji z bazy EBSCO z lat 1940-2024, w których tytule pojawiło się pojęcie business model (w tym liczba publikacji w czasopismach naukowych). 13
Tabela 2. Zestawienie definicji i składników modeli biznesu. 24
Tabela 3. Macierz porównawcza komponentów modeli biznesu. 26
Tabela 4. Klasyfikacja uniwersalnych modeli biznesu w literaturze przedmiotu. 36
Tabela 5. Klasyfikacja e-modeli biznesu w literaturze przedmiotu. 44
Tabela 6. Typy i fazy funkcjonowania kanału. 54
Tabela 7. Wskaźniki DESI 2024 – średnia UE i Polski. 84
Tabela 8. Pytania pomocnicze BMC. 144
Tabela 9. Pytania pomocnicze dla zrównoważonych modeli biznesu bazujące na TLBMC. 145
Tabela 10. Powiązanie celów szczegółowych badania ilościowego z pytaniami ankietowymi oraz ich uzasadnienie (badanie z 2020 roku). 158
Tabela 11. Powiązanie celów szczegółowych badania jakościowego z pytaniami z kwestionariusza wywiadu oraz ich uzasadnienie (badanie z 2022 roku)..... 175
Tabela 12. Charakterystyka szkół tańca objętych badaniem jakościowym..... 178
Tabela 13. Znaczenie poszczególnych typów klientów w generowaniu przychodów badanych szkół tańca w latach 2019–2021. 179
Tabela 14. Zakres oferty badanych szkół tańca przed wybuchem pandemii Covid-19 oraz po wybuchu pandemii z rozróżnieniem na tryb stacjonarny i on-line. 180
Tabela 15. Analiza zmian ocen ważności poszczególnych elementów oferty przedsiębiorstwa, determinujących wartość dla klienta na głównych rynkach zbytu z rozróżnieniem na okres przed wybuchem pandemii Covid-19 oraz po jej wystąpieniu. 187
Tabela 16. Zmiany w zakresie realizacji i kontroli działań składających się na łańcuch tworzenia wartości w badanych szkołach tańca przed wybuchem pandemii Covid-19 oraz obecnie. 189
Tabela 17. Ocena znaczenia oraz stanu wybranych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w kontekście konkurencyjności – porównanie okresu przed wybuchem pandemii Covid-19 i po jej wystąpieniu. 190

Tabela 18. Powiązanie celów szczegółowych badania ilościowego z pytaniami ankietowymi oraz ich uzasadnienie (badanie z 2025 roku). 198
Tabela 19. Pozytywne i negatywne aspekty zajęć tanecznych w formie on-line. 234

Spis rysunków

Rysunek 1. Mapa współwystępowania komponentów modeli biznesu w analizowanej literaturze. 26
Rysunek 2. Centralność komponentów modeli biznesu (mapa gęstości). 27
Rysunek 3. Klasteryzacja komponentów modeli biznesu (mapa cieplna). 28
Rysunek 4. Magiczny trójkąt modelu biznesu. 29
Rysunek 5. Warianty relacji zachodzących między modelem biznesu a strategią. 46
Rysunek 6. Łańcuch wartości dla klienta. 50
Rysunek 7. Szablon modelu biznesu BMC. 52
Rysunek 8. Klasyfikacja GenAI jako podobszaru sztucznej inteligencji 74
Rysunek 9. Flourishing Business Canvas - koncepcja opracowana przez Antony'ego Upwarda w ramach Flourishing Enterprise Innovation Toolkit. 137
Rysunek 10. Triple Layered Business Model Canvas – warstwa ekonomiczna. 140
Rysunek 11. Triple Layered Business Model Canvas – warstwa środowiskowa. 141
Rysunek 12. Triple Layered Business Model Canvas – warstwa społeczna. 141
Rysunek 13. Triple Layered Business Model Canvas – spójność horyzontalna i pionowa. 142
Rysunek 14. Trzy filary koncepcji Przemysłu 5.0 w ujęciu Komisji Europejskiej. 151

Spis wykresów

Wykres 1. Procentowy udział przedsiębiorstw w Polsce oferujących szkolenia ICT dla pracowników (wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 10 osób). 86
Wykres 2. Procentowy udział MŚP w Polsce prowadzących sprzedaż online. 87
Wykres 3. Procentowy udział obrotu z handlu elektronicznego w MŚP w Polsce. 88
Wykres 4. Osoby pracujące zdalnie jako odsetek ogółu zatrudnionych w latach 2015-2024. 91
Wykres 5. Uczestnictwo w zajęciach sportowo-rekreacyjnych. 101
Wykres 6. Przyczyny nieuczestniczenia w zajęciach sportowych lub rekreacji ruchowej. 102
Wykres 7. Przyczyny sporadycznego uczestnictwa w zajęciach sportowych lub rekreacji ruchowej. 103
Wykres 8. Główne motywy uprawiania sportu i rekreacji ruchowej przez członków gospodarstw domowych. 104
Wykres 9. Uczestnictwo w zajęciach tanecznych. 105
Wykres 10. Uczestnictwo w zajęciach tanecznych według typów gospodarstw domowych. 106
Wykres 11. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według miejsca zamieszkania, z uwzględnieniem okresów poza obowiązywaniem obostrzeń związanych z pandemią Covid-19. 107
Wykres 12. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według stanu cywilnego, z uwzględnieniem okresów poza obowiązywaniem obostrzeń związanych z pandemią Covid-19. 108
Wykres 13. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według wieku uczestników. 109
Wykres 14. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według poziomu wykształcenia uczestników. 110
Wykres 15. Częstotliwość uczestnictwa w zajęciach tanecznych. 111
Wykres 16. Uczestnictwo w zajęciach tanecznych według okresu uczestnictwa. 112
Wykres 17. Uczestnictwo w zajęciach tanecznych według miejsca uczestnictwa. 113

Wykres 18. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według miejsca uczestnictwa. 114
Wykres 19. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według przeciętnego czasu trwania zajęć. 115
Wykres 20. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według przeciętnego czasu dojazdu/dojścia na zajęcia w obie strony. 116
Wykres 21. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według głównego organizatora zajęć. 117
Wykres 22. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według form finansowania. 118
Wykres 23. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zajęciach tanecznych według miesięcznych opłat. 119
Wykres 24. Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w zawodach/imprezach tanecznych. 120
Wykres 25. Struktura wieku i płci respondentów. 160
Wykres 26. Wskazania respondentów dotyczące uczestnictwa ich dzieci w zajęciach tanecznych. 161
Wykres 27. Wskazania respondentów dotyczące sposobu opłacania kursów tanecznych. 162
Wykres 28. Wskazania respondentów dotyczące źródeł informacji na temat szkoły tańca z której usług zdecydowali się skorzystać. 163
Wykres 29. Wskazania respondentów dotyczące wykorzystywania Internetu w celu pozyskiwania informacji o szkole tańca przed zapisem na kurs. 164
Wykres 30. Wskazania respondentów dotyczące miejsc w Internecie, w których poszukiwali informacji na temat szkół tańca przed zapisem na kurs. 165
Wykres 31. Media społecznościowe wykorzystywane przez respondentów do śledzenia treści związanych z tańcem. 166
Wykres 32. Przynależność respondentów do grup tematycznych na Facebooku. 167
Wykres 33. Preferencje respondentów dotyczące form publikacji treści w mediach społecznościowych. 169
Wykres 34. Preferencje respondentów dotyczące zawartości treści wideo związanych z tańcem. 170
Wykres 35. Oferta lekcji on-line w trakcie pierwszej fali pandemii. 170

Wykres 36. Deklaracja respondentów dotycząca uczestnictwa w lekcjach i warsztatach tanecznych prowadzonych w formie on-line w trakcie i po zakończeniu pandemii. 171
Wykres 37. Struktura wieku respondentów (procentowy udział w poszczególnych kategoriach wiekowych). 201
Wykres 38. Preferowana przez respondentów forma uczestnictwa w zajęciach tanecznych. 202
Wykres 39. Preferowane przez respondentów style tańca. 202
Wykres 40. Źródła informacji o szkole tańca, z której usług korzystali respondenci. 203
Wykres 41. Wskazania respondentów dotyczące miejsc w których za pośrednictwem Internetu śledzą treści związanych z tańcem. 204
Wykres 42. Motywacje respondentów do uczestnictwa w zajęciach tanecznych. 205
Wykres 43. Powody rezygnacji z uczestnictwa w stacjonarnych zajęciach tanecznych... 206
Wykres 44. Powody rezygnacji z tanecznych zajęć online. 207
Wykres 45. Porównanie ocen systematyczności, zaangażowania oraz skłonności do rezygnacji z zajęć tanecznych prowadzonych w formie stacjonarnej i online. 208
Wykres 46. Deklaracja uczestnictwa w zajęciach tanecznych przed pandemią, w trakcie pandemii oraz po pandemii. 208
Wykres 47. Częstotliwość uczestnictwa respondentów w zajęciach tanecznych przed pandemią, w trakcie pandemii oraz po pandemii. 209
Wykres 48. Formy dostępnych zajęć tanecznych w szkołach, z których usług korzystali respondenci, w poszczególnych okresach: przed pandemią, w trakcie pandemii i po pandemii. 209
Wykres 49. Ocena poziomu organizacji zajęć tanecznych w poszczególnych okresach. . 210
Wykres 50. Ocena jakości komunikacji ze szkołą tańca w poszczególnych okresach. 210
Wykres 51. Uczestnictwo w zajęciach online prowadzonych przez szkołę tańca. 211
Wykres 52. Zalety uczestnictwa w zajęciach tanecznych realizowanych w formie online. 212
Wykres 53. Trudności i ograniczenia związane z uczestnictwem w zajęciach tanecznych prowadzonych w formie online. 213
Wykres 54. Ocena jakości zajęć tanecznych prowadzonych online w porównaniu do zajęć stacjonarnych. 214
Wykres 55. Sytuacje, w których respondenci najchętniej korzystają z zajęć tanecznych prowadzonych w formie online. 214

Wykres 56. Kanały wykorzystywane do prowadzenia zajęć tanecznych online lub udostępniania materiałów podczas pandemii COVID-19. 215
Wykres 57. Czynniki, które – zdaniem respondentów – zdecydowały o uruchomieniu przez szkoły tańca zajęć online w czasie pandemii COVID-19. 216
Wykres 58. Przyczyny, dla których – zdaniem respondentów – niektóre szkoły tańca nie zdecydowały się na prowadzenie zajęć online w czasie pandemii COVID-19. 217
Wykres 59. Korzyści, które – zdaniem respondentów – mogły osiągnąć szkoły tańca dzięki prowadzeniu zajęć online podczas pandemii COVID-19. 218
Wykres 60. Zmiany w działalności szkół tańca zauważone przez respondentów w następstwie pandemii COVID-19. 219
Wykres 61. Deklarowana chęć uczestnictwa w zajęciach tanecznych online prowadzonych przez instruktorów z innych miast lub państw. 220
Wykres 62. Deklaracje respondentów dotyczące oferowania przez szkoły tańca zajęć online z instruktorami z innych miast lub państw. 220
Wykres 63. Opinie respondentów dotyczące zajęć tanecznych prowadzonych online w czasie pandemii COVID-19. 221
Wykres 64. Deklaracja posiadania kart sportowych (np. Multisport, OK System, FitProfit) przez respondentów. 222
Wykres 65. Deklarowana skłonność respondentów do zapłaty za zajęcia prowadzone online w porównaniu do zajęć stacjonarnych. 222
Wykres 66. Elementy oferty zajęć online, które – zdaniem respondentów – są warte dodatkowej opłaty. 223

Załączniki

1. Kwestionariusz badania ilościowego I (2020 r.)
2. Kwestionariusz badania jakościowego (2022 r.)
3. Kwestionariusz badania ilościowego II (2025 r.)
4. DESI – Definition and scopes

Załącznik nr 1. Kwestionariusz badania ilościowego I (2020)

1. Zaznacz płeć (pytanie jednokrotnego wyboru)
   - kobieta
   - mężczyzna

2. Podaj wiek (odpowiedź własna)
   ……

3. Określ status związku (pytanie jednokrotnego wyboru)
   - wolny/a
   - w związku
   - w narzeczeństwie
   - w małżeństwie
   - inna odpowiedź ……

4. Czy masz dziecko/dzieci? (pytanie jednokrotnego wyboru)
   - Tak
   - Nie

5. Czy posyłasz dziecko/dzieci na zajęcia taneczne?
   - Nie
   - Tak, na kursy organizowane przez żłobek, przedszkole lub szkołę
   - Tak, na kursy organizowane przez szkoły tańca

6. Jakiego tańca uczy się Twoje dziecko/dzieci (odpowiedź własna)
   ……

7. Czy uczysz się tańca w szkole tańca? (pytanie jednokrotnego wyboru)
   - Tak
   - Nie

8. Na jaki kurs tańca uczęszczasz? (odpowiedź własna)
   ……

9. Skąd dowiedziałeś/aś się o szkole tańca do której Ty bądź Twoje dziecko uczęszczacie na kurs? (pytanie wielokrotnego wyboru)
    - Internet
    - ulotki, bilbordy, plakaty
    - reklama w gazecie
    - reklama w radio
    - z polecenia
    - szyld na budynku szkoły
    - mieszkam w okolicy
    - inna odpowiedź ……

10. Czy w szkole tańca korzystasz z kart sportowych (np. Multisport, Ok System, FitProfit)? (pytanie jednokrotnego wyboru)
    - Tak
    - Nie

11. Czy przed zapisem na kurs szukałeś/aś informacji na temat szkół tańca w Internecie? (pytanie jednokrotnego wyboru)
    - Tak
    - Nie

12. Gdzie w Internecie szukałeś/aś informacji na temat szkół tańca? (pytanie wielokrotnego wyboru)
    - fanpage szkół tańca na Facebooku
    - fanpage instruktora tańca na Facebooku
    - w grupach na Facebooku
    - wyszukiwarka Google
    - Google maps
    - Instagram
    - YouTube
    - inna odpowiedź ……

13. W których mediach społecznościowych śledzisz treści związane z tańcem? (pytanie wielokrotnego wyboru)
    - Facebook
    - YouTube
    - Instagram
    - Twitter
    - TikTok
    - inna odpowiedź ……

14. Zaznacz zdanie najlepiej odzwierciedlające Twój stosunek do grup o tematyce tanecznej na Facebooku (pytanie jednokrotnego wyboru)
    - należę do grup o tematyce tanecznej i jestem w nich aktywny (np. komentuję, udostępniam, tworzę własne posty, zostawiam reakcje np. like)
    - należę do grup o tematyce tanecznej i jestem obserwatorem (nie komentuję, nie zostawiam reakcji, nie udostępniam, nie tworzę własnych postów)
    - należę do grup o tematyce tanecznej, lecz nie śledzę aktywności tych grup
    - nie należę do grup o tematyce tanecznej

15. Jakiego typu treści video o tematyce tanecznej najchętniej oglądasz? (pytanie wielokrotnego wyboru)
    - filmy instruktażowe (np. lekcje)
    - humorystyczne, zabawne
    - pokazy z tanecznych turniejów i konkursów
    - pokazy tańca w wykonaniu profesjonalistów
    - taniec w wykonaniu kursantów szkół tańca
    - nie interesują mnie treści video o tematyce tanecznej
    - inna odpowiedź ……

16. Jaka forma udostępnianych w mediach społecznościowych treści najbardziej przyciąga Twoją uwagę? (pytanie wielokrotnego wyboru)

- story (tj. treści udostępniane na okres 24h)

- materiały graficzne np. zdjęcia, infografiki, plakaty (wyświetlające się na tablicy)

- materiały video np. filmiki, animacje (wyświetlające się na tablicy)

- posty w formie tekstowej (wyświetlające się na tablicy)

- wydarzenia

- inna odpowiedź ……

17. Czy w dobie pandemii Twoja szkoła tańca (bądź instruktorzy w niej pracujący) prowadzą lekcje tańca on-line? (pytanie jednokrotnego wyboru)

- Tak

- Nie

18. Wskaż z jakiego typu lekcji/warsztatów tanecznych prowadzonych on-line chciałbyś korzystać po zakończeniu pandemii. (pytanie wielokrotnego wyboru)

- standardowe kursy tańca (te które przed wybuchem pandemii zamieszczone były w grafikach szkół)

- lekcje/warsztaty prowadzone przez instruktorów z którymi osobiste spotkanie jest problematyczne ze względu na odległość (mieszkają w innym mieście lub państwie)

- nie jestem zainteresowany/a lekcjami prowadzonymi on-line.

Załącznik nr 2. Kwestionariusz badania jakościowego (2022)

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

KWESTIONARIUSZ BADANIA JAKOŚCIOWEGO

Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami epidemicznymi.

Nazwa szkoły tańca: ……

Główna siedziba szkoły tańca: ……..……...……...…….……

Odział szkoły tańca w którym przeprowadzane jest badanie: ……

1. Typ klienta z punktu widzenia generowania przychodów przedsiębiorstwa.

1.1. Typy klientów i ich ważność z punkty widzenia generowania przychodów w poszczególnych latach.

Biorąc pod uwagę wartość przychodów przedsiębiorstwa, proszę określić znaczenie typu klienta w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza bardzo wysoko dochodowy a 1 – bardzo nisko dochodowy.

0 – nie dotyczy, gdy przedsiębiorstwo nie ma określonego typu klienta/źródła dochodu.

1 – bardzo nisko dochodowy

2 – nisko dochodowy

3 – średnio dochodowy

4 – wysoko dochodowy

5 – bardzo wysoko dochodowy

Typ klienta	2019		2020		2021	
	Off-line	On-line	Off-line	On-line	Off-line	On-line
Uczestnicy kursów tańca (sprzedaż karnetów)						
Osoby korzystające z lekcji prywatnych						
Uczestnicy warsztatów i festiwali tanecznych						
Przedszkola i szkoły						

Klienci sklepu prowadzonego przez szkołę tańca						
Klienci korzystający z usług impresariatu artystycznego						
Inne (proszę wskazać jakie)						

1.2. Oferta przedsiębiorstwa.

Proszę wskazać co zawierała oferta przedsiębiorstwa przed wybuchem pandemii Covid-19 (przed III 2019) i obecnie (IX 2021- II 2022).

Wpisać X we właściwych kolumnach.

0 – nie dotyczy, gdy oferta nie była prowadzona.

Oferta przedsiębiorstwa	Przed wybuchem pandemii		Obecnie	
	Stacjonarnie	On-line (real time)	Stacjonarnie	On-line (real time)
Oferuje lekcje tańca i warsztaty prowadzone przez wykwalifikowaną kadrę instruktorów.				
Oferuje lekcje tańca i warsztaty prowadzone przez gwiazdy TV (laureaci tanecznych programów rozrywkowych).				
Oferuje lekcje tańca i warsztaty prowadzone przez master teacherów (cenieni w branży tancerze o światowej sławie).				
Oferuje kursy tańca				
Oferuje lekcje prywatne				
Oferuje warsztaty				
Prowadzi kursy tańca w przedszkolach i w szkołach				
Organizuje festiwale taneczne.				
Organizuje konkursy taneczne.				
Prowadzi sklep z akcesoriami tanecznymi – importuje gotowe produkty.				
Prowadzi sklep z akcesoriami tanecznymi – produkuje i				

sprzedaje np. kostiumy taneczne.				
Oferta występów (impresariat artystyczny)				
Oferuje wynajem sali.				
Oferuje występy w mediach o dużym zasięgu (np. programy rozrywkowe w TV)				

1.3. Proszę wymienić wykorzystywane przez przedsiębiorstwo cyfrowe platformy służące zdalnemu świadczeniu usług: …….....
……

1.4. Proszę wskazać występujące w przedsiębiorstwie problemy związane ze zdalnym świadczeniem usług: ……...……
……
……..……

1.5. Proszę wskazać osiągane przez przedsiębiorstwo korzyści związane ze zdalnym świadczeniem usług: ……
……...……..

2. Analiza łańcucha dostaw: źródła zakupów i liczba dostawców, charakter powiązań z dostawcami i odbiorcami, siła przetargowa przedsiębiorstwa w relacjach z dostawcami i odbiorcami.

2.1. Proszę wymienić kluczowych dostawców przedsiębiorstwa (uwaga: przyjmujemy, że kluczowym dostawcą jest ten, który dostarcza towary bądź usługi o strategicznym/unikatowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa np. groupon, karty sportowe).

- przed wybuchem pandemii Covid-19: ……..……
……..……
- po wybuchu pandemii Covid-19: ……..……
……..……

2.2. Czy przedsiębiorstwo ma (wpisać X w odpowiedniej kolumnie):

	Dostawcami		Odbiorcami	
	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie
Powiązania kapitałowe z				

kluczowymi kontrahentami?				
Zawarte umowy długoterminowe (powyżej 1 roku) z kluczowymi kontrahentami?				

2.3. Proszę ocenić pozycję przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw przed wybuchem Pandemii Covid-19 i obecnie, w stosunku do dostawców i odbiorców.

Proszę zaznaczyć X tylko jedną odpowiedź w każdej kolumnie.

	Wobec dostawców		Wobec odbiorców	
	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie
Słaba siła przetargowa				
Średnia siła przetargowa				
Jeden z kluczowych partnerów				
Lider łańcucha dostaw				

2.4. Proszę ocenić stosunki panujące między partnerami łańcucha dostaw, do którego należy przedsiębiorstwo, zarówno wobec dostawców, jak i odbiorców; przed wybuchem pandemii covid-19 i obecnie.

Proszę zaznaczyć X tylko jedną odpowiedź w każdej kolumnie.

Rodzaj stosunków:	Wobec dostawców		Wobec odbiorców	
	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie
Konfrontacyjne				
Luźna współpraca				
Świadomość korzyści wspólnego działania				
Partnerstwo oparte na wymianie informacji strategicznych i operacyjnych				

3. Charakterystyka oferty przedsiębiorstwa: analiza zmian ocen ważności poszczególnych elementów oferty przedsiębiorstwa, determinujących wartość dla klienta na głównych rynkach zbytu.

Cechy/elementy oferty przedsiębiorstwa ważne dla końcowych nabywców, czyli klientów. Proszę o ocenę wymienionych cech charakteryzujących ofertę w skali 1 do 5, gdzie 5 oznacza bardzo wysoko istotne, a 1 – bardzo mało istotne.

0 – nie dotyczy, gdy Rozmówca nie jest w stanie ocenić oraz w przypadkach, gdy sprzedaż nie była lub nie jest prowadzona na danym rynku/rynkach.

1 – bardzo mało istotne

2 – mało istotne

3 – średnio istotne

4 – wysoko istotne

5 – bardzo wysoko istotne

Cechy/elementy oferty	Przed wybuchem pandemii	Obecnie
Cena produktu lub usługi		
Możliwość rozłożenia płatności na raty (np. w przypadku kostiumów tanecznych bądź wielodniowych festiwali?)		
Kompleksowość oferty (np. czy osoby chodzące na balet mogą u Państwa kupić odpowiednie obuwie?)		
Programy lojalnościowe (np. karty sportowe)		
Renoma marki		
Dostępność informacji o ofercie/produktach		
Możliwość szybkiego komunikowania się nabywcy z oferentem (np. on-line)		
Działalność w mediach społecznościowych		

4. Stopień kontroli operacji w łańcuchu dostaw: analiza zmian stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa w operacje realizowane w ramach łańcucha tworzenia wartości (identyfikacja operacji realizowanych przez dane przedsiębiorstwo oraz poziomu kontroli operacji zlecanych innym wykonawcom).

Stopień kontroli operacji w łańcuchu dostaw.

Poniżej znajdują się działania mogące stanowić wartość dla klienta. Proszę ustosunkować się do każdego działania, odpowiadając na pytanie czy są one realizowane lub kontrolowane przez przedsiębiorstwo (tak/nie). Proszę odnieść się do okresu sprzed wybuchu pandemii Covid-19 i obecnie.

0 – nie dotyczy, gdy przedsiębiorstwo nie realizuje określonego działania.

Działania	Realizujemy działanie	Kontrolujemy działanie zlecane	Nie kontrolujemy – działanie	Działanie nie występuje w

			zewnętrznym użytkownikom		realizowane przez zewnętrznych wykonawców		przypadku produktów/usług naszego przedsiębiorstwa	
	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie	Przed wybuchem pandemii	Obecnie
Świadczenie usług przy- i posprzedażowych								
Projektowanie produktu (np. kostiumu)								
Wykonywanie produktu (np. kostiumu)								
Sprzedaż produktów i usług								
Magazynowanie								
Promocja i reklama adresowana do klientów								
Badanie rynku								
Inne działania (proszę wpisać) ……..								

5. Zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa: analiza zmian stanu zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu oceny stopnia ważności (dla sprawnego funkcjonowania w branży) danego zasobu lub kompetencji oraz oceny poziomu konkurencyjności zasobowej (potencjału konkurencyjnego) przedsiębiorstwa.

Poniżej wymienione są zasoby i kompetencje. Proszę o ocenę ważności każdego wykorzystywanego przez przedsiębiorstwo zasobu w skali 1 do 5, gdzie 5 oznacza bardzo wysoko istotny z punktu widzenia konkurencyjności, a 1 – bardzo mało istotny. Proszę też o porównanie faktycznego stanu każdego zasobu w odniesieniu do okresu sprzed wybuchu pandemii i obecnie.

0 – nie dotyczy, gdy Rozmówca nie jest w stanie ocenić oraz w przypadkach, gdy działanie nie miało miejsca.

1 – bardzo mało istotny

2 – mało istotny

3 – średnio istotny

4 – wysoko istotny

5 – bardzo wysoko istotny

Zasoby/kompetencje przedsiębiorstwa	Stopień ważności w skali 1 do 5		Ocena stanu: pozytywnie, negatywnie, bez zmian (wpisać P, N, BZ)	
	Sprzed wybuchu pandemii	Obecnie	Sprzed wybuchu pandemii	Obecnie
Możliwość finansowania rozwoju z funduszy własnych				
Możliwość finansowania rozwoju z funduszy zewnętrznych				
Nakłady na reklamę i promocję				
Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie				
Znajomość regulacji prawnych				
Wiedza o konkurentach				
Wiedza o klientach (potrzebach, zachowaniach)				
Szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych				
Renoma marki				
Imige przedsiębiorstwa				
Wykształcona kadra zarządzająca				
Wykształceni/wykwalifikowani pracownicy				
Intensywność szkolenia/rozwoju pracowników				
Posiadane certyfikaty (proszę wpisać) ……..…… …..…… ……...…… ……..……. ……..….				

6. Działania rynkowe przedsiębiorstwa: diagnoza zmian instrumentów marketingowych stosowanych przez przedsiębiorstwo (ocena strategii konkurowania).

6.1. Proszę wpisać, które działania przedsiębiorstwo realizuje/realizowało przed wybuchem pandemii i obecnie.

Wpisać X we właściwych kolumnach.

0 – nie dotyczy, gdy dane działanie nie występuje lub sprzedaż nie była/nie jest prowadzona.

Działania rynkowe przedsiębiorstwa	Przed wybuchem pandemii	Obecnie
Oferuje kursy tańca zgodnie z trendami mody		

Oferuje produkty konkurencyjne cenowo		
Sprzedaje produkty (karnety, akcesoria taneczne) w Internecie		
Dostarcza produkty w krótszym czasie niż konkurenci		
Dostarcza produkty terminowo		
Lekcje tańca odbywają się zgodnie z harmonogramem (nie są odwoływane w ostatniej chwili)		
Szeroko udostępnia informacje o swojej ofercie		
Zapewnia szybszą komunikację z nabywcą (on-line)		
Kieruje reklamę do końcowych odbiorców		
Prowadzi działania w mediach społecznościowych		

6.2. Proszę wskazać media społecznościowe z których korzysta Państwa przedsiębiorstwo ……
……

6.3. Proszę wskazać portale, za pośrednictwem których prowadzone są lekcje i warsztaty on-line ……
……

7. Źródła zysku: identyfikacja podstawowych źródeł i sposobów powstania zysku w badanych przedsiębiorstwach.

Proszę wskazać, który z poniższych opisów najbardziej odpowiada działalności przedsiębiorstwa.

Wpisać X, można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

- ☐ Przedsiębiorstwo osiąga zysk z oferowanych produktów unikatowych, dostosowanych do specyficznych oczekiwań klientów, w tym oferowanych na indywidualne zamówienie.
- ☐ Przedsiębiorstwo osiąga zysk ze sprzedaży produktów flagowych.
- ☐ Przedsiębiorstwo osiąga zysk z koncentracji na wybranych dziedzinach w ramach łańcucha wartości
- ☐ Zysk przedsiębiorstwa wynika z przewagi czasu (m.in. szybsze wprowadzenie innowacji, szybsza reakcja na zmiany warunków otoczenia firmy np. na pandemię)
- ☐ Zysk przedsiębiorstwa wynika z korzyści dużej skali działania
- ☐ Przedsiębiorstwo osiąga zysk z oferowania asortymentu kolejnych produktów nawiązujących do przeboju rynkowego, silnej marki.

- Zysk przedsiębiorstwa wynika z rozszerzenia asortymentu grupie lojalnych nabywców.
- Przedsiębiorstwo osiąga zysk z przywództwa w niszy rynkowej.
- Przedsiębiorstwo osiąga zysk ze sprzedaży usług towarzyszących (np. szkoła tańca prowadzi sklep z akcesoriami tanecznymi lub impresariat artystyczny oferujący pokazy tańca).

Jeśli żaden z przedstawionych opisów nie pasuje do przedsiębiorstwa, to proszę własnymi słowami opisać, co generuje zysk w danym przypadku: ……...
…….……..…….
……...…….

8. Metryczka. Charakterystyka przedsiębiorstwa:

8.1. forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa

- działalność gospodarcza
- przedsiębiorstwo państwowe
- spółdzielnia (produkcyjna, handlowa, usługowa)
- spółka (jaka?)
- inna forma, *proszę opisać* ……..…..…..…

8.2. Czy szkoła posiada inne odziały (tak/nie)? …….…….....…….

8.2.1. Lokalizacja innych oddziałów: …….
……..
……..

8.2.2. Forma funkcjonowania oddziałów (własne, na zasadzie licencji, inne – określić jakie): ……...……..

8.3. Liczba osób zatrudnionych w badanym oddziale: …….……...….……

8.4. Forma zatrudnienia pracowników (można zaznaczyć kilka odpowiedzi):

- umowa o dzieło,
- umowa zlecenie,
- umowa o pracę
- własne zatrudnienie
- osoby wykonujące pracę bez umowy

8.5. Koszt wynagrodzenia instruktorów za 1h pracy (kwota min i max): ……...…

8.6. Główne produkty przedsiębiorstwa ……....
……...……...
……..…

8.7. Proszę określić, czy przedsiębiorstwo zachowywało płynność finansową w następujących latach. Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź w każdym wierszu.

	Tak	Nie
2019		
2020		
2021		
2022		

8.8. Proszę określić kondycję finansową przedsiębiorstwa dla następujących lat:
Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź w każdym wierszu.

	Tendencja wzrostowa	Tendencja malejąca	Tendencja zmienna
2019			
2020			
2021			
2022			

Załącznik nr 3. Kwestionariusz badania ilościowego II (2025)

Szkoły Tańca

Zapraszam do udziału w ankiecie mającej na celu uchwycenie zmian jakie zaszły na przestrzeni lat w funkcjonowaniu szkół tańca z perspektywy klientów, ale też instruktorów tańca. Jeśli kiedykolwiek brałeś/aś udział w kursie tańca, warsztatach lub lekcjach prywatnych - ankieta jest skierowana właśnie do Ciebie. Ankieta jest anonimowa a wyniki przeprowadzonego badania posłużą wyłącznie celom naukowym. Dziękuję Ci za poświęcony czas.

1. **Płeć** *(pytanie jednokrotnego wyboru)*

- ◯ Kobieta
- ◯ Mężczyzna
- ◯ Wolę nie podawać

2. **Wiek** *(pytanie jednokrotnego wyboru)*

- ◯ poniżej 18 lat
- ◯ 18–24 lata
- ◯ 25–34 lata
- ◯ 35–44 lata
- ◯ 45–54 lata
- ◯ 55–64 lata
- ◯ 65 lat i więcej

3. **Czy kiedykolwiek brałeś udział w lekcjach prywatnych, kursach tańca lub warsztatach tanecznych?** *(pytanie jednokrotnego wyboru)*

- ◯ Tak
- ◯ Nigdy → (zakończ / wyłącz ankietę)

4. **Którą z form uczestnictwa w zajęciach tanecznych najbardziej preferujesz?** *(pytanie jednokrotnego wyboru)*

   Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych.

   - ◯ Tylko zajęcia stacjonarne
   - ◯ Zajęcia hybrydowe (część online, część na żywo)
   - ◯ Tylko zajęcia online

5. **Jakie style tańca Cię interesują?** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*

   - ☐ Taniec towarzyski
   - ☐ Taniec nowoczesny / street dance
   - ☐ Balet / taniec klasyczny
   - ☐ Taniec użytkowy (np. weselny)
   - ☐ Salsa / bachata / latino
   - ☐ Taniec brzucha, tribal
   - ☐ Inne

6. **Skąd dowiedziałeś się o szkole tańca z której usług korzystasz bądź korzystałeś/aś w przeszłości?** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*

   **Jeśli jesteś instruktorem/instruktorką tańca - pomiń pytanie*

   - ☐ Internet
   - ☐ Ulotki, bilbordy, plakaty
   - ☐ Reklama w gazecie
   - ☐ Reklama w radio
   - ☐ Z polecenia
   - ☐ Szyld na budynku szkoły
   - ☐ Mieszkam w okolicy
   - ☐ Inne

7. **Gdzie śledzisz treści związane z tańcem?** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*

- [ ] profile, strony lub fanpage szkół tańca
- [ ] prywatne profile, strony lub fanpage instruktorów tańca
- [ ] w grupach na Facebooku
- [ ] wyszukiwarka internetowa
- [ ] Instagram
- [ ] YouTube
- [ ] TikTok
- [ ] Twitter
- [ ] Inne

MOTYWACJA DO UCZESTNICTWA W ZAJĘCIACH

8. **Jaka jest Twoja motywacja do uczestnictwa w zajęciach z tańca?** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*

   Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych.

   - [ ] Chęć poprawy kondycji fizycznej
   - [ ] Rozwój umiejętności tanecznych
   - [ ] Integracja społeczna
   - [ ] Inne

9. **Z jakich powodów kiedykolwiek zrezygnowałaś/-eś z uczestnictwa w stacjonarnych zajęciach tanecznych?**
   (można zaznaczyć wiele odpowiedzi)

   Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych.
   Jeśli nie uczestniczyłeś w stacjonarnych zajęciach tanecznych - pomiń pytanie.

   - [ ] Brak czasu
   - [ ] Wysokie koszty uczestnictwa
   - [ ] Spadek motywacji
   - [ ] Problemy zdrowotne
   - [ ] Trudność w zachowaniu dystansu społecznego (szczególnie w okresie pandemii)
   - [ ] Brak satysfakcji z zajęć
   - [ ] Niezadowolenie z prowadzenia zajęć przez instruktora (np. styl pracy, komunikacja, zaangażowanie)
   - [ ] Brak postępów / niska efektywność nauki
   - [ ] Zbyt duża liczba uczestników
   - [ ] Nigdy nie rezygnowałam/-em z zajęć tanecznych
   - [ ] Inne

10. **Z jakich powodów kiedykolwiek zrezygnowałaś/-eś z uczestnictwa w tanecznych zajęciach ONLINE?**
(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)

Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych. Jeśli nie uczestniczyłeś w tanecznych zajęciach online - pomiń pytanie.

- [ ] Brak czasu
- [ ] Wysokie koszty uczestnictwa
- [ ] Spadek motywacji
- [ ] Problemy zdrowotne
- [ ] Brak satysfakcji z formy online
- [ ] Niezadowolenie z prowadzenia zajęć przez instruktora (np. styl pracy, komunikacja, zaangażowanie)
- [ ] Brak postępów / niska efektywność nauki
- [ ] Problemy techniczne (sprzęt, łącze internetowe, platforma)
- [ ] Brak odpowiednich warunków do ćwiczeń w domu
- [ ] Nigdy nie rezygnowałam/-em z zajęć tanecznych
- [ ] Inne

11. **W jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi uczestnictwa w zajęciach tanecznych w formie stacjonarnej i online?**
Oceń każde stwierdzenie w skali: Zdecydowanie się nie zgadzam - Zdecydowanie się zgadzam.

Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych. Jeśli nie uczestniczyłeś w obu formach zajęć (online i stacjonarnie) i nie masz porównania - pomiń pytanie.

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Łatwiej było mi utrzymać systematyczność w zajęciach stacjonarnych	◯	◯	◯	◯	◯
Łatwiej było mi utrzymać systematyczność w zajęciach online	◯	◯	◯	◯	◯
Częściej rezygnowałam/-em z zajęć stacjonarnych niż online	◯	◯	◯	◯	◯
Częściej rezygnowałam/-em z zajęć online niż stacjonarnych	◯	◯	◯	◯	◯
Czułam/-em się bardziej zaangażowana/-y podczas zajęć stacjonarnych	◯	◯	◯	◯	◯
Czułam/-em się bardziej zaangażowana/-y podczas zajęć online	◯	◯	◯	◯	◯

UCZESTNICTWO W ZAJĘCIACH TANECZNYCH (przed / w trakcie / po pandemii)

12. **W jakich okresach uczestniczyła/-eś w zajęciach tanecznych prowadzonych przez szkołę tańca?** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*
Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych.

- [ ] Przed pandemią (do marca 2020)
- [ ] W trakcie pandemii (marzec 2020 – 2022)
- [ ] Po pandemii (od 2022 r.)

13. **Jak często uczestniczyłaś/-eś w zajęciach tanecznych w danym okresie?** *(dla każdego okresu zaznacz odpowiedź)*

Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych.

	Regularnie (min. raz w tygodniu)	Sporadycznie (raz–trzy razy w miesiącu)	Nieregularnie / okazjonalnie	Nie uczestniczyłem/am
Przed pandemią	○	○	○	○
W trakcie pandemii	○	○	○	○
Po pandemii	○	○	○	○

14. **W jakiej formie zajęcia taneczne były dostępne w Twojej szkole w poszczególnych okresach?** *(dla każdego okresu zaznacz odpowiedź)*
Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych.

	Tylko stacjonarne	Tylko online	Hybrydowe (stacjonarne + online)	Zajęcia były zawieszone	Nie wiem
Przed pandemią	○	○	○	○	○
W trakcie pandemii	○	○	○	○	○
Po pandemii	○	○	○	○	○

15. **Jak oceniasz poziom organizacji zajęć tanecznych w poszczególnych okresach?** *(Skala: Bardzo źle – Bardzo dobrze)*

Oceń tylko te okresy w których korzystałeś/aś z zajęć tanecznych.
Jeśli jesteś instruktorem/instruktorką tańca - pomiń pytanie.

	Bardzo źle	Źle	Ani dobrze ani źle	Dobrze	Bardzo dobrze
Przed pandemią	◯	◯	◯	◯	◯
W trakcie pandemii	◯	◯	◯	◯	◯
Po pandemii	◯	◯	◯	◯	◯

16. **Jak oceniasz jakość komunikacji ze szkołą tańca w różnych okresach?** *(Skala: Bardzo zła - Bardzo dobra)*

Oceń tylko te okresy w których korzystałeś/aś z zajęć tanecznych.
Jeśli jesteś instruktorem/instruktorką tańca - pomiń pytanie.

	Bardzo zła	Zła	Średnia	Dobra	Bardzo dobra
Przed pandemią	◯	◯	◯	◯	◯
W trakcie pandemii	◯	◯	◯	◯	◯
Po pandemii	◯	◯	◯	◯	◯

OCENA ZAJĘĆ W FORMIE ONLINE

17. **Czy kiedykolwiek uczestniczyłaś/-eś w zajęciach online prowadzonych przez szkołę tańca?** *(pytanie jednokrotnego wyboru)*

    Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych.

    ◯ Tak

    ◯ Nie

18. **Jakie zalety, Twoim zdaniem, wiążą się z uczestnictwem w zajęciach tanecznych prowadzonych w formie online?** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*

    ☐ Elastyczny czas uczestnictwa (np. możliwość wyboru terminu lub dostępu do nagrania)

    ☐ Możliwość łączenia zajęć tanecznych z obowiązkami domowymi

    ☐ Oszczędność czasu (np. brak dojazdów)

    ☐ Prywatność i komfort psychiczny (wynikający m.in. z braku oceny przez współuczestników zajęć)

    ☐ Bezpieczeństwo sanitarne

    ☐ Możliwość wielokrotnego odtwarzania nagrań lub materiałów

    ☐ Korzystniejsze ceny zajęć

    ☐ Nie dostrzegam żadnych zalet

    ☐ Inne

19. **Jakie trudności lub ograniczenia, Twoim zdaniem, wiążą się z uczestnictwem w zajęciach tanecznych w formie online?** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*

- [ ] Brak bezpośredniego kontaktu z instruktorem i innymi uczestnikami
- [ ] Problemy techniczne (np. zrywanie transmisji)
- [ ] Wzrost kosztów domowych (np. prąd, internet, zużycie sprzętu)
- [ ] Brak odpowiedniego miejsca do ćwiczeń w domu (np. przestrzeń, podłoga, lustro)
- [ ] Trudność w oddzieleniu zajęć od codziennych obowiązków domowych
- [ ] Rozpraszające warunki w domu (np. hałas, brak ciszy, obecność domowników)
- [ ] Brak poczucia atmosfery wspólnoty i energii sali tanecznej
- [ ] Zajęcia online są mniej motywujące niż stacjonarne
- [ ] Nie dostrzegam żadnych wad
- [ ] Inne

20. **Jak oceniasz jakość zajęć tanecznych prowadzonych online w porównaniu do zajęć stacjonarnych?** *(pytanie jednokrotnego wyboru)*

Jeśli nie uczestniczyłeś w obu formach zajęć (online i stacjonarnie) i nie masz porównania - pomiń pytanie.

- ◯ Znacznie gorsze
- ◯ Gorsze
- ◯ Porównywalne
- ◯ Lepsze
- ◯ Znacznie lepsze

21. **W jakich sytuacjach najchętniej korzystasz z zajęć tanecznych w formie online?** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*

Jeśli nie uczestniczyłeś/aś nigdy w zajęciach online - pomiń pytanie.

- [ ] W czasie choroby
- [ ] W przypadku wyjazdu służbowego
- [ ] Przy ograniczeniach czasowych
- [ ] Gdy potrzebuję powtórki materiału
- [ ] Forma online jest przeze mnie preferowana niezależnie od sytuacji
- [ ] Inne

22. **Jakimi kanałami prowadzone były zajęcia taneczne online lub udostępniano materiały podczas pandemii COVID-19?**
Zaznacz wszystkie formy, które były wykorzystywane przez szkołę tańca, do której uczęszczałaś/-eś.
Jeśli jesteś instruktorem/instruktorką - zaznacz wszystkie formy, które były wykorzystywane przez szkoły tańca, w której prowadziłeś/aś zajęcia.

- [ ] Programy do wideokonferencji (np. Zoom, Skype, Microsoft Teams)
- [ ] Media społecznościowe (np. Facebook Live, transmisje na Instagramie)
- [ ] Platformy do udostępniania nagrań (np. YouTube, Google Drive, Vimeo)
- [ ] Poczta elektroniczna (np. wysyłka linków, materiałów PDF)
- [ ] Aplikacje mobilne / platformy klienta / intranet szkoły
- [ ] Grupy zamknięte (np. Messenger, WhatsApp)
- [ ] Telefon (np. indywidualne konsultacje, uzgodnienia)
- [ ] Nie uczestniczyłam/-em w zajęciach online
- [ ] Inne

23. **Jakie – według Ciebie – czynniki zdecydowały o uruchomieniu przez szkoły tańca zajęć online w czasie pandemii COVID-19?**
(Zaznacz wszystkie odpowiedzi, które Twoim zdaniem miały znaczenie)

- [ ] Oczekiwania uczestników zajęć (klientów szkoły)
- [ ] Decyzje kadry / właścicieli, by utrzymać kontakt z uczestnikami
- [ ] Wymogi sanitarne i prawne (kwarantanna, lockdown, dystans)
- [ ] Chęć utrzymania przychodów / działalności szkoły
- [ ] Trudno powiedzieć
- [ ] Inne

24. **Jak sądzisz, dlaczego niektóre szkoły tańca nie zdecydowały się na prowadzenie zajęć online w czasie pandemii COVID-19?**
(Zaznacz wszystkie odpowiedzi, które Twoim zdaniem miały znaczenie)

- [ ] Brak odpowiedniego sprzętu lub dostępu do stabilnego internetu
- [ ] Kadra nie była przygotowana do pracy zdalnej
- [ ] Przekonanie, że taniec nie nadaje się do nauki online
- [ ] Brak zainteresowania ofertą online ze strony klientów
- [ ] Brak wsparcia instytucjonalnego (np. dotacji, doradztwa)
- [ ] Trudności organizacyjne (np. małe zespoły, zły stan infrastruktury)
- [ ] Zbyt krótki czas lockdownu, by zdążyć wdrożyć zmiany
- [ ] Trudno powiedzieć
- [ ] Inne

25. **Jakie – Twoim zdaniem – korzyści mogły osiągnąć szkoły tańca dzięki prowadzeniu zajęć online podczas pandemii COVID-19?**
(Zaznacz wszystkie odpowiedzi, które uważasz za prawdopodobne)

- [ ] Dotarcie do nowych klientów
- [ ] Utrzymanie ciągłości działania
- [ ] Zmniejszenie kosztów
- [ ] Utrzymanie relacji z klientami
- [ ] Wdrożenie nowych narzędzi technologicznych
- [ ] Większa elastyczność organizacyjna szkoły (grafiki, kadra)
- [ ] Żadnych
- [ ] Inne

26. **Czy zauważyłaś/-eś, że w następstwie pandemii szkoły tańca:** *(można zaznaczyć wiele odpowiedzi)*

- [ ] Zmieniły strategię marketingową (np. więcej działań w social mediach)
- [ ] Wprowadziły nowe pakiety zajęć lub elastyczne oferty
- [ ] Rozwinęły obecność online
- [ ] Zmieniły grupy docelowe (np. dzieci, seniorzy)
- [ ] Zmieniły miejsce lub warunki lokalowe
- [ ] Nie zauważyłam/-em zmian
- [ ] Inne

27. Czy w związku z możliwością uczestnictwa w zajęciach online byłbyś/byłabyś zainteresowany/a uczestnictwem w zajęciach (kursy, warsztaty lub lekcje indywidualne) prowadzone przez instruktorów z innych miast lub państw?

- ◯ Tak
- ◯ Nie

28. **Czy szkoła tańca w której pracujesz lub z której usług korzystasz kiedykolwiek oferowała zajęcia online z instruktorami z innych miast lub państw?**
(można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

Pytanie dotyczy wszelkiego rodzaju zajęć online - kursów, warsztatów, lekcji indywidualnych.

- [ ] Tak
- [ ] Nie
- [ ] Nie wiem

Załącznik nr 4. DESI – Definition and scopes

Indicator: Internet use
Definition: Individuals who use the internet at least once a week

Indicator: At least basic digital skills
Definition: Individuals with ‘basic’ or ‘above basic’ digital skills in ALL the following five competences:
1. Information and data literacy: Finding information about goods or services; Seeking health-related information; Reading online news sites, newspapers or news magazines; Activities related to fact-checking online information and its sources.
2. Communication and collaboration: Sending/receiving emails; Telephoning/video calls over the internet; Instant messaging; Participating in social networks; Expressing opinions on civic or political issues on websites or in social media; Taking part in online consultations or voting to define civic or political issues.
3. Digital content creation: Using word processing or spreadsheet software; Editing photos, video or audio files; Copying or moving files (such as documents, data, images, video) between folders, devices (via e-mail, instant messaging, USB, cable) or on the cloud; Creating files incorporating several elements such as text, picture, table, chart, animation or sound; Using advanced features of spreadsheet software (functions, formulas, macros and other developer functions) to organize, analyse, structure or modify data; Writing code in a programming language.
4. Safety: Managing access to own personal data by checking that the website where the respondent provided personal data was secure, reading privacy statements before providing personal data, restricting or refusing access to own geographical location, limiting access to profile or content on social networking sites or shared online storage, refusing allowing use of personal data for advertising purposes, changing settings in own internet browser to prevent or limit cookies on any of the respondent devices.
5. Problem solving: Downloading or installing software or apps; Changing settings of software, app or device; Online purchases; Selling online; Used online learning resources; Internet banking; Looking for a job or sending a job application.

Indicator: Above basic digital skills

Definition: Individuals with 'above basic' digital skills in ALL the following five competences:
1. Information and data literacy: Finding information about goods or services; Seeking health-related information; Reading online news sites, newspapers or news magazines; Activities related to fact-checking online information and its sources.
2. Communication and collaboration: Sending/receiving emails; Telephoning/video calls over the internet; Instant messaging; Participating in social networks; Expressing opinions on civic or political issues on websites or in social media; Taking part in online consultations or voting to define civic or political issues.
3. Digital content creation: Using word processing or spreadsheet software; Editing photos, video or audio files; Copying or moving files (such as documents, data, images, video) between folders, devices (via e-mail, instant messaging, USB, cable) or on the cloud; Creating files incorporating several elements such as text, picture, table, chart, animation or sound; Using advanced features of spreadsheet software (functions, formulas, macros and other developer functions) to organize, analyse, structure or modify data; Writing code in a programming language.
4. Safety: Managing access to own personal data by checking that the website where the respondent provided personal data was secure, reading privacy statements before providing personal data, restricting or refusing access to own geographical location, limiting access to profile or content on social networking sites or shared online storage, refusing allowing use of personal data for advertising purposes, changing settings in own internet browser to prevent or limit cookies on any of the respondent devices.
5. Problem solving: Downloading or installing software or apps; Changing settings of software, app or device; Online purchases; Selling online; Used online learning resources; Internet banking; Looking for a job or sending a job application.

Indicator: ICT specialists
Definition: Employed ICT specialists. Broad definition based on the ISCO-08 classification and including jobs like ICT service managers, ICT professionals, ICT technicians, ICT installers and servicers.

Indicator: ICT graduates
Definition: Persons with a degree in ICT

Indicator: Overall internet take-up
Definition: Households with access to the Internet at home

Indicator: Share of fixed broadband subscriptions >= 100 Mbps
Definition: Based on advertised download speeds.

Indicator: Share of fixed broadband subscriptions >= 1 Gbps
Definition: Based on advertised download speeds.

Indicator: Fixed Very High Capacity Network (VHCN) coverage
Definition: Percentage of households covered by any fixed VHCN. The technologies considered are FTTH and FTTB for 2017-2018 and FTTH, FTTB and Cable DOCSIS 3.1 for 2019 onwards.

Indicator: Fibre to the Premises (FTTP) coverage
Definition: Percentage of households covered by FTTH and FTTB

Indicator: Mobile broadband take-up
Definition: Individuals who used the internet on a mobile device

Indicator: Overall 5G coverage
Definition: Percentage of households with coverage by at least one 5G mobile network

Indicator: 5G coverage in the 3.4–3.8 GHz band
Definition: % of households with coverage by 5G using the 3.4-3.8GHz spectrum band

Indicator: 5G spectrum
Definition: The amount of spectrum assigned and ready for 5G use within the so-called 5G pioneer bands. These bands are 700 MHz (703-733 MHz and 758-788 MHz), 3.6 GHz (3400-3800 MHz) and 26 GHz (1000 MHz within 24250-27500 MHz). All three spectrum bands have an equal weight

Indicator: 5G SIM cards share of population

Definition: 5G mobile subscriptions defined as SIM cards that generated any internet traffic on a domestic 5G network in the last 90 days.

Indicator: Edge nodes
Definition: Number of edge computing nodes providing latencies below 20 milliseconds.

Indicator: SMEs with at least a basic level of digital intensity (DII v3, available years: 2021 and 2023)
Definition: The digital intensity score is based on counting how many out of 12 selected technologies are used by enterprises. A basic level requires usage of at least 4 technologies.

Indicator: Electronic information sharing
Definition: Enterprises who have in use an ERP (enterprise resource planning) software package to share information between different functional areas (e.g. accounting, planning, production, marketing)

Indicator: Social media
Definition: Enterprises using two or more of the following social media: social networks, enterprise's blog or microblog, multimedia content sharing websites, wiki-based knowledge sharing tools. Using social media means that the enterprise has a user profile, an account or a user license depending on the requirements and the type of the social media.

Indicator: Data analytics
Definition: Enterprises performing data analytics (internally or externally). Data analytics refers to the use of technologies, techniques or software tools for analysing data to extract patterns, trends and insights to make conclusions, predictions and better decision-making with the aim of improving performance (e.g. increase production, reduce costs). Data may be extracted from own enterprise data source or from external sources (e.g. suppliers, customers, government). Before 2023 this indicator was "Big data".

Indicator: Cloud
Definition: Cloud computing, measured as the percentage of enterprises using at least one intermediate or sophisticated cloud computing services: finance or accounting software applications, enterprise resource planning (ERP) software applications, customer

relationship management (CRM) software applications, security software applications, hosting the enterprise's database(s), and computing platform providing a hosted environment for application development, testing or deployment.

Indicator: Artificial intelligence
Definition: Enterprises using any AI technology

Indicator: e-Invoices
Definition: Enterprises sending e-invoices, suitable for automated processing

Indicator: AI or Cloud or Data analytics
Definition: Enterprises using AI technologies or buying sophisticated or intermediate cloud computing services or performing data analytics

Indicator: Unicorns
Definition: Calculated as the sum of unicorns referred to in Article 2, point (11)(a), of Decision (EU) 2022/2481 and those referred to in Article 2, point (11)(b), of that Decision

Indicator: e-Commerce turnover
Definition: SMEs total turnover from e-commerce

Indicator: SMEs selling online
Definition: SMEs selling online (at least 1% of turnover)

Indicator: e-Government users
Definition: Individuals who used the Internet, in the last 12 months, for interaction with public authorities on websites or on mobile applications.

Indicator: Digital public services for citizens
Definition: Online provision of key public services for citizens, measured as the share of administrative steps that can be completed fully online for major life events. There are 7 life events considered for citizens: 1. Family, 2. Career, 3. Studying, 4. Health, 5. Transport, 6. Moving, 7. Starting a Small Claims Procedure.
The indicator is an aggregate score of multiple elements describing:

- the number of services which are provided online to national users;
- the number of services for which online information is provided to national users;
- the number of services provided through a portal;
- the number of services which are provided online to cross-border users;
- and the number of services for which online information is provided to cross-border users.

Indicator: Digital public services for businesses
Definition: Online provision of key public services for entrepreneurs, measured as the share of administrative steps that can be completed fully online for major life events. There are 2 life events considered for businesses: 1. Business Start-up, 2. Regular Business Operations. The indicator is an aggregate score of multiple elements describing:
- the number of services which are provided online to national users;
- the number of services for which online information is provided to national users;
- the number of services provided through a portal;
- the number of services which are provided online to cross-border users;
- and the number of services for which online information is provided to cross-border users.

Indicator: Pre-filled Forms
Definition: Pre-filled forms, measured as the share of administrative steps that present prefilled data, already known to public administrations, in online forms to the user. The indicator is a single score describing the number of services requesting data through a form which present already available data to the user.

Indicator: Transparency of service delivery, design and personal data
Definition: Transparency of service delivery, design and personal data, measured as the extent to which service processes are transparent, services are designed with user involvement and users can manage their personal data. The indicator is an aggregate score of multiple elements describing, among others:
- the share of services providing a delivery of completion notice,
- the share of services that track progress during completion,
- the degree to which portals provide online access to personal data,
- the extent to which users are involved in the design of services,
- and the extend to which users are involved in policy making processes.

Indicator: User support

Definition: The extent to which online support, help features, and feedback mechanisms are available to both national as well as cross-border users. The indicator is an aggregate score of multiple elements describing, among others:

- the share of portals which provide a FAQ section,
- the share of portals for which discussion fora are available,
- the share of portals for which a help functionality is available to cross-border users,
- and the share of portals for which complaint procedures are available for cross-border users.

Indicator: Mobile friendliness

Definition: The share of services which are provided through a mobile-friendly interface, an interface that is responsive to the mobile device. The indicator is a single score describing the share of services which are adaptive to screens of smartphones and tablets.

Indicator: Access to e-health records

Definition: measured as (i) the nationwide availability of online access services for citizens to their electronic health records data (via a patient portal, or a patient mobile app) with additional measures in place that enable certain categories of people (e.g. guardians for children, people with disabilities, elderly) to also access their data, and (ii) the percentage of individuals that have the ability to obtain or make use of their own minimum set of health-related data currently stored in public and private electronic health-record (EHR) systems.