Wykład:

Polityka dystrybucji

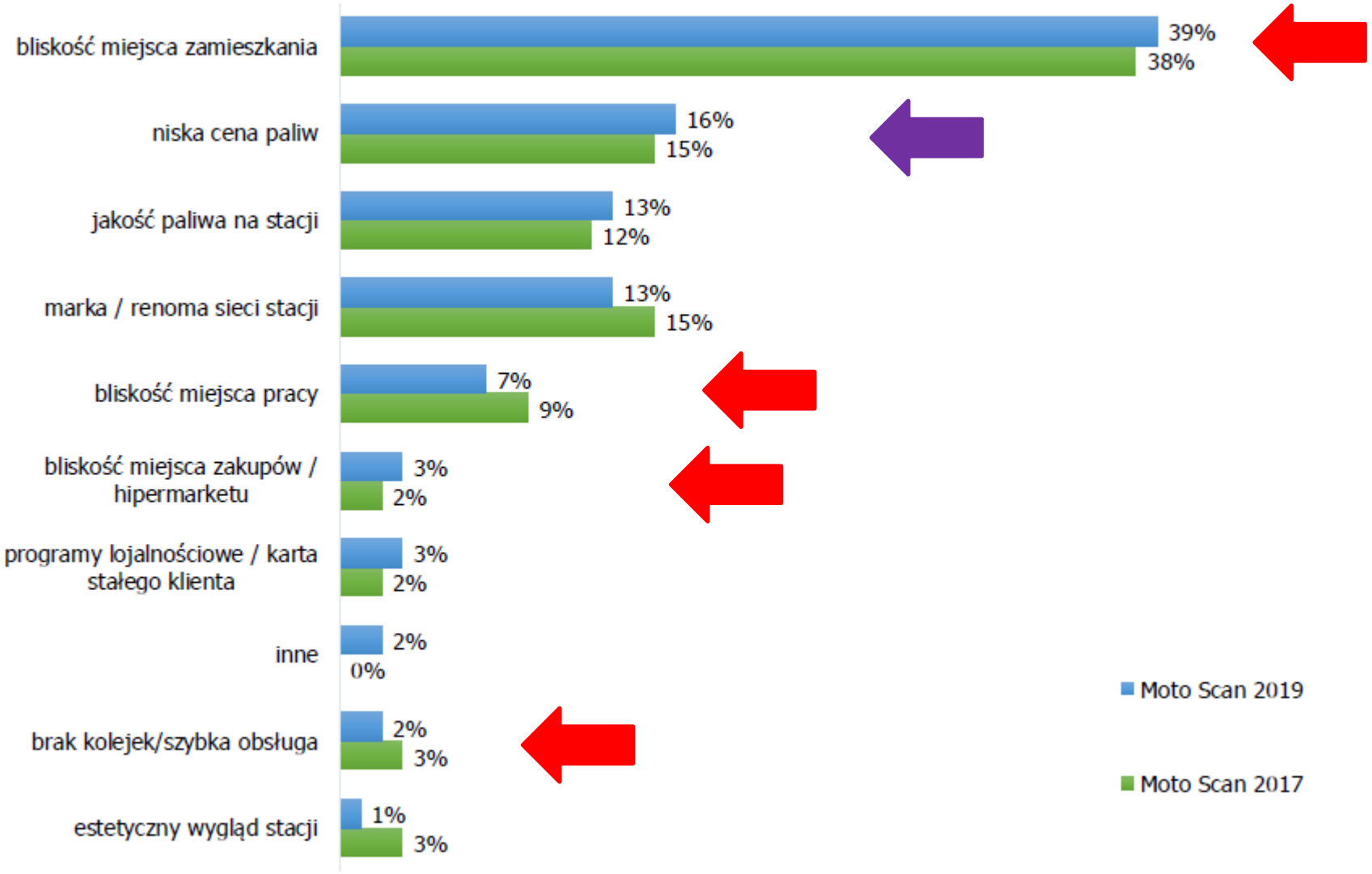
Dystrybucja

Dystrybucja - działalność obejmująca planowanie, organizację i kontrolę sposobu rozmieszczenia gotowych produktów na rynku i zaoferowania ich do sprzedaży.

Zadanie dystrybucji - dostarczanie finalnym nabywcom pożądanych przez nich produktów w odpowiadającym im miejscu i czasie.



Kryteria wyboru najczęściej odwiedzanej stacji paliw (wskazania na pierwszym miejscu)



Źródło: Qualifact, Moto Scan 2019.

Miejsca zakupu olejów silnikowych na wymianę, 2000

Miejsce zakupu oleju na wymianę	Liczba osób, które dokonały zakupu oleju na wymianę w danym miejscu	% respondentów kupujących w ostatnich 12 mies. olej na wymianę (n=681)
stacja benzynowa	193	28%
stacja obsługi	169	25%
sklep motoryzacyjny w innym miejscu	157	23%
sklep motoryzacyjny przy warsztacie	61	9%
supermarket / hipermarket	49	7%
MC&C / hurtownia	35	5%
inne miejsce	19	3%
RAZEM	681	100%

Źródło: BPS Consultants Poland, Auto Scan, 2000.

Dystrybucja numeryczna olejów silnikowych

Producent olejów	Liczba stacji posiadających oleje danego producenta w ofercie	Wskaźnik dystrybucji numerycznej (% stacji) n=146
Rafineria Gdańska	118	81%
Castrol	110	75%
Mobil	107	73%
Elf	102	70%
Shell	91	62%
Orlen / Petro Oil	79	54%
Statoil	48	33%
Tedex	39	27%
Fiat Lubrificanti	20	14%
Vat	20	14%
Veco	11	8%
Quaker State	9	6%
BP	7	5%
ESSO	7	5%
Texaco	7	5%
Aral	6	4%
Glimar	6	4%
Agip	3	2%
Neste	3	2%
Total	3	2%

Źródło: BPS Consultants Poland, Auto Scan, 2000.

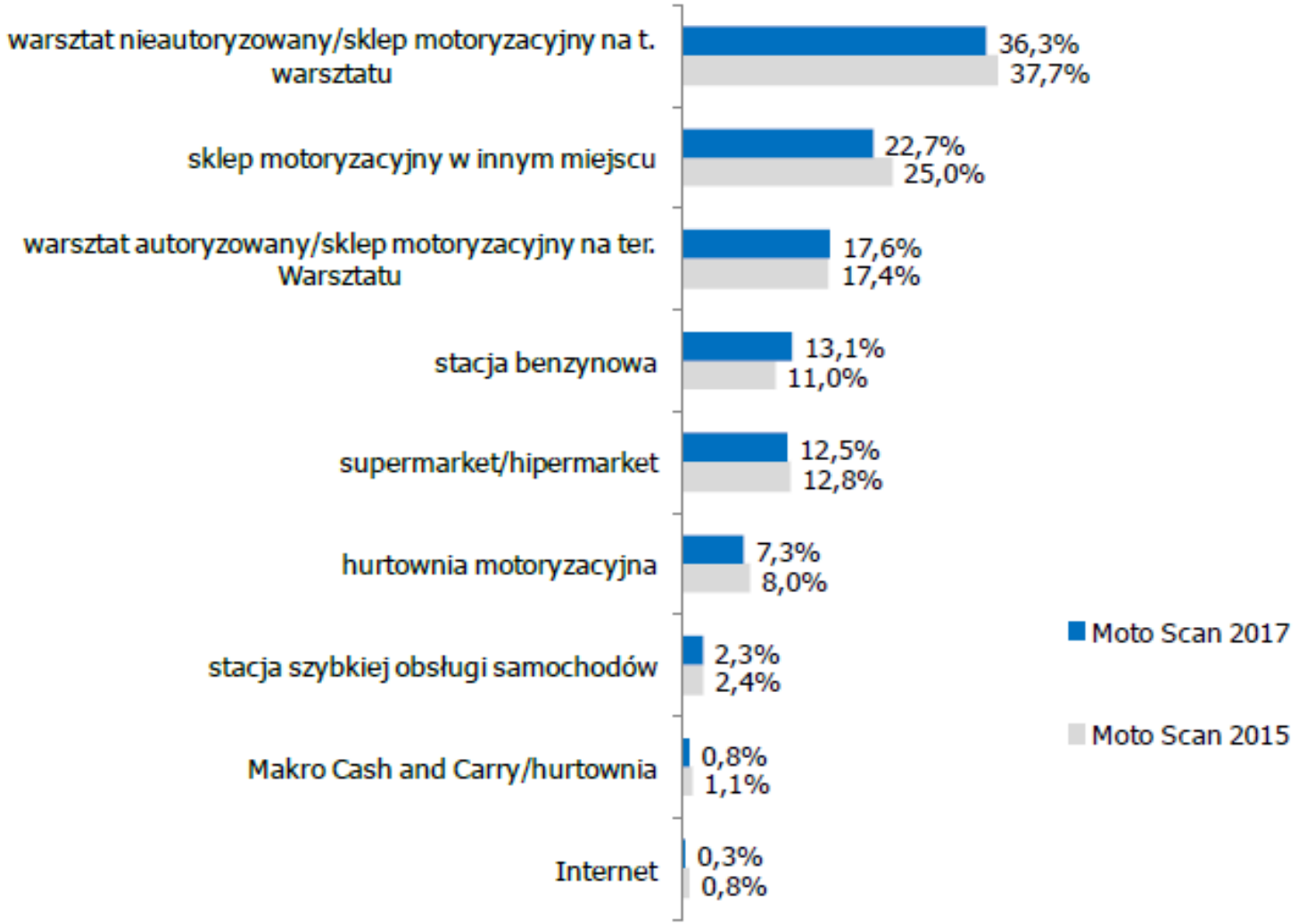
Miejsce zakupu olejów silnikowych na wymianę, 2013

Miejsce zakupu oleju	Liczba osób, które dokonały zakupu oleju w danym miejscu	% respondentów kupujących w ostatnich 12. miesiącach olej (n=716)
warsztat nieautoryzowany / sklep motoryzacyjny na terenie warsztatu	278	38,8%
sklep motoryzacyjny w innym miejscu	174	24,3%
warsztat autoryzowany / sklep motoryzacyjny na terenie warsztatu	83	11,6%
stacja benzynowa	77	10,8%
supermarket / hipermarket	71	9,9%
hurtownia motoryzacyjna	66	9,2%
stacja szybkiej obsługi samochodów	16	2,2%
Makro Cash and Carry / hurtownia	10	1,4%
Internet	9	1,3%
giełda / bazar	8	1,1%
inne miejsce	2	0,3%

Źródło: QUALIFACT, Moto Scan, 2013



Miejsca zakupów olejów silnikowych, 2015-2017



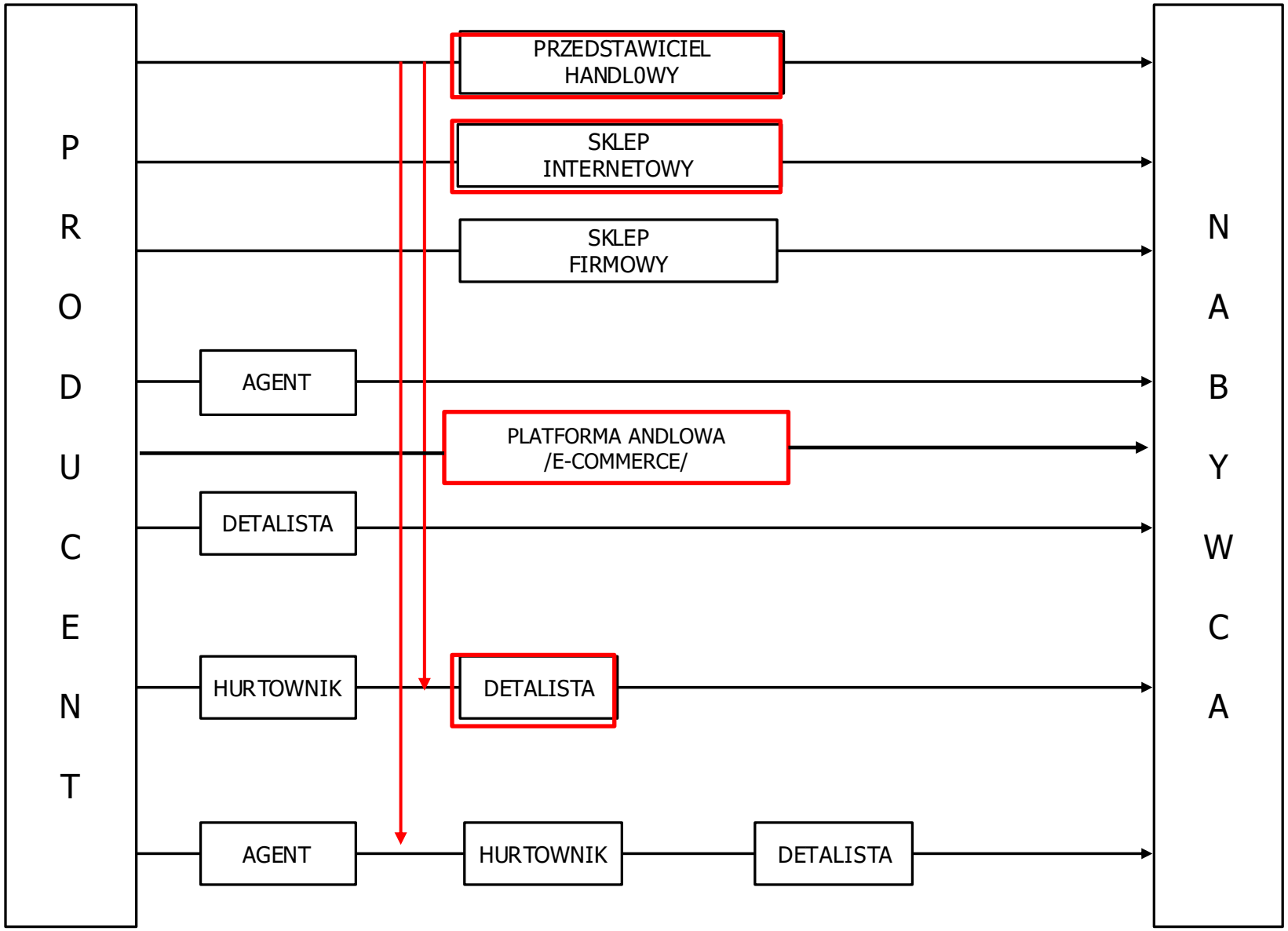
Źródło: Qualifact, Moto Scan 2017.

Polityka dystrybucji

Polityka dystrybucji określa:

- jakie kanały dystrybucji będą wykorzystywane?
- jaką rolę będą odgrywać w systemie dystrybucji?
- jak duża będzie sieć dystrybucji?
- jaka będzie struktura tej sieci?
- w jakich miejscach będą lokalizowane oddziały i inne punkty dystrybucji?
- jakie pole wyboru odnośnie wykorzystywanych kanałów dystrybucji zostawi się klientowi?
- jaką rolę w procesie dystrybucji odgrywać będą partnerzy handlowi i pośrednicy?

Typowe kanały dystrybucji



Liczba sklepów w Polsce

Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liczba sklepów ogółem	333 340	319 936	331 002	325 871	326 662	326 904	317 919
w tym:							
domy towarowe	73	75	77	79	79	79	79
domy handlowe	171	157	152	113	127	146	171
supermarkety	7945	8170	8916	9602	10091	10647	11870
hipermarkety	567	546	524	536	544	545	537
stacje paliw	8666	8120	8128	8161	8539	8499	8464
Liczba ludności na 1 sklep	115	119	115	116	115	118	118

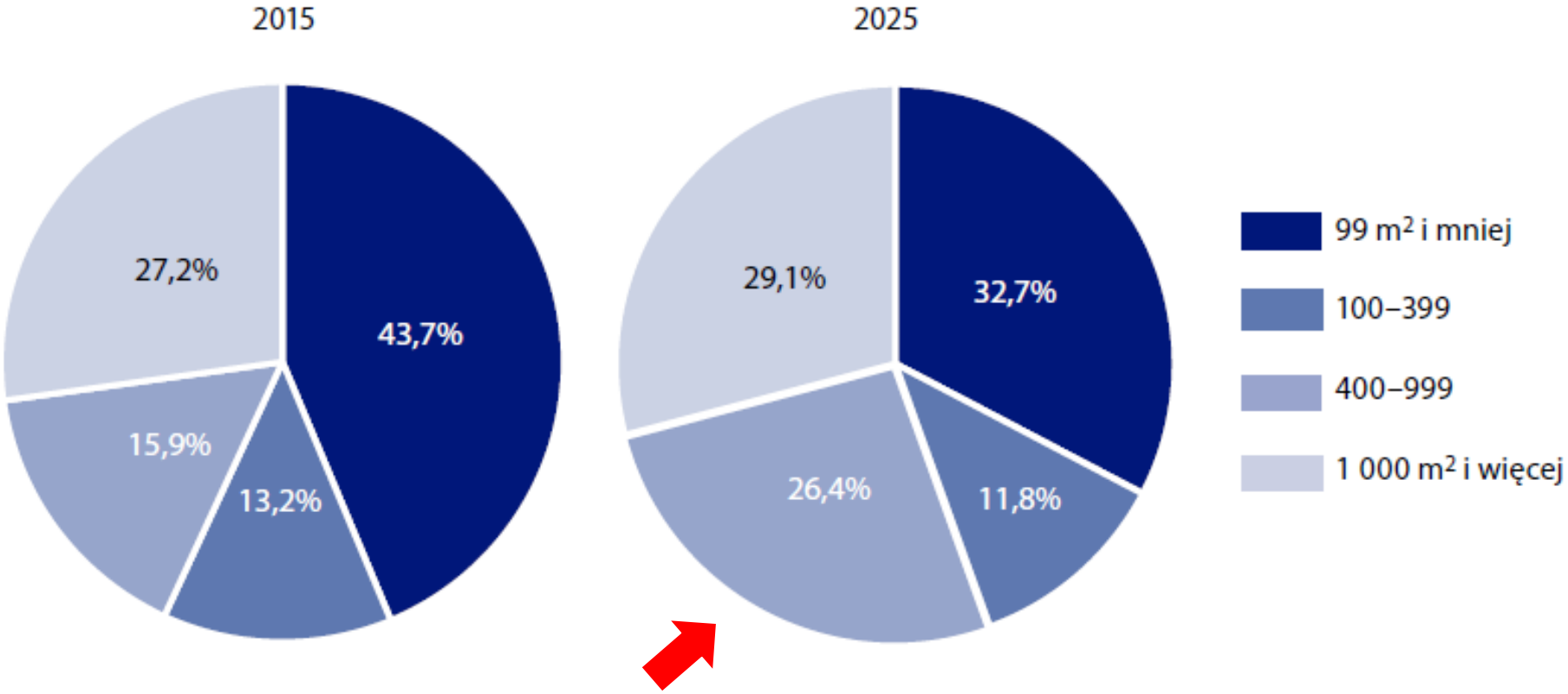
Źródło: GUS (2026), *Rynek wewnętrzny w 2025 roku*



Dom towarowy /department store/ - wielodziałowy sklep o powierzchni sal sprzedażowych 2000m2 i więcej, prowadzący sprzedaż szerokiego i uniwersalnego asortymentu towarów nieżywnościowych, a często także towarów żywnościowych: może również prowadzić pomocniczą działalność gastronomiczną i usługową.

Dom handlowy /trade store/ - wielodziałowy (przynajmniej dwa działy branżowe) sklep o powierzchni sal sprzedażowych od 600m2 do 1999m2, prowadzący sprzedaż towarów o podobnym asortymencie jak w domu towarowym.

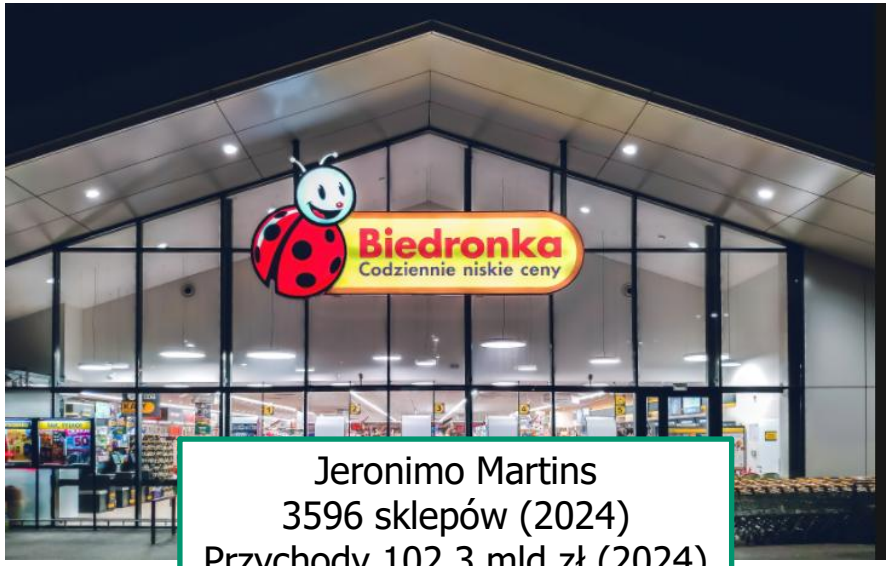
Struktura powierzchni sprzedażowej sklepów



Na koniec 2025 r. szacowana liczba sklepów w Polsce wyniosła niespełna **310 tys.** i była o 2,7% (o 8,6 tys.) niższa niż przed rokiem, zwiększyła się natomiast powierzchnia sprzedażowa sklepów o 2,0% i stanowiła wielkość **40 434 tys. m2**.

Źródło: GUS, 2026.

Największe sieci handlowe w Polsce, 2024



Jeronimo Martins
3596 sklepów (2024)
Przychody 102,3 mld zł (2024)
Dochód 4,0 mld zł (2023)



Lidl
900 sklepów (2024)
Przychody 38,5 mld zł (2024)
Dochód 2,3 mld zł (2023)

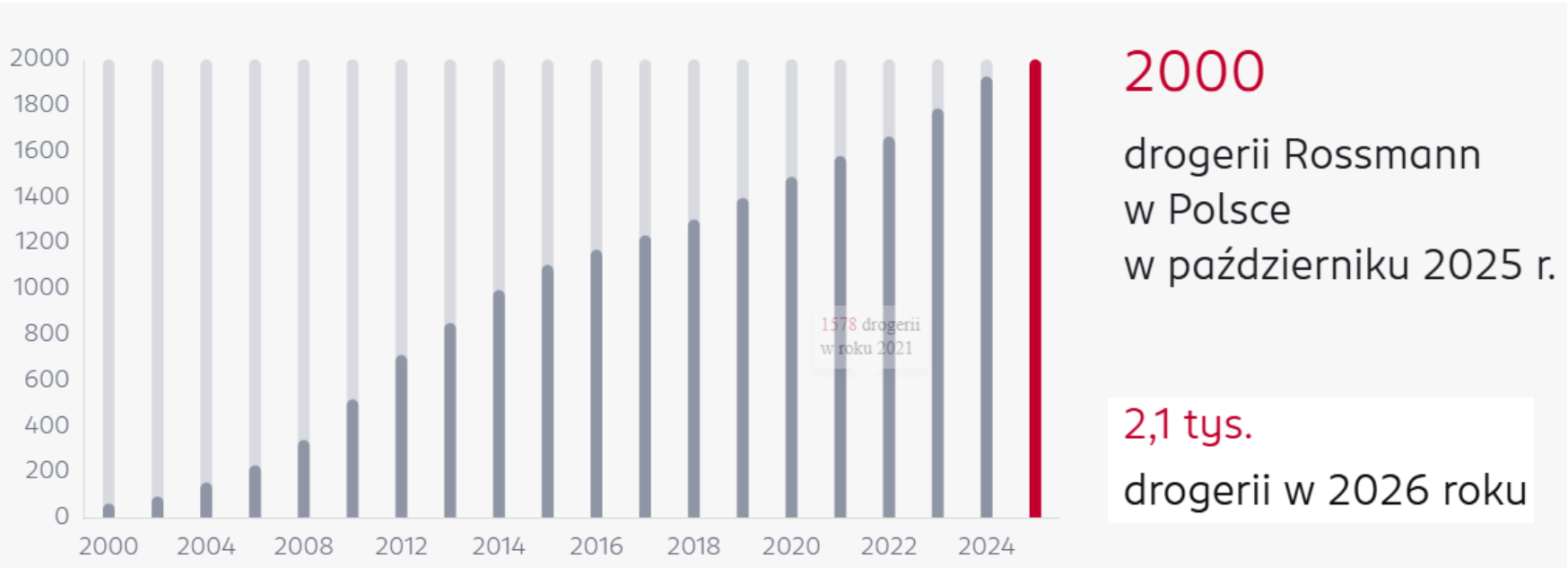


Dino
2572 sklepów (2024)
Przychody 29,6 mld zł (2024)
Dochód 1,2 mld zł (2023)



Żabka
10880 sklepów (2024)
Przychody 26,6 mld zł (2024)
Dochód 1,1 mld zł (2023)

Liczba drogerii Rossmann w Polsce



61

drogerii w 2000 r.



Rossmann
Przychody 15,1 mld zł (2024)
Dochód 1,9 mld zł (2024)

Źródło: https://www.rossmann.pl/firma/pl-pl/o-firmie/rossmann-w-liczbach

Sklepy w Polsce według specjalizacji i stacje paliw

Wyszczególnienie	Sklepy	
	2024	2025
Sklepy	**318405**	**309758**
Ogólnospożywcze	73909	73707
Owocowo-warzywne	4594	3907
Mięsne	7175	6404
Rybne	842	727
Piekarniczo-ciastkarskie	8132	7852
Z napojami alkoholowymi	3341	2825
Z kosmetykami i wyrobami toaletowymi	6526	7019
Z wyrobami tekstylnymi	3649	3970
Z wyrobami odzieżowymi	31073	31526
Z obuwiem i wyrobami skórzanymi	4869	5159
Z meblami, sprzętem oświetleniowym i pozostałymi artykułami użytku domowego	6075	5822
Radiowo-telewizyjne i ze sprzętem gospodarstwa domowego	3365	3383
Z artykułami piśmiennymi i księgarnie	3672	3837
Z pojazdami mechanicznymi	19286	16467
Pozostałe	141897	137153
Stacje paliw	**8499**	**8549**

Źródło: GUS (2026), *Rynek wewnętrzny w 2025 roku*

Liczba placówek gastronomicznych w Polsce

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liczba placówek gastronomicznych	69829	72355	64449	74189	83937	93306	101491	104494
w tym:								
restauracje	19675	20015	17676	21161	23670	26102	29546	31028
bary	19317	19558	17170	19373	22166	24401	26209	27800
stołówki	4174	4585	3517	4136	4699	5046	5787	6095
punkty gastronomiczne	26663	28167	26086	29519	33402	37757	39949	39571
Przychody z działalności gastronomicznej w mln zł	43167	50904	37646	48681	64643	76668	85211	89433

Źródło: GUS (2026), *Rynek wewnętrzny w 2025 roku*



Liczba targowisk w Polsce

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liczba targowisk ogółem	9367	9283	9244	8370	8753	9685	11013	10998	12300
Liczba targowisk stałych	2173	2156	2156	2122	2116	2146	2560	2636	2666
Liczba targowisk sezonowych	7194	7127	7088	6248	6637	7539	8453	8362	9734

Źródło: GUS (2026), *Rynek wewnętrzny w 2025 roku.*



Kanały sprzedaży żywności EKO



Segment specjalistyczny

W każdym mieście w Polsce **powyżej 20 000** mieszkańców **istnieje już sklep z żywnością ekologiczną**

850
Niezależne sklepy

60 m²
Średnia powierzchnia

51 000 m²
Łączna szacunkowa powierzchnia sprzedaży (segment specjalistyczny)

ok. 75 zł
średnia wartość paragonu

Źródło: Żywność ekologiczna w Polsce. Raport 2021.

Zachowania zakupowe w internecie

Internauci w Polsce

~30 mln liczba internautów w Polsce

78% internautów dokonało kiedyś zakupów online

e-handel transgraniczny

77% internautów kupuje w polskich e-sklepach

41% internautów kupuje w zagranicznych e-sklepach

19% internautów kupuje w i za pośrednictwem social mediów

Internauci w wieku 7-75 lat

ZACHOWANIA ZAKUPOWE W INTERNECIE

78% internautów deklaruje kupowanie online

77% internautów kupuje w polskich e-sklepach

41% internautów kupuje w zagranicznych e-sklepach

19% internautów kupuje w social mediach

CZYNNIKI MOTYWUJĄCE DO ROBIENIA ZAKUPÓW ONLINE:

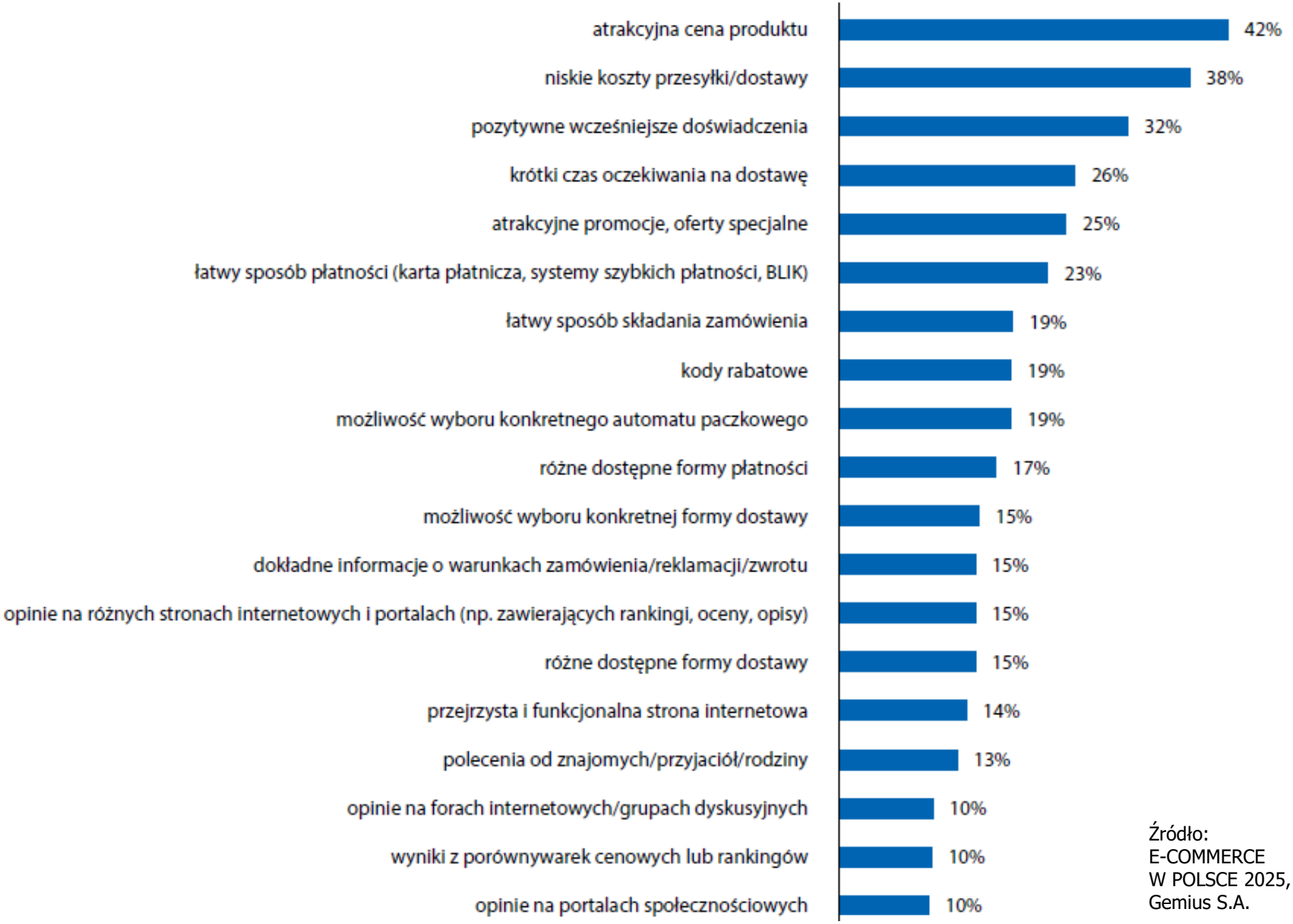
74% Brak konieczności jechania do sklepu

73% Dostępność całą dobę

68% Ceny atrakcyjniejsze, niż w sklepach tradycyjnych

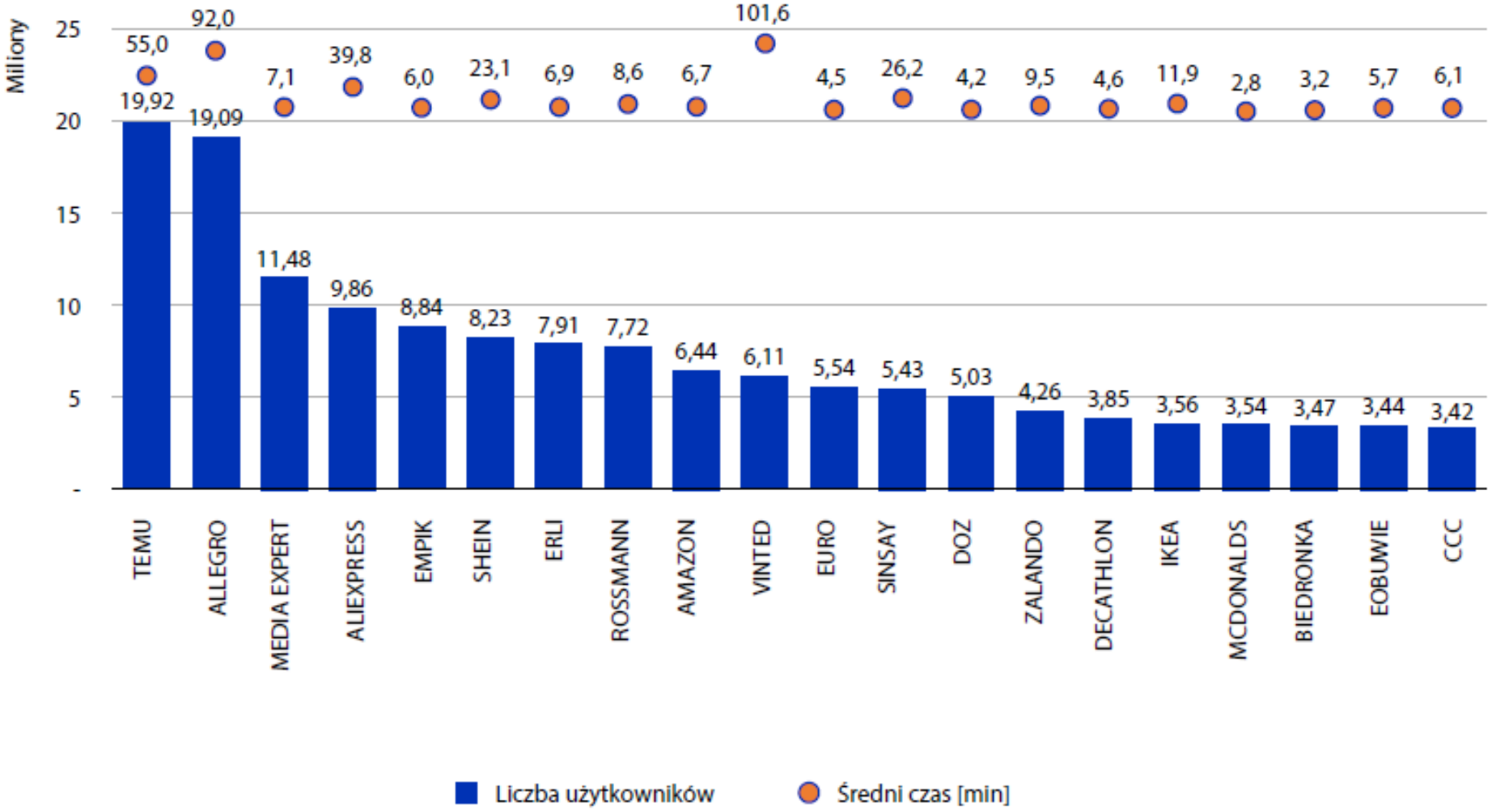
Źródło:
E-COMMERCE
W POLSCE 2025,
Gemius S.A.

Czynniki wpływające na wybór danego serwisu

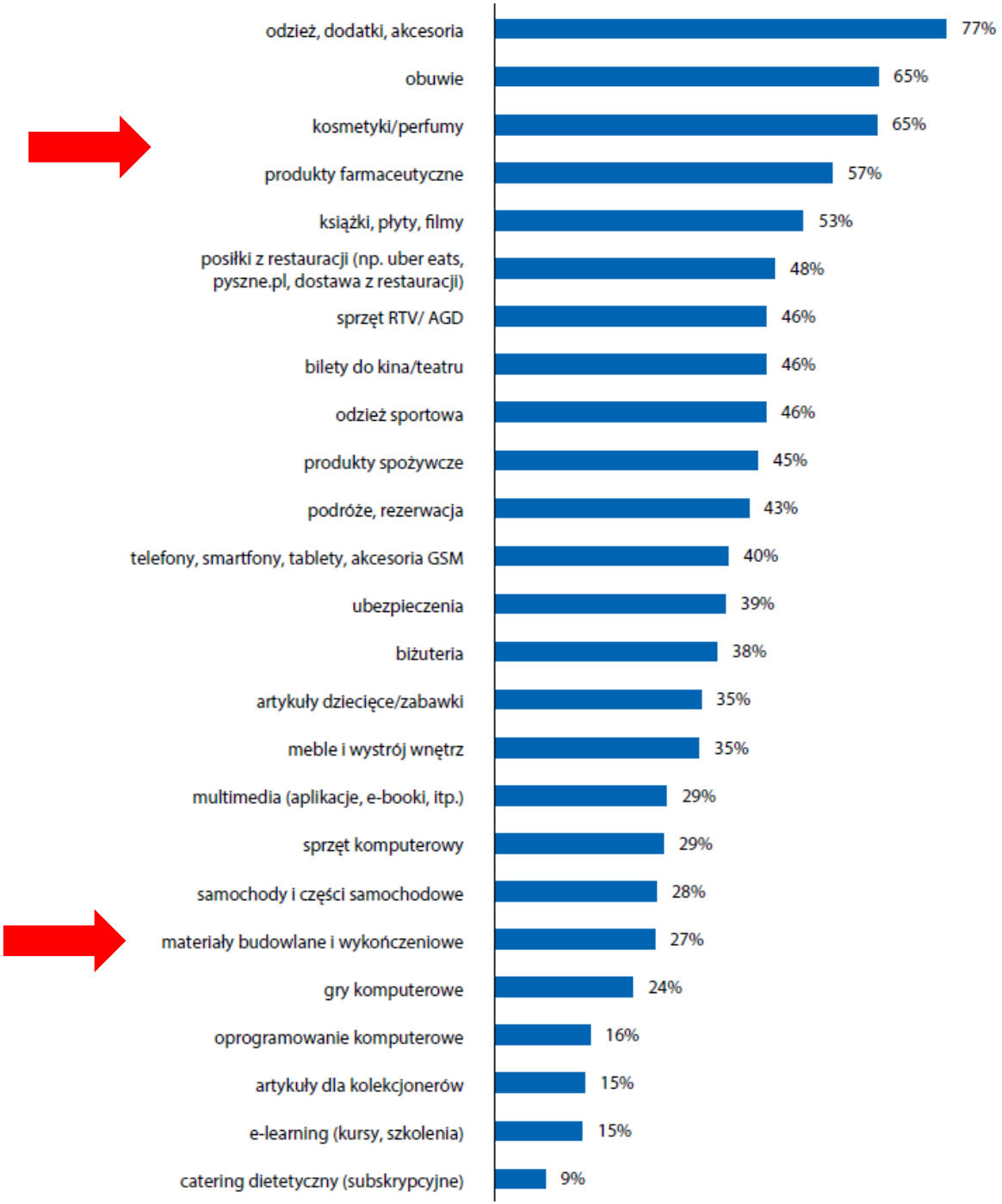


Źródło:
E-COMMERCE
W POLSCE 2025,
Gemius S.A.

Liczba użytkowników (w mln) i średni czas korzystania (w min. / mies.)



Źródło: E-COMMERCE W POLSCE 2025, Gemius S.A.



Kupowane produkty

Źródło:
E-COMMERCE W POLSCE 2025,
Gemius S.A.

Model biznesowy SFD

PARTNERZY
SFD S.A. współpracuje z partnerami polskimi i zagranicznymi w zakresie dostaw i produkcji żywności dietetycznej oraz odżywek i suplementów diety. Dostawcami Spółki jest ponad 100 wyselekcjonowanych producentów z całego świata. SFD S.A. zaopatruje się bezpośrednio od producentów, jak i u bezpośrednich importerów tych towarów. Spółka współpracuje także z producentami odżywek, suplementów diety i akcesoriów sportowych tworząc produkty marek własnych.

KLUCZOWE DZIAŁANIA to: – pozyskiwanie nowych klientów i praca nad utrzymaniem klienta poprzez intensywną pracę w zakresie marketingu, sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej; – pozyskiwanie nowych rynków; – dbanie o rozwój marek własnych, nowe linie produktów oraz jakość produktów – optymalizacja zamówień i kosztów; – usprawnienia logistyczne; – rozwój pracowników.

KLUCZOWE ZASOBY to: – pracownicy i ich wiedza; – asortyment złożony z około 6000 SKU; – marki własne; – zaplecze magazynowo-handlowe; – portale internetowe; – sklepy własne i sklepy franczyzowe.

Źródło: SFD (2026).

System dystrybucji SFD



Źródło:
SFD (2023).

Struktura sprzedaży SFD w podziale na kanały dystrybucji

Kanał dystrybucji	2018	2019	2020	2021
e-commerce	55%	62%	72%	61%
kanał tradycyjny	45%	38%	28%	39%

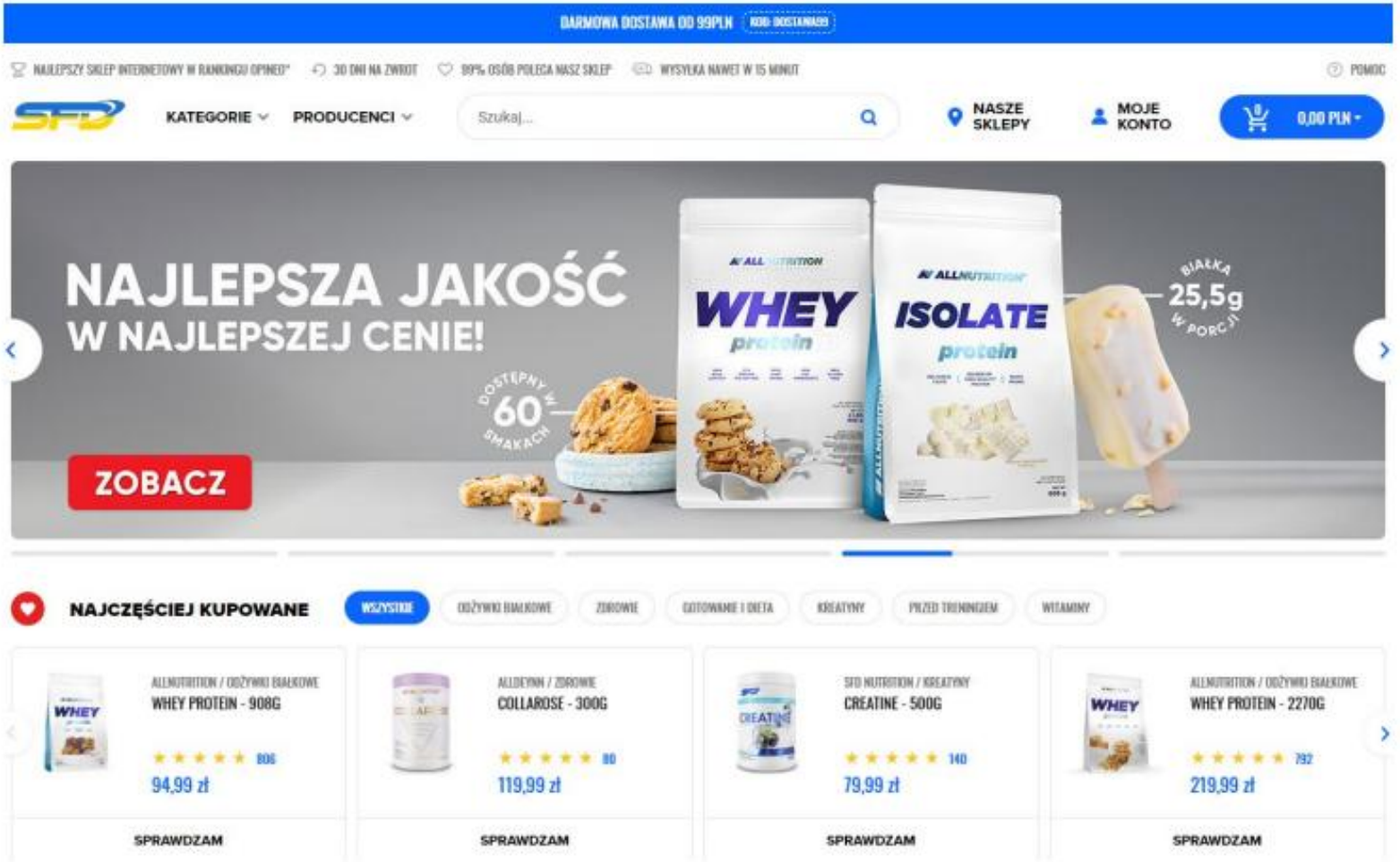
Głównym kanałem dystrybucji spółki jest e-commerce, w którym wyróżnić możemy sprzedaż za pośrednictwem własnych platform internetowych: www.sfd.pl/sklep, www.potreningu.pl, www.fitwomen.pl, allnutrition.cz, allnutrition.sk, allnutrition.hu, www.allnutrition.at, www.allnutrition.ro oraz platform sprzedaży takich jak Allegro czy Amazon. Dodatkowo Spółka na koniec 2 kwartału 2026 roku dysponuje 20 sklepami własnymi z możliwością odbioru towaru zamówionego za pośrednictwem internetowego sklepu SFD oraz 73 sklepami franczyzowymi. Ponadto spółka sprzedaje produkty oraz towary sieciom handlu nowoczesnego, hurtowym odbiorcom zagranicznym oraz aptekom. Całość tworzy dystrybucję w modelu omnichannel.

Źródło: SFD (2021).





Screen sklepu internetowego SFD



Platforma www.sfd.pl/sklep odwiedzana jest 4 mln razy miesięcznie przez ok. 500 tys. unikalnych użytkowników.

Ciasteczka z Krakowa SA

Ciasteczka z Krakowa

Sweet Souvenir from Cracow

OFERTA KOSZYK KONTAKT Z NAMI



Kosz upominkowy 3600g

239,00 zł



Kosz upominkowy 2800g

199,00 zł



Bombonierka ciasteczka korzenne 500g

38,00 zł



Bombonierka pierniczki z bakaliami 500g

40,00 zł



Jagodzianka 1100g

27,50 zł



Bombonierka jabłkowa 500g

34,00 zł



Bombonierka koktajlowa 500g

41,00 zł



Koperta z jabłkiem 500g tuba

19,00 zł

Ciasteczka z Krakowa – 4 kanały dystrybucji

Firma prowadzi sprzedaż w 4 głównych kanałach:

1. Kanał tradycyjny (fabryka - hurtownia - sklep - klient końcowy)
2. Kanał nowoczesny (fabryka - sieci handlowe - klient końcowy)
3. Sprzedaż bezpośrednia (fabryka - klient końcowy)
4. Sprzedaż zagraniczna (fabryka - pośrednik - klient końcowy)







Źródło: Ciasteczka z Krakowa S.A. (2020), Dokument Informacyjny.

Ciasteczka z Krakowa – dystrybucja
(1) Kanał tradycyjny

Kanał tradycyjny (fabryka - hurtownia - sklep - klient końcowy) – w modelu tradycyjnym podstawowym klientem firmy są hurtownie wyrobów spożywczych. Hurtownie dystrybuują z kolei produkty do sklepów spożywczych, gdzie nabywane są przez klientów końcowych. W ramach tego modelu, firma współpracuje z trzema przedstawicielami handlowymi. Każdy przedstawiciel odpowiada za konkretny region kraju oraz współpracuje z hurtowniami z danego regionu. Przedstawiciele handlowi wspierani są przez dział handlowy producenta, który monitoruje realizację zamówień i dba o terminową dostawę.

Źródło: Ciasteczka z Krakowa S.A. (2020), Dokument Informacyjny.



Ciasteczka z Krakowa – dystrybucja
(2) Kanał nowoczesny (sieci handlowe)

Kanał nowoczesny (fabryka - sieci handlowe - klient końcowy) – mianem sprzedaży w kanale nowoczesnym spółka określa sprzedaż do dużych sieci handlowych, takich jak Makro, Selgros, Kaufland i E.Leclerc, które zamawiają produkty bezpośrednio od spółki. Klienci bezpośredni obsługiwani są przez dział handlowy. Sprzedaż w kanale nowoczesnym umożliwia również prowadzenie akcji „in-out". Jest to kanał, który systematycznie zyskuje na wartości i zwiększa swój udział w sumie przychodów firmy.

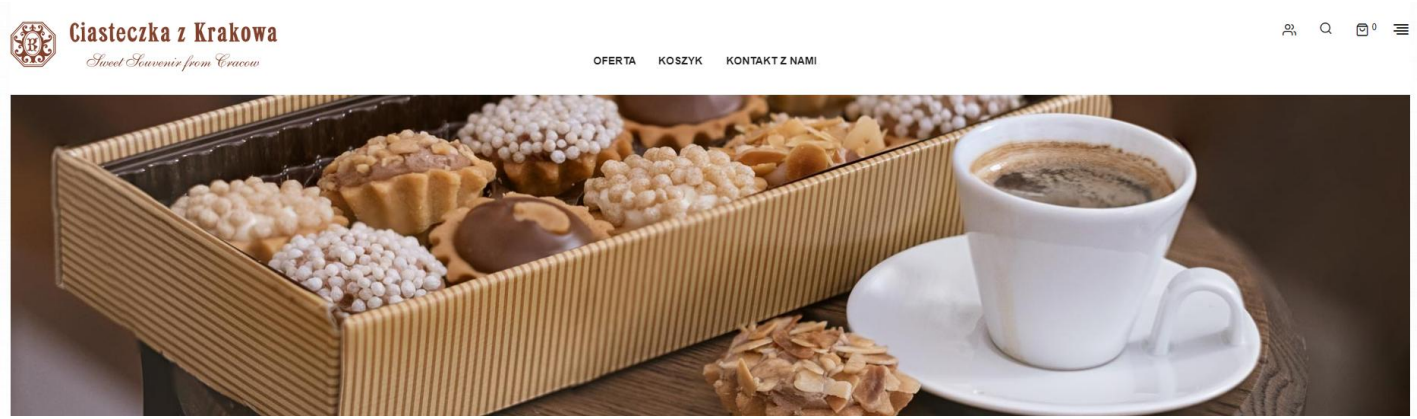
Źródło: Ciasteczka z Krakowa S.A. (2020), Dokument Informacyjny.



Ciasteczka z Krakowa – dystrybucja
(3) Sprzedaż bezpośrednia (e-commerce)

Sprzedaż bezpośrednia (fabryka - klient końcowy) – jest to sprzedaż bez pośredników, która kierowana jest od razu do odbiorcy końcowego. W ramach tego kanału firma sprzedaje swoje produkty poprzez własny sklep internetowy (e-commerce) oraz w ramach zyskujących na popularności kiermaszów i targów z oryginalną lub regionalną żywnością. Obecnie sprzedaż bezpośrednia nie ma znaczącego udziału w strukturze przychodów, firma zakłada jednak wzrost jej znaczenia w przyszłości.

Źródło: Ciasteczka z Krakowa S.A. (2020), Dokument Informacyjny.



Ciasteczka z Krakowa – dystrybucja
(4) Sprzedaż zagraniczna

Sprzedaż zagraniczna (fabryka - pośrednik - klient końcowy) – w ramach sprzedaży eksportowej firma prowadzi sprzedaż przede wszystkim z wykorzystaniem pośredników (Anglia, Irlandia, Niemcy, Holandia) oraz współpracując bezpośrednio z odbiorcami (Kanada), którymi są sieci handlowe, hurtownie i sklepy. Podobnie jak w przypadku sprzedaży bezpośredniej, sprzedaż zagraniczna nie ma istotnego udziału w strukturze przychodów, jednak zakładany jest jej wzrost w przyszłości.

Źródło: Ciasteczka z Krakowa S.A. (2020), Dokument Informacyjny.



Ciasteczka z Krakowa - kanały sprzedaży, 2018-2019

lp.	kanał dystrybucji	2019 [w tys. zł]	2018 [w tys. zł]	zmiana [%]
1.	Duże sieci handlowe	2 328	2 147	+ 8,43%
2.	Sieć tradycyjna	1 973	2 307	- 14,48%
3.	Sklep internet	44	29	+ 51,72%
4.	Export	150	150	0,00 %
5.	Kiermasze świąteczne	316	232	+ 36,21%

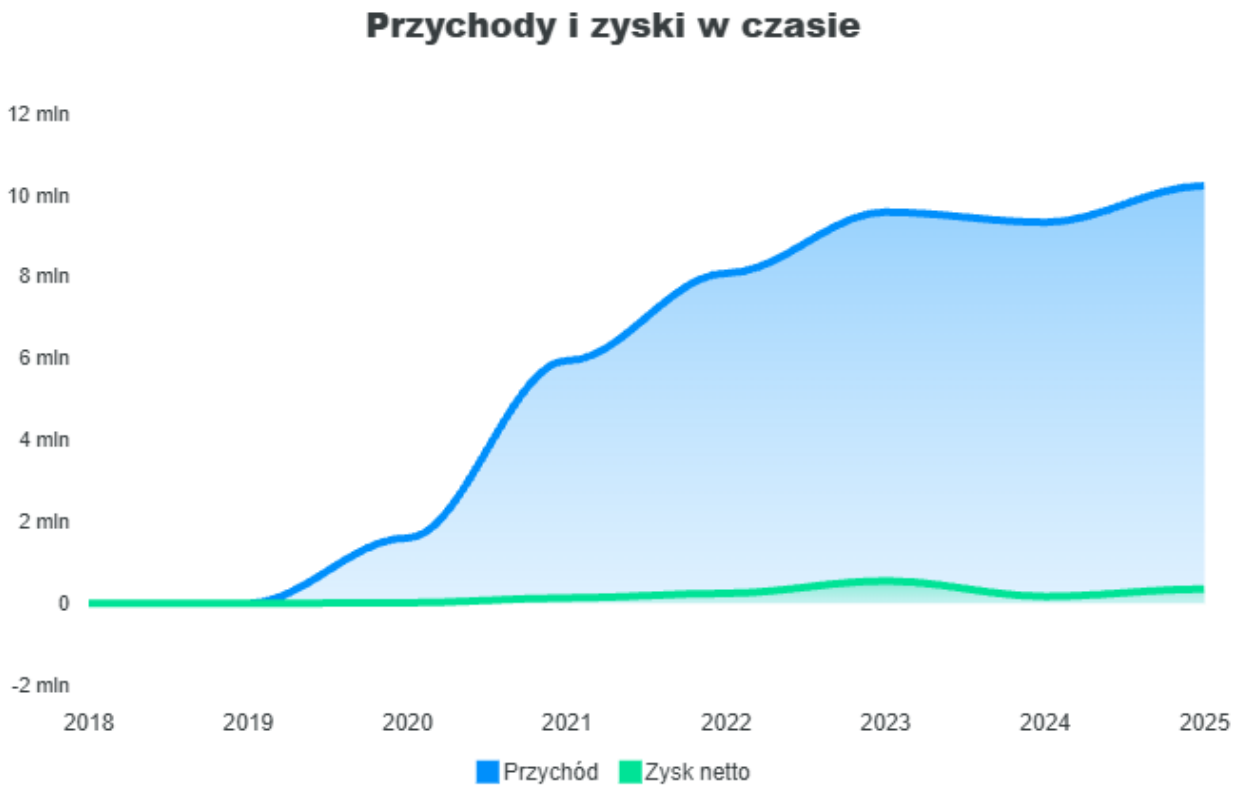
Źródło: Ciasteczka z Krakowa S.A. (2020),.

Główni odbiorcy Emitenta, którzy w 2018 r. posiadali ponad 5% udział w sumie przychodów ze sprzedaży, to: Transgourmet Polska Sp. z o.o. (Selgros) 21,5% udział w sumie przychodów ze sprzedaży oraz Makro Cash And Carry Polska S.A. 20,2%.



Ciasteczka z Krakowa Sp. z o.o. – wyniki finansowe

- Spółka wykazuje rosnące przychody w czasie. Średni wzrost przychodów wynosi 321 819 zł rocznie.
- W ostatnich latach organizacja osiągała przychody na poziomie:
  - 10 227 080 zł w 2025 roku.
  - 9 331 869 zł w 2024 roku.
  - 9 583 442 zł w 2023 roku.
- Zyski spółki mają malejącą tendencję w czasie. Średni spadek zysków wynosi 99 457 zł rocznie.
- W ostatnich latach organizacja osiągała zyski na poziomie:
  - 350 017 zł w 2025 roku.
  - 167 187 zł w 2024 roku.
  - 548 930 zł w 2023 roku.



Źródło: https://www.bizraport.pl/krs/0000806463/ciasteczka-z-krakowa-spolka-z-ograniczona-odpowiedzialnoscia

Historia transformacji

Data	Wydarzenie
2019 r.	Utworzenie spółki Ciasteczka z Krakowa sp. z o.o., do której następnie przeniesiono działalność cukierniczą5 października
2020 r.	Ogłoszenie nowej strategii – wejście w sektor OZE
3 listopada 2020 r.	NWZA podejmuje uchwałę o zmianie nazwy i przedmiotu działalności
31 grudnia 2020 r.	Rejestracja zmian w KRS
7 stycznia 2021 r.	Oficjalny komunikat giełdowy o zmianie nazwy na Solar Innovation S.A. i przeniesieniu siedziby z Sieprawia do Katowic



Solar Innovation S.A. – wyniki finansowe

Dane finansowe w mln zł:

Rok	Przychody ze sprzedaży	Wynik operacyjny	Wynik netto
2019	4,82	0,08	0,01
2020	11,08	−3,10	−3,03
2021	14,63	−1,24	+20,02
2022	4,27	−18,36	−44,63
2023	0,16	−0,52	−0,68
2024	0,00	−0,02	−0,79
2025	0,00	−0,03	+0,19
I–III kw. 2026	0,00	−0,04	+0,19

Źródło: Bankier.pl

Solar Innovation S.A. – notowania giełdowe



Źródło: Bankier.pl

Polityka dystrybucji produktów Kubota (1)

05.2019 Rozpoczęcie sprzedaży klapków na portalu zakupowym Allegro

07.2019 Współpraca ze sklepami sieci Biedronka; klapki Kubota Rzep trafiły do sieci sklepów Biedronka w specjalnej cenie 19,99 zł

09.2020 Zawarcie umowy z Empik S.A. o świadczenie usług marketplace

03.2021 Rozpoczęcie sprzedaży produktów na platformach sprzedażowych Amazon.de i Amazon.pl

09.2021 Wprowadzenie oferty produktów Kubota w modelu marketplace na platformie Decathlon

Źródło: Dokument Informacyjny Kubota S.A., 2022.



Polityka dystrybucji produktów Kubota, 2024

Głównym kanałem sprzedaży na polskim rynku odzieży i obuwia pozostają sieci odzieżowe (48% całkowitej sprzedaży). Sprzedaż internetowa, stanowiąca około 33% rynku, systematycznie rośnie, zwłaszcza w kontekście zmieniających się nawyków zakupowych po pandemii. Dystrybucja odbywa się również poprzez dyskonty niespożywcze, bazary i sklepy wielobranżowe.

Strategia sprzedaży Kuboty opiera się na modelu omnichannel, łączącym:

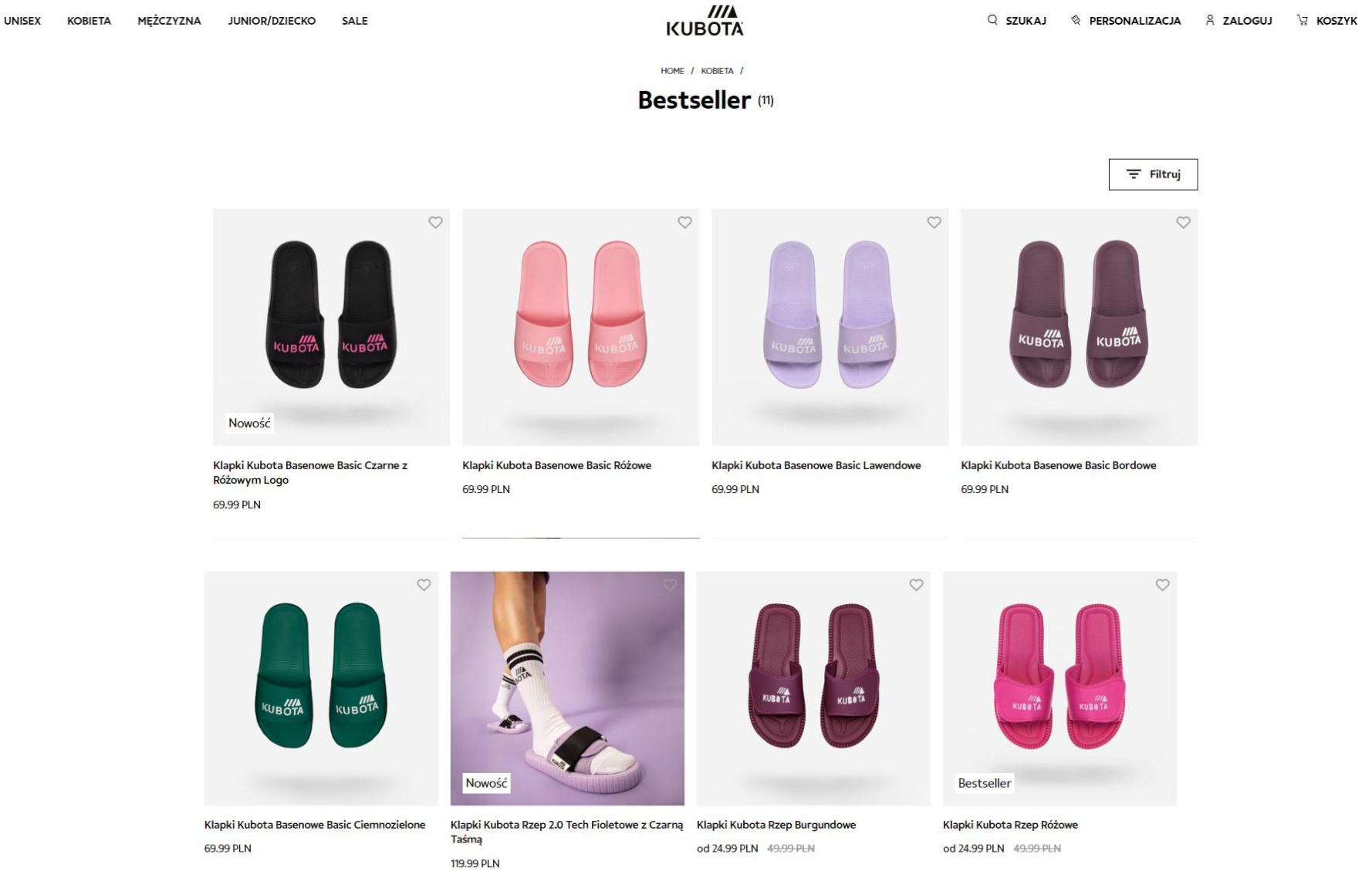
- e-Commerce: własny sklep internetowy (www.kubotastore.pl) oraz platformy marketplace m.in. Allegro, Amazon, Zalando, Decathlon, Empik, eMAG. Dzięki modelowi marketplace marka rozwija sprzedaż cross-border (6% udziału sprzedaży zagranicznej w przychodach 2024 r.).
- Sprzedaż hurtową produktów niepersonalizowanych (www.kubotab2b.pl): współpraca z dużymi sieciami handlowymi oraz średnimi i małymi podmiotami, dzięki którym znacznie umacnia r/r widoczność offline (sklepy stacjonarne), a także online.
- Sprzedaż hurtową produktów personalizowanych (www.kubotacustom.com): współpraca z agencjami marketingowymi oraz klientami końcowymi w zakresie personalizacji klapków, skarpet, akcesoriów i odzieży. Dzięki własnemu parkowi technologicznemu Kubota oferuje klientom wysokiej jakości realizacje w krótkim czasie.

Źródło: Kubota S.A., 2025.

nawiązanie/kontynuacja współpracy B2B i realizacja zamówień produktów personalizowanych dla znaczących i rozpoznawalnych marek: Lay's, Heinz, Allegro, Jysk, BLIK, Old Spice, Polskie Linie Lotnicze LOT, Żywiec Zdrój, InPost, DHL, Panattoni, Żabka Nano, Mobile Vikings, GPW, RMF FM, CAT, Generali, OLX, Nokia, Mapei, Costa Coffee, Aldi Technology Hub,Tania Książka, Radio 357, Morele, Mobile Vikings, lisek.app, AccorInvest, InFakt, Frisco, Commerzbank, Rainbow Tours, Aquapark Fala Łódź, RTV EURO AGD, Konica Minolta, Energizer, Budimex, Baselinker, Just Join IT, Jakdojade, Energylandia, Masterlease, Rockwool,



Sklep internetowy KUBOTA SA



Źródło: https://kubotastore.pl/c/kobieta-bestseller

Segment hurtowy

Sprzedaż hurtowa produktów niepersonalizowanych opiera się na współpracy z różnymi podmiotami:
1. Dużymi detalistami – m.in. Jeronimo Martins Polska (sieć 3000 sklepów Biedronka) czy Modivo (platforma Eobuwie).
2. Afiliantami – około 70 punktów sprzedaży położonych w polskich turystycznych miejscowościach nad morzem, na Mazurach oraz w górach, współpraca w modelu hybrydowym: komisowo-hurtowym,
3. Mniejszymi detalistami (Wojas, Skarpetoholik, Happy Face – marka firmy Greenpoint, Sportano – marka firmy e-commerce).

Sprzedaż hurtowa produktów personalizowanych jest prężnie rozwijającym się, wysokomarżowym kanałem sprzedaży. Głównymi klientami działu personalizacji są:
1. Międzynarodowe korporacje z różnych branż w tym m.in.: technologicznej, FMCG, finansowej, konsultingowej, kreatywnej, czy sportowej.
2. MŚP, głównie z branż technologicznej i kreatywnej.

Źródło: Dokument Informacyjny Kubota S.A., 2022.

Sklep internetowy

	2020 r.		2021 r.		1 poł. 2022 r.	
	Ilość	Zmiana (do 2019 r.)	Ilość	Zmiana (do 2020 r.)	Ilość	Zmiana (do 1 poł. 2021 r.)
Użytkownicy na stronie sklepu	600 000	86%	738 500	23%	350 000	-6%
Liczba nowych użytkowników sklepu	580 000	81%	727 000	25%	345 000	-6%
Współczynnik konwersji	3,50%	30%	4,9%	40%	5,0%	35%
Średni koszyk sklepu	90,00 zł	11%	95,00 zł	5,6%	99 zł	6,6%
Średni czas trwania sesji	02:10	73%	02:10	0%	01:55	-5,6%
Zasięg Facebook	5 500 000	139%	5 420 000	-1,5%	4 800 000	78%
Zasięg Instagram	3 200 000	113%	2 870 000	-10%	2 340 000	46%
SKU w katalogu produktowym	1 500	317%	2 700	80%	3 150	26%
Baza newsletter	8 900	75%	22 700	155%	32 300	154%
Google Ads CPS (koszt/zakup)	6,82	-19%	10,50	54%	6,01	-20%

SKU - *stock keeping unit*, w sklepie internetetowm jest identyfikatorem produktowym. SKU może występować w postaci numeru produktu, numeru katalogu produktu lub symbolu.

CPS – *cost per sale*, jest to model rozliczenia reklamodawcy z wydawcą w oparciu o wygenerowaną sprzedaż. Reklamodawca dzieli się procentem sprzedaży lub stałą kwotą za użytkowników, którzy kliknęli w reklamę a następnie dokonali zakupu. Jest to więc jedna z form płatności uzależniona od efektu.

Źródło: Dokument Informacyjny Kubota S.A., 2022.

Kanały dystrybucji Kubota SA

	2019 (% udział)	2020 (% udział)	2021 (% udział)	1 poł. 2022 (% udział)
Jeronimo Martins Polska S.A. (sieć sklepów Biedronka)	36%	52%	39%	63%
Distance S.A. (obecnie Snipes Polska S.A.)	12%	0%	0%	0%
e-Commerce (sklep internetowy kubotastore.pl)	21%	33%	51%	32%
Pozostali	31%	15%	10%	5%
Razem	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Źródło: Dokument Informacyjny Kubota S.A., 2022.

Kategoria	2023 (w tys. PLN)	Udział w %
Sprzedaż hurtowa (B2B), w tym:	16 366	75,3%
sprzedaż do sieci handlowych	13 107	24,7%
sprzedaż hurtowa do pozostałych klientów	3 259	15%
sprzedaż detaliczna (B2C)	5 367	24,7%
Sprzedaż razem	**21 733**	100%

Źródło: Raport Roczny 2023, Kubota S.A..

Ryzyko związane ze współpracą z siecią sklepów Biedronka

Sprzedaż hurtowa jednostki jest realizowana głównie przy współpracy z siecią sklepów Biedronka. W bieżącym okresie ok. 55% przychodów Spółki zostało wygenerowane we współpracy ze wskazanym podmiotem. W lipcu 2019 roku Spółka po raz pierwszy sprzedała swoje produkty (Kubota Rzep) w sieci sklepów Biedronka. Współpraca z siecią sklepów Biedronka była kontynuowana w 2023 roku oraz będzie realizowana w kolejnym roku finansowym.

Istnieje ryzyko, iż z uwagi na nasycenie rynku klientów sieci sklepów Biedronka, kolejne akcje sprzedaży klapków w placówkach dyskonta nie będą budziły zainteresowania klientów tej sieci, jak to robiły poprzednie edycje. Ponadto kontrahent może nie być zainteresowany dalszą współpracą z jednostką, przez co kolejne edycje sprzedaży nie będą realizowane. Taka sytuacja będzie miała istotny negatywny wpływ na osiągane wyniki sprzedażowe oraz mogą wywrzeć istotny wpływ na płynność finansową Spółki. Zarząd informuje, iż współpraca z siecią sklepów Biedronka okazała się sukcesem, nie tylko z uwagi na osiągnięte przychody ze sprzedaży, ale również ze względu na walory marketingowe (milionowe zasięgi wzmianek na temat każdej z promocji w sieci Internet), dochodzenie do nowych, potencjalnych grup odbiorców oraz ugruntowanie pozycji marki wśród obecnych fanów. Spółka skupia się na ciągłym dywersyfikowaniu kanałów sprzedaży w ramach mitygacji niniejszego ryzyka.

W sytuacji zrealizowania się ryzyka braku kontynuowania współpracy z kontrahentem, według opinii Zarządu, Spółka nie będzie zagrożona utratą płynności lub wypłacalności, dzięki prowadzonej sprzedaży w innych ośrodkach dystrybucji oraz w związku z otrzymywaniem zapytań ofertowych od bezpośredniej konkurencji Jeronimo Martins Polska.

Źródło: Raport Roczny 2023, Kubota S.A..



Wyniki finansowe - KUBOTA

Nazwa (dane w tys. zł)	Gru 2020	Gru 2021	Gru 2022	Gru 2023	Gru 2024	Gru 2025
Data publikacji/aktualizacji raportu	10 Paź 2022	25 Maj 2023	28 Maj 2024	28 Maj 2025	27 Maj 2026	27 Maj 2026
Przychody netto ze sprzedaży	6 066	9 995	23 386	21 733	22 062	32 029
Zysk (strata) z dział. operacyjnej (EBIT)	190	245	1 285	2 421	980	3 243
Zysk (strata) brutto	209	201	947	2 529	680	2 835
Zysk (strata) netto	**164**	**147**	**740**	**2 014**	**554**	**2 296**
EBITDA	230	306	1 427	2 601	1 043	3 408
Aktywa	**2 345**	**5 025**	**4 994**	**7 655**	**8 637**	**10 641**
Środki pieniężne	**35**	**404**	**1 286**	**3 283**	**1 403**	**2 049**

Źródło: bankier.pl, 2026.

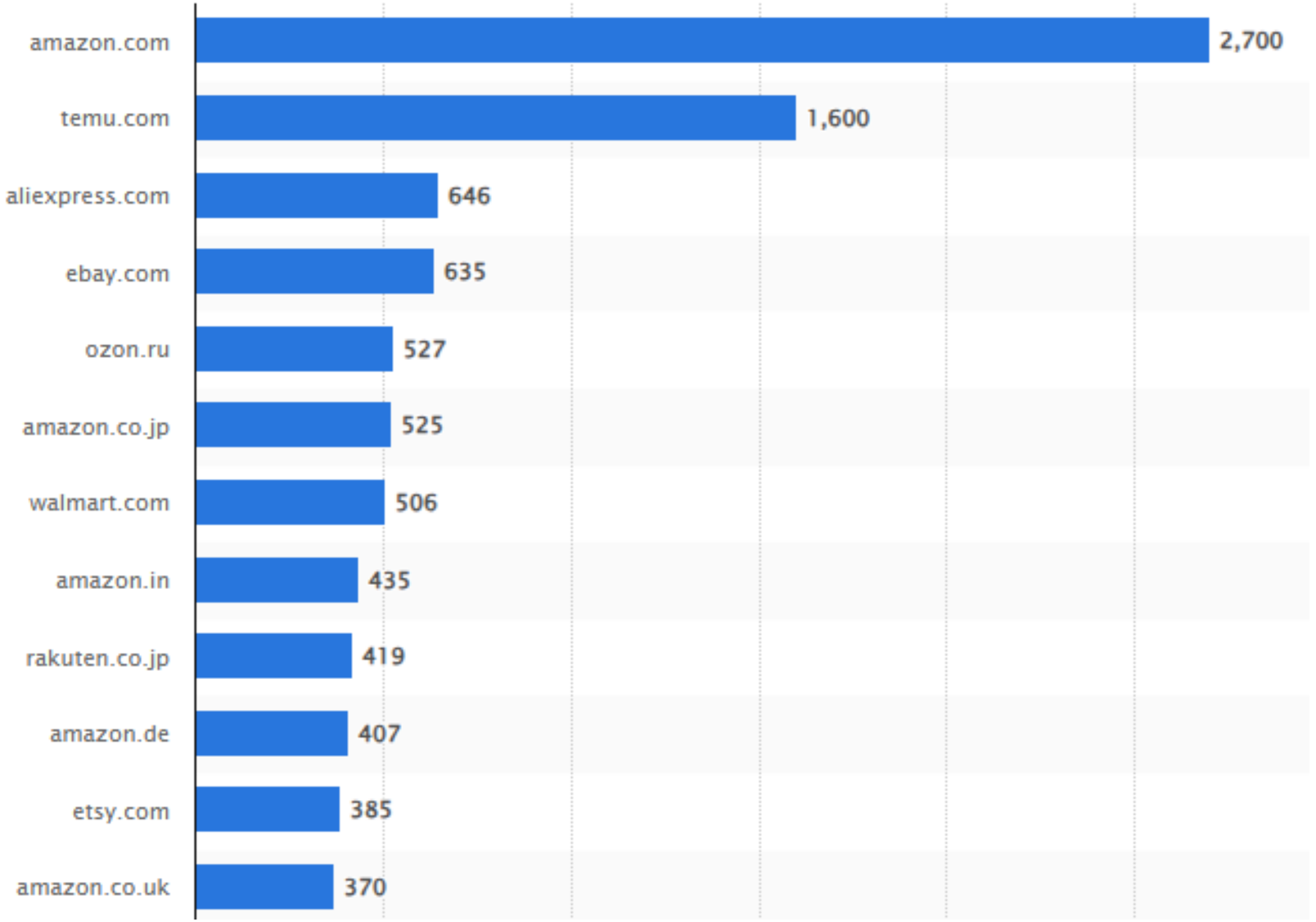
Notowania akcji KUBOTA SA





Źródło: bankier.pl, 2026.

12 najczęściej odwiedzanych platform e-commerce na świecie (w mln odsłon w miesiącu, VIII.2025)

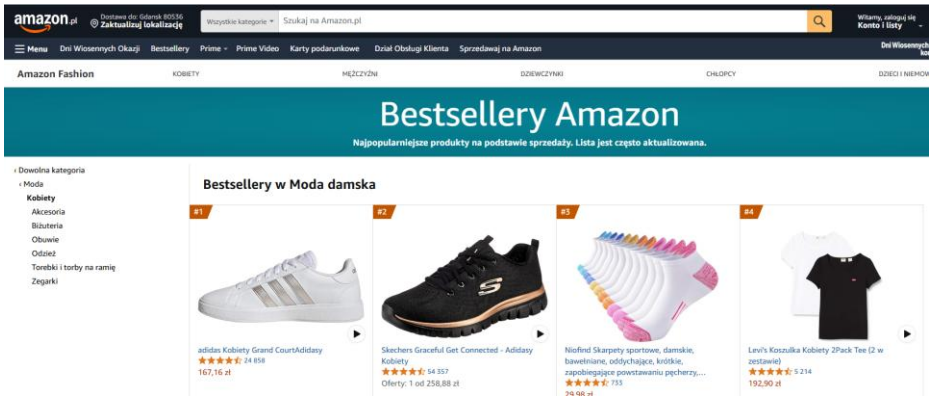


Źródło: https://www.statista.com/statistics/274708/online-retail-and-auction-ranked-by-worldwide-audiences/

Amazon - wyniki finansowe 2025

Sprzedaż netto w 2025 roku wyniosła 717 mld USD.

Zysk netto wyniósł 77,7 mld USD w 2025 roku.





Amazon - produkty ekologiczne

amazon.pl | Dostawa do: Warszawa 00277 Zaktualizuj lokalizację | Wszystkie kategorie | organic | Witamy, zaloguj się Konto i listy | Zwroty i zamówienia | 0 Koszyk

Menu | Bestsellery | Okazje | Prime | Prime Video | Karty podarunkowe | Dział Obsługi Klienta | Sprzedawaj na Amazon

Wyniki: 1–48 z ponad 50 000 dla hasła "organic" | Sortuj wg: Polecane

Możliwość darmowej dostawy
- Darmowa wysyłka przez Amazon
Darmowa dostawa dla wszystkich klientów przy zamówieniach o wartości powyżej 65 zł, wysyłanych przez Amazon

Data dostawy
- Dostawa jutro

Kategoria
Zdrowie i gospodarstwo domowe
- Pasty do zębów
- Aromaterapia

Artykuły spożywcze
- Pojedyncze przyprawy korzenne i zioła
- Herbata owocowa i ziołowa

Uroda
- Preparaty nawilżające do twarzy

Opinie klientów
★★★★☆ i więcej

Cena
10 zł – 940 zł i więcej
Szukaj

Okazje i oszczędności
Oferty dnia
Wszystkie oszczędności

Realizowane przez Amazon

Wyniki

Dowiedz się więcej o tych wynikach. Sprawdź każdą stronę produktu, aby zobaczyć inne opcje zakupu.



o.b. Organic Normal (16 sztuk), tampony ze 100% bawełny ekologicznej z łukowatymi rowkami na średnie/mocniejsze dni, zapewniają…

★★★★½ 91

13^06 zł (0,82zł/sztuk)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie
Lub najszybsza dostawa **jutro, 24 kwi**

1 cecha zrównoważonego rozwoju

Dodaj do koszyka



Urtekram Bio9 Organic Fresh Mint pasta do zębów, 75 ml

★★★★½ 1 864

19^89 zł (26,52zł/100 ml)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie
Lub najszybsza dostawa **jutro, 24 kwi**

1 certyfikat zrównoważonego rozwoju

Dodaj do koszyka



Organic Root Stymulator oliwy z oliwek, zestaw musu, 207 ml

★★★★½ 4 099

18^15 zł (8,77zł/100 ml)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie
Lub najszybsza dostawa **jutro, 24 kwi**

Dodaj do koszyka



Olio di ricino organico, 100% Pure, Natural and Cold Pressed, Promotes Eyebrow and Eyelash Growth, Vegano, bottiglia di vetro + pipetta +…

Opcje: 2 rozmiary

★★★★½ 90

38^53 zł (38,53zł/100 ml)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie

Dodaj do koszyka



Alnatura Organic Haferkerne, 500g

5^74 zł (11,48zł/kg)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie

Dodaj do koszyka



Ocet jabłkowy organiczny Apple Cider Vinegar Organic India 500ml

28^00 zł (56,00zł/l)

15 zł dostawa **25 - 26 kwi**
Dostępne sztuki: 1 – zamów teraz.

Dodaj do koszyka



Organic Rosehip Oil by Ellipsis Labs. 100% naturalny i organiczny olejek nawilżający, działa ponownie na suchej skórze w celu poprawy funkc…

★★★★½ 293

35^00 zł (116,67zł/100 ml)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie

Dodaj do koszyka

Bestseller



Kanzy Jojoba Oil Organiczny Tłoczony Na Zimno 100% Czysty 120ml Nierafinowany Nośnikowy Bez Heksanu Olej Jojoba Bio Do Włosó…

Opcje: 2 rozmiary

★★★★½ 8 922

10+ kupionych w ciągu ostatniego miesiąca

44^99 zł (37,49zł/100 ml)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie
Lub najszybsza dostawa **jutro, 24 kwi**

Dodaj do koszyka



Dr. Organic Crema de Manos y Uñas Miel de Manuka 125 ml 125 ml

★★★★½ 450

47^64 zł (38,11zł/100 ml)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie
Lub najszybsza dostawa **jutro, 24 kwi**

Dodaj do koszyka



Sevenhills Wholefoods Organic European Pumpkin Seeds 400g z Austrii

★★★★½ 192

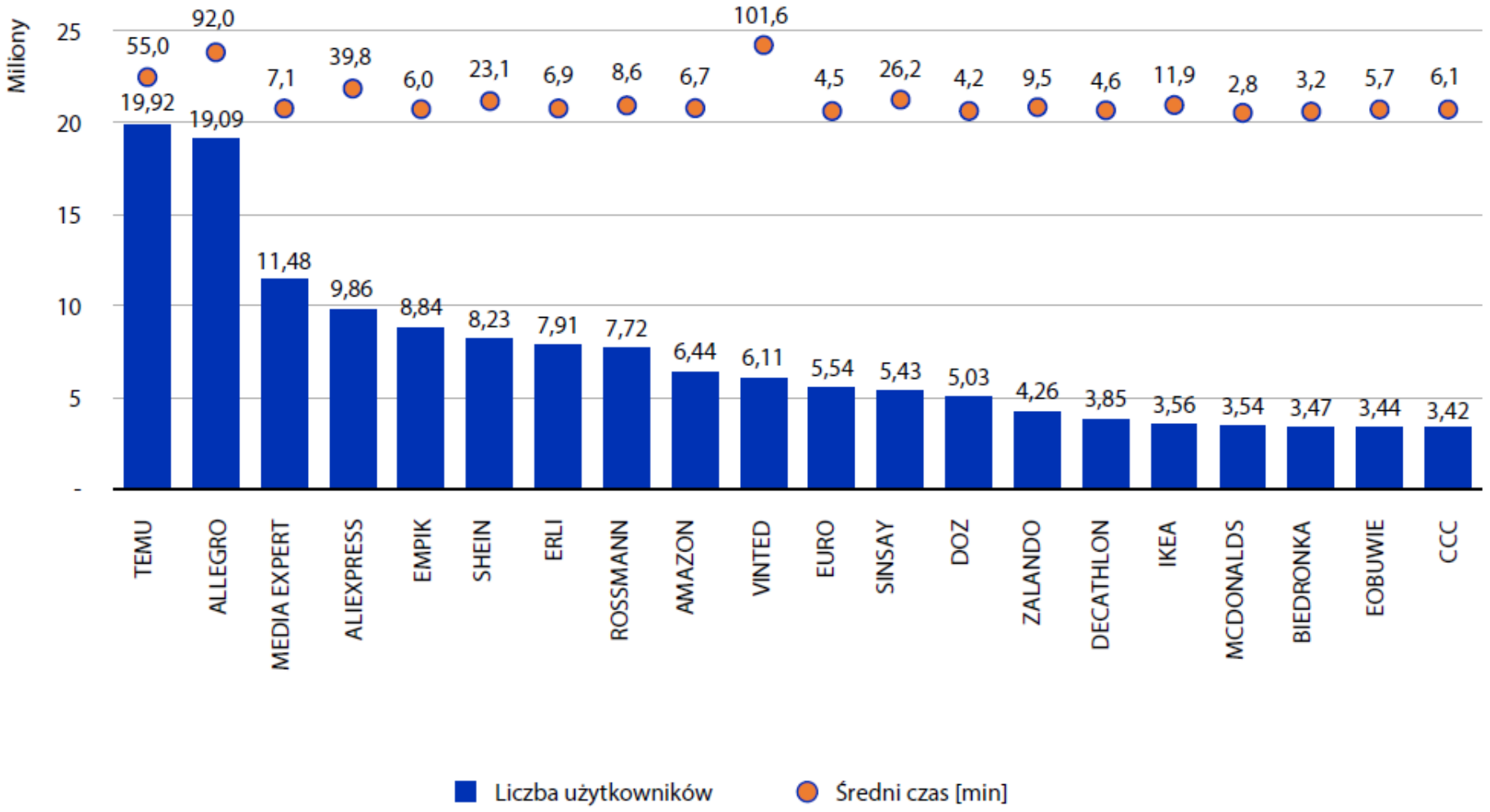
43^00 zł (107,50zł/kg)

DARMOWA dostawa **pt., 25 kwi** na kwalifikujące się pierwsze zamówienie
Lub najszybsza dostawa **jutro, 24 kwi**

1 cecha zrównoważonego rozwoju

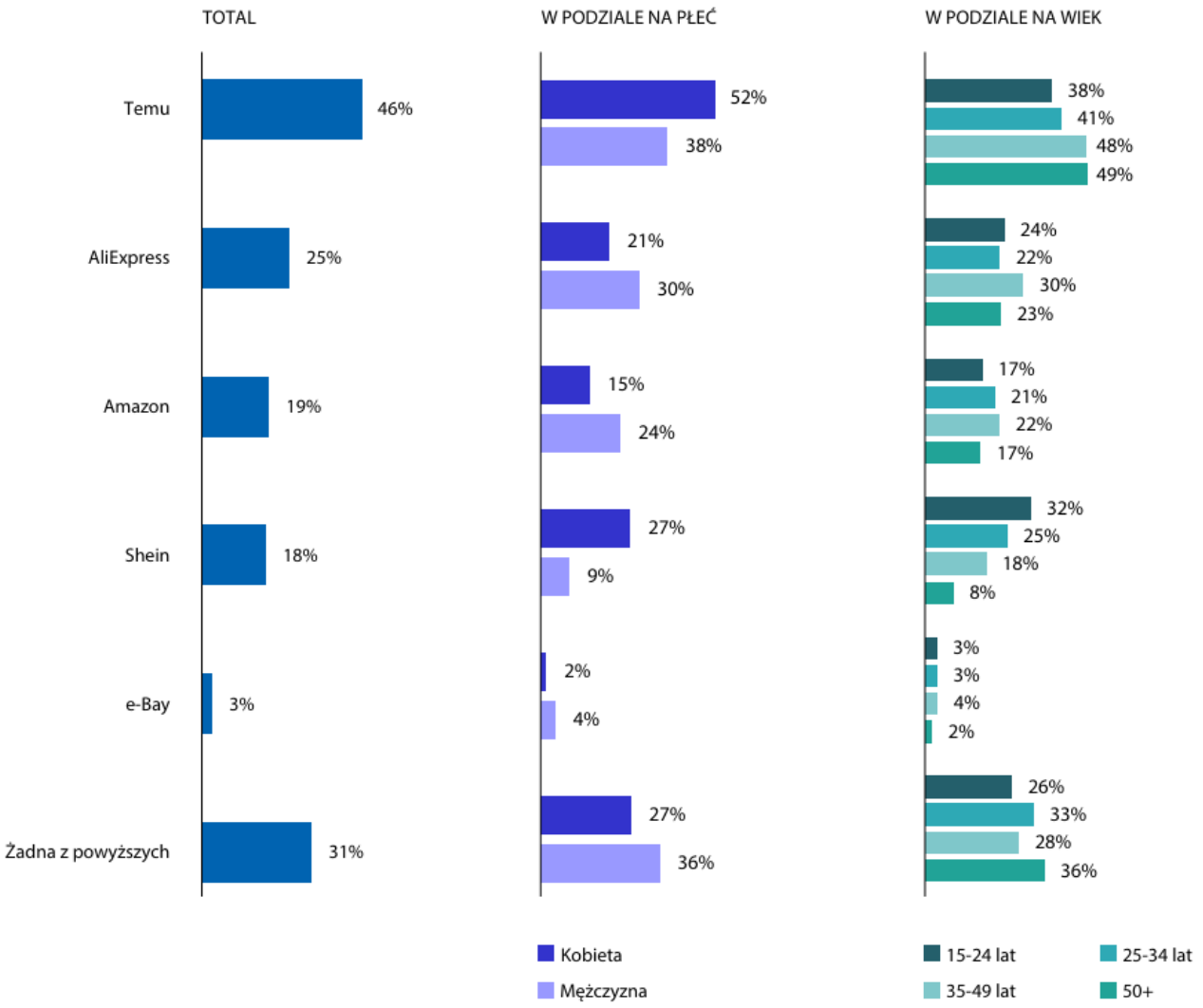
Dodaj do koszyka

Liczba użytkowników (w mln) i średni czas korzystania (w min. / mies.)



Źródło: E-COMMERCE W POLSCE 2025, Gemius S.A.

Zakupy w serwisach zagranicznych w ciągu ostatnich 12 miesięcy



Podstawa procentowania: wszyscy badani znający którykolwiek serwis (N=1580)

Źródło: E-COMMERCE W POLSCE 2025, Gemius S.A.

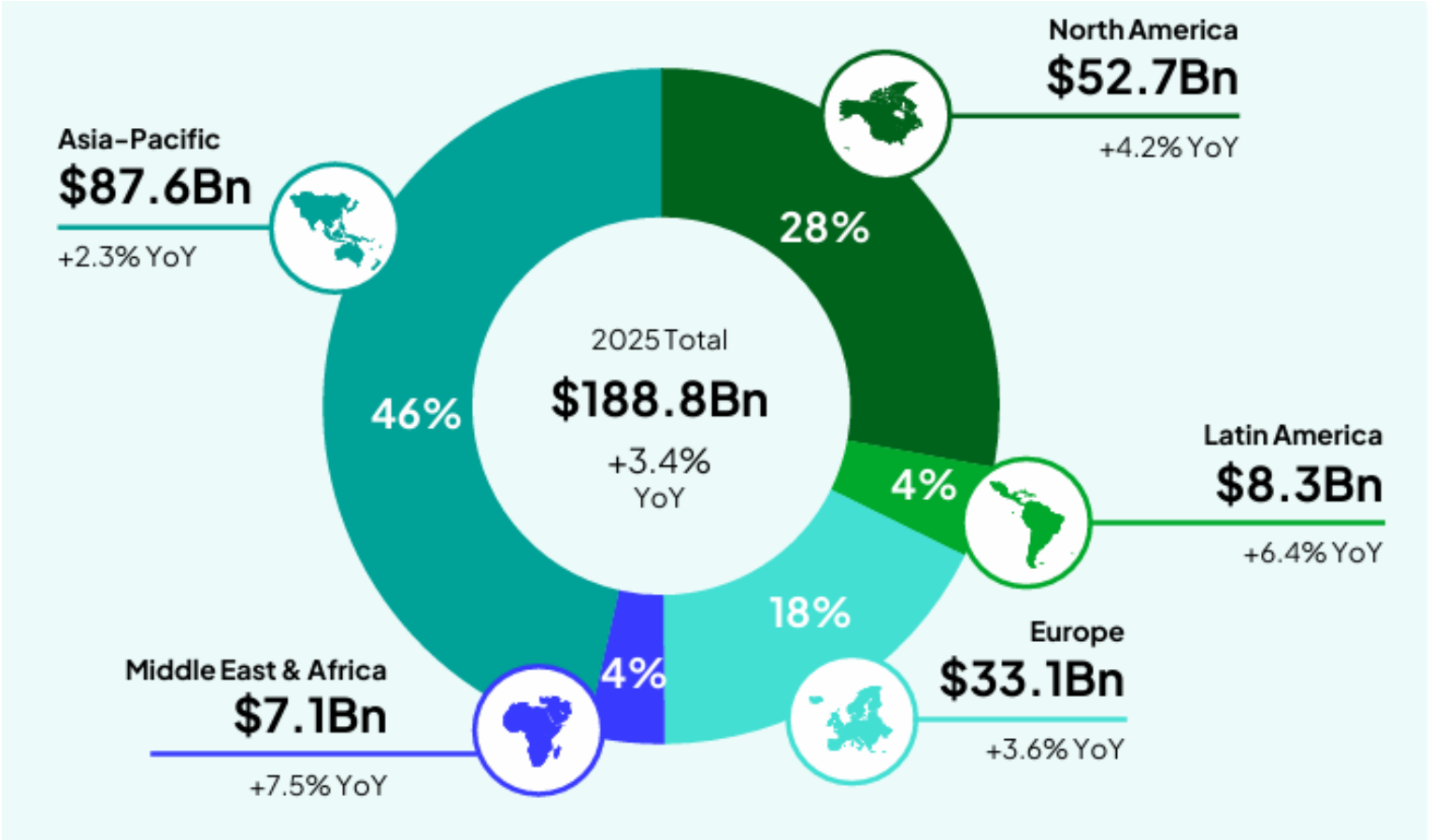
Zakupy na Allegro, 2017-2024

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktywni Kupujący (w mln)	9,3	10,4	11,4	13,1	13,5	14,1	19,6	20,8
GMV* na jednego Aktywnego Kupującego (w PLN)	1 711	1 741	1 985	2 677	3 158	3 515	2 974	3 075
GMV (w mln PLN)	15 967	18 185	22 801	35 111	42 602	52 496	58 373	63 969
Sprzedane przedmioty (w mln)					954	1 050	1 174	1 330

*GMV - Gross Merchandise Value - całkowita wartość sprzedaży w określonym przedziale czasu.

Źródło: Allegro 2025, about.allegro.eu/financial-results

Wartość rynku gier komputerowych - wg regionów



Źródło: Newzoo (2025), Global Games Market Report 2025.

CREEPY JAR S.A. - historia

Creepy Jar S.A. jest developerem gier specjalizującym się w gatunku survival simulation/base building.

Spółka zdobyła międzynarodową rozpoznawalność jako twórca Green Hell – najlepszej polskiej gry 2019 roku wg Digital Dragons.

Ambicją studia jest tworzenie gier posiadających cechy tytułów wysokobudżetowych w segmencie gier niezależnych o wysokim stopniu zaawansowania, określanych w branży jako Premium Indie.

PRODUKCJE STUDIA



GREEN HELL



Projekt o roboczej nazwie
CHIMERA

5-LETNIA HISTORIA CREEPY JAR S.A

2016 Założenie Spółki i rozpoczęcie prac nad **Green Hell**

2018 **IPO na NewConnect**
Early Access Green Hell

2019 Full release **Green Hell**

2020 Wprowadzenie trybu CO-OP do **Green Hell** i rozpoczęcie prac nad projektem **CHIMERA**

2021 **Przejście na rynek główny GPW**
Premiera dodatków Spirits of Amazonia 1 i 2 na PC
Premiera Green Hell na konsolach PlayStation 4 i Xbox One
Ponad 2,5 mln sprzedanych egzemplarzy Green Hell
Dołączenie do indeksu sWIG80

Źródło: CREEPY JAR S.A. Wyniki finansowe 2021.

CREEPY JAR S.A. - dystrybucja

CREEPY JAR prowadzi sprzedaż Gry na terenie całego świata w modelu dystrybucji cyfrowej. Kluczowym dystrybutorem gry jest Valve Corporation prowadzący dedykowaną **platformę dystrybucyjną STEAM**. Platforma ta w swojej ofercie posiada tysiące gier z różnych gatunków – od gier akcji po niezależne produkty na wszystkie dostępne platformy.

W 2019 roku Valve Corporation odpowiadał za około 98% bezpośredniego obrotu Emitenta, w I półroczu 2020 r. wartość ta wyniosła 85%, natomiast w okresie 12 m-cy 2020 r. odpowiednio 85%.

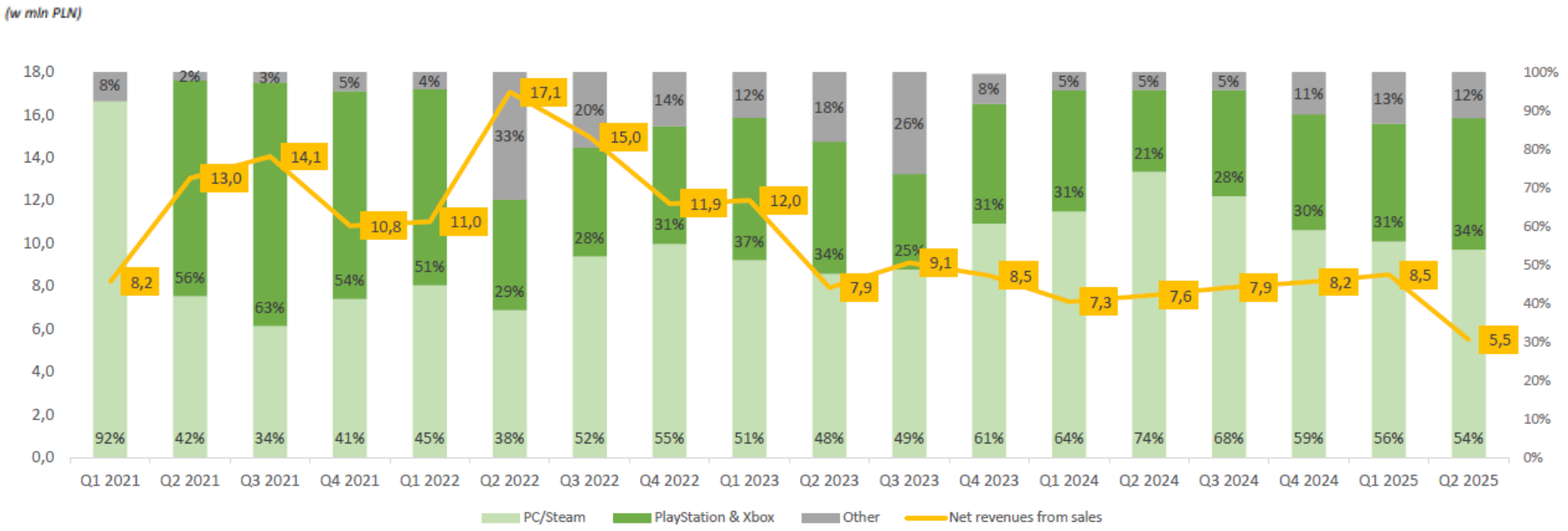
W 2020 r. miała miejsce premiera GREEN HELL na konsolę Nintendo Switch Od tej daty gra dostępna jest w sklepie cyfrowym **Nintendo eShop** na terenie Europy, Australii, Nowej Zelandii, USA, Kanady oraz Meksyku.

Źródło: CREEPY JAR S.A. Prospekt, 2021.

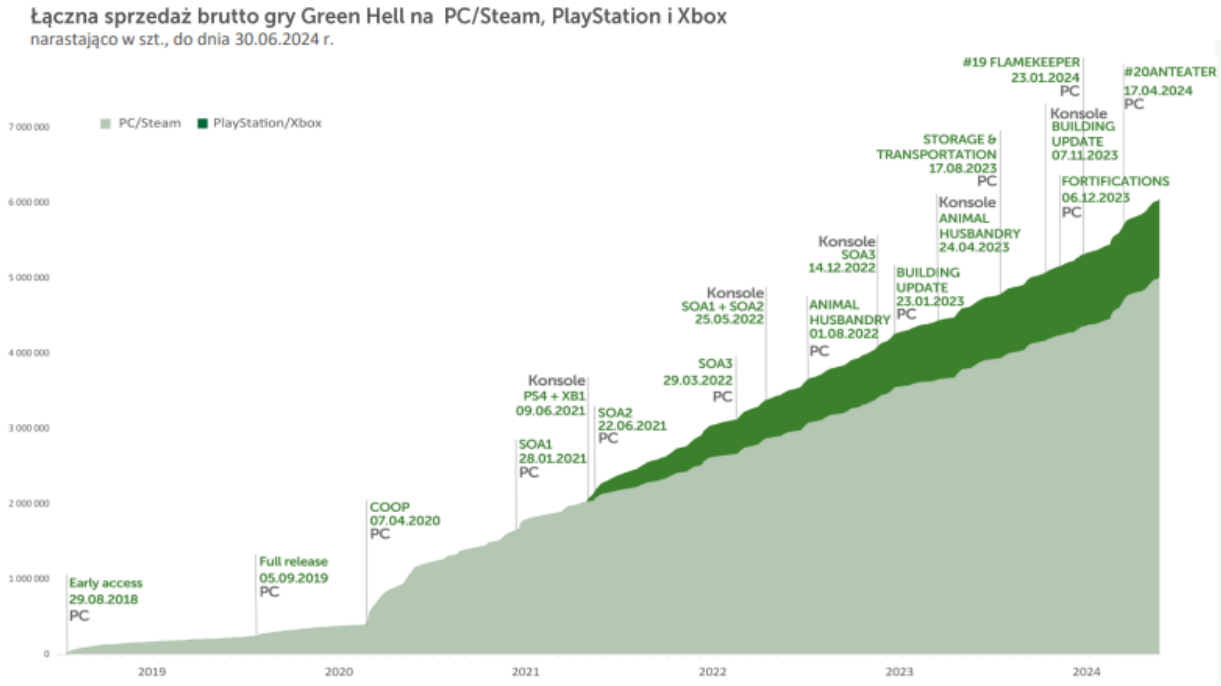


CREEPY JAR S.A. - dystrybucja

W I półroczu 2021 roku GREEN HELL ukazała się wersja na **konsole Xbox One** i **PS4** (lub kolejne generacje tych konsol – next gen). W tym przypadku również wykorzystano model dystrybucyjny oparty przede wszystkim o dedykowane platformy cyfrowe: Xbox Live oraz PlayStation Network. W kolejnym etapie firma wprowadziła GREEN HELL na platformy wirtualnej rzeczywistości – STEAM VR, Oculus oraz HTC Vive.



Łączna sprzedaż brutto gry Green Hell na platformach PC/Steam, PlayStation i Xbox



857 tys. kopii

łączna sprzedaż brutto Green Hell w H1 2024

na platformach PC/Steam, Sony PlayStation i Microsoft Xbox

753 tys. kopii | PC/Steam

104 tys. kopii | Sony PlayStation i Microsoft Xbox

Źródło: CREEPY JAR, 2024.



Akcjonariat CREEPY JAR S.A.

Nazwa	Liczba akcji
Kwiatek, Krzysztof MaciejZWZ	78 879 (11,27%)
Sałek KrzysztofZWZ	78 879 (11,27%)
Soból, Tomasz Michał	66 752 (9,54%)
Venture FIZ Pokaż udziały w innych spółkach	38 842 (5,55%)
Quercus Parasolowy SFIO z subfunduszami	37 836 (5,41%)
Quercus TFI SAfundusze Pokaż udziały w innych spółkach	37 050 (5,29%)
Pozostali	361 126 (51,67%)
Suma	**699 364 (100,00%)**



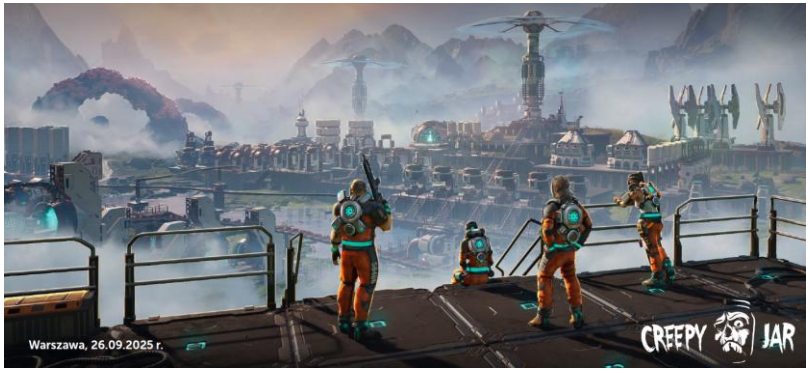
Kapitalizacja

253 869 132 zł

Źródło: bankier.pl, 2026

CREEPY JAR S.A. – wyniki finansowe

Nazwa (dane w tys. zł)	Gru 2018 ✓	Gru 2019 ✓	Gru 2020 ✓	Gru 2021 ✓	Gru 2022 ✓	Gru 2023 ✓	Gru 2024 ✓	Gru 2025 ✓
Data publikacji/aktualizacji raportu	22 Cze 2020	29 Kwi 2021	28 Kwi 2022	19 Kwi 2023	23 Kwi 2024	23 Kwi 2025	23 Kwi 2026	23 Kwi 2026
Przychody netto ze sprzedaży	**4 660**	**6 986**	**37 671**	**46 128**	**54 910**	**37 500**	**30 984**	**29 832**
Zysk (strata) z dział. operacyjnej (EBIT)	2 725	458	25 506	30 193	36 059	15 758	13 927	15 900
Zysk (strata) brutto	2 783	323	24 471	31 389	39 595	20 728	17 875	19 212
Zysk (strata) netto	**2 588**	**137**	**22 409**	**29 103**	**36 459**	**18 327**	**15 895**	**17 195**
EBITDA	3 819	5 067	26 652	31 791	37 100	17 071	15 182	16 742
Aktywa	**7 392**	**7 587**	**37 882**	**74 369**	**103 729**	**102 158**	**111 916**	**123 099**
Środki pieniężne	**3 023**	**6 174**	**27 977**	**59 707**	**5 488**	**59 630**	**27 556**	**22 020**



Źródło: bankier.pl.

Notowania akcji Creepy Jar

Notowania spółki Creepy Jar SA (CRJ)





Źródło: bankier.pl, 2026.



Dystrybucja relacyjna

W dystrybucji relacyjnej szczególną rolę powinna odgrywać **sprzedaż osobista** (obsługa prowadzona przez uprzejmy, kompetentny i dbający o rozwój relacji personel, a cała konstrukcja systemu dystrybucji musi być na tyle elastyczna, aby wybrany przez klienta wariant dystrybucji uwzględniał jego preferencje, wzorce zachowań oraz styl życia - **klient powinien mieć wybór, z jakich kanałów dystrybucji, w jakim czasie i jakim miejscu chce skorzystać**.

Szczepaniec (2004)



10.6K[1]
STORE EMPLOYEES



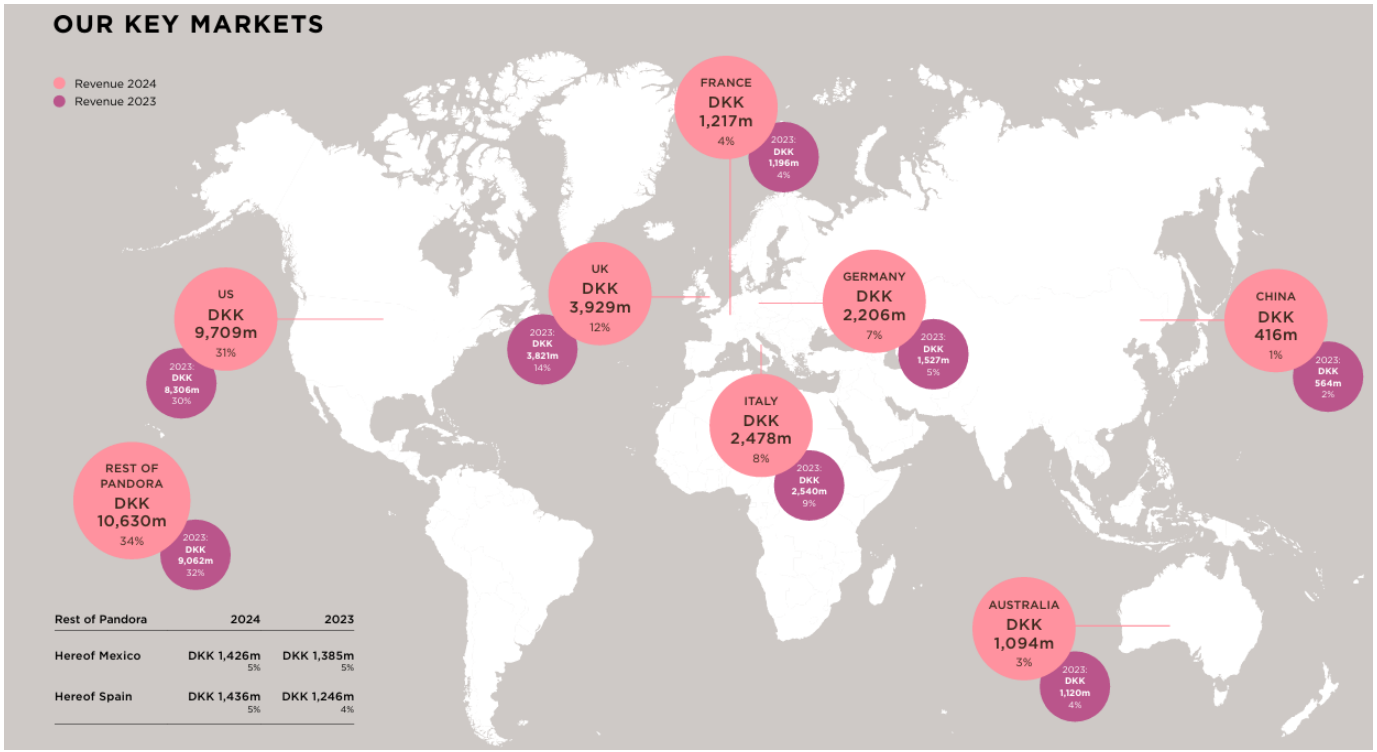
~2.6K[1]
CONCEPT STORES

RE-DEVELOPING OUR **SELLING CEREMONY**

UPSKILLING OUR STORE COLLEAGUES

INVESTING IN TECHNOLOGY TO **EMPOWER OUR STORE COLLEAGUES**

System dystrybucji PANDORY – główne rynki



DKK million	Q2 2025
US	2,374
China	95
UK	659
Italy	529
Australia	229
France	256
Germany	472
Total key markets	**4,615**
Rest of Pandora	2,460
Total revenue	**7,075**



Źródło:
investor.pandoragroup.com.

Rodzaje sklepów z produktami PANDORY

CONCEPT STORES



- Size: 40-80m2
- Full product assortment
- Dedicated PANDORA staff
- PANDORA facade, fixtures and furniture

SHOP-IN-SHOPS

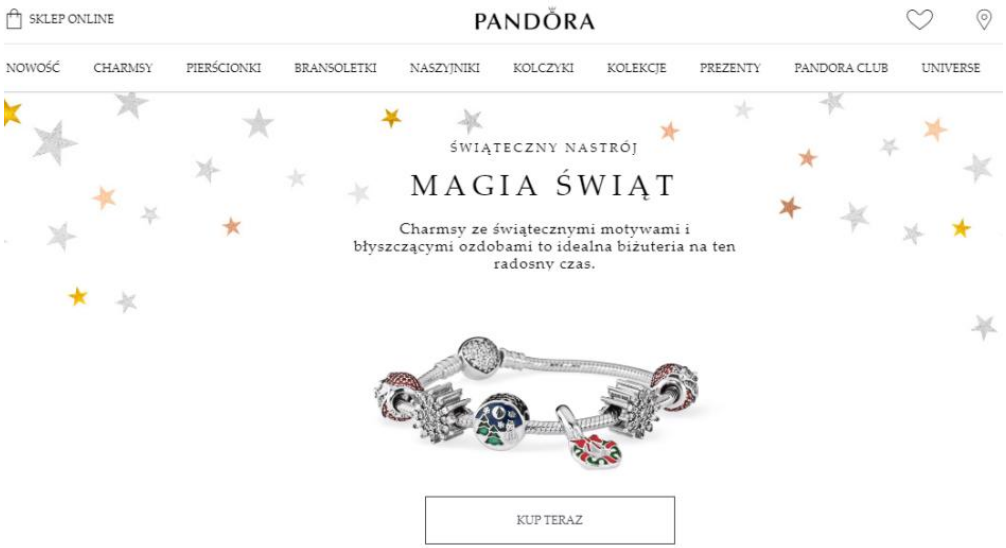


- Size: above 8m2 in defined area
- Full product assortment
- Dedicated PANDORA staff
- PANDORA fixtures and furniture

MULTI-BRANDED STORES



- Size: up to 8m2
- Part of assortment
- No dedicated staff
- PANDORA display and optionally some fixtures and furniture



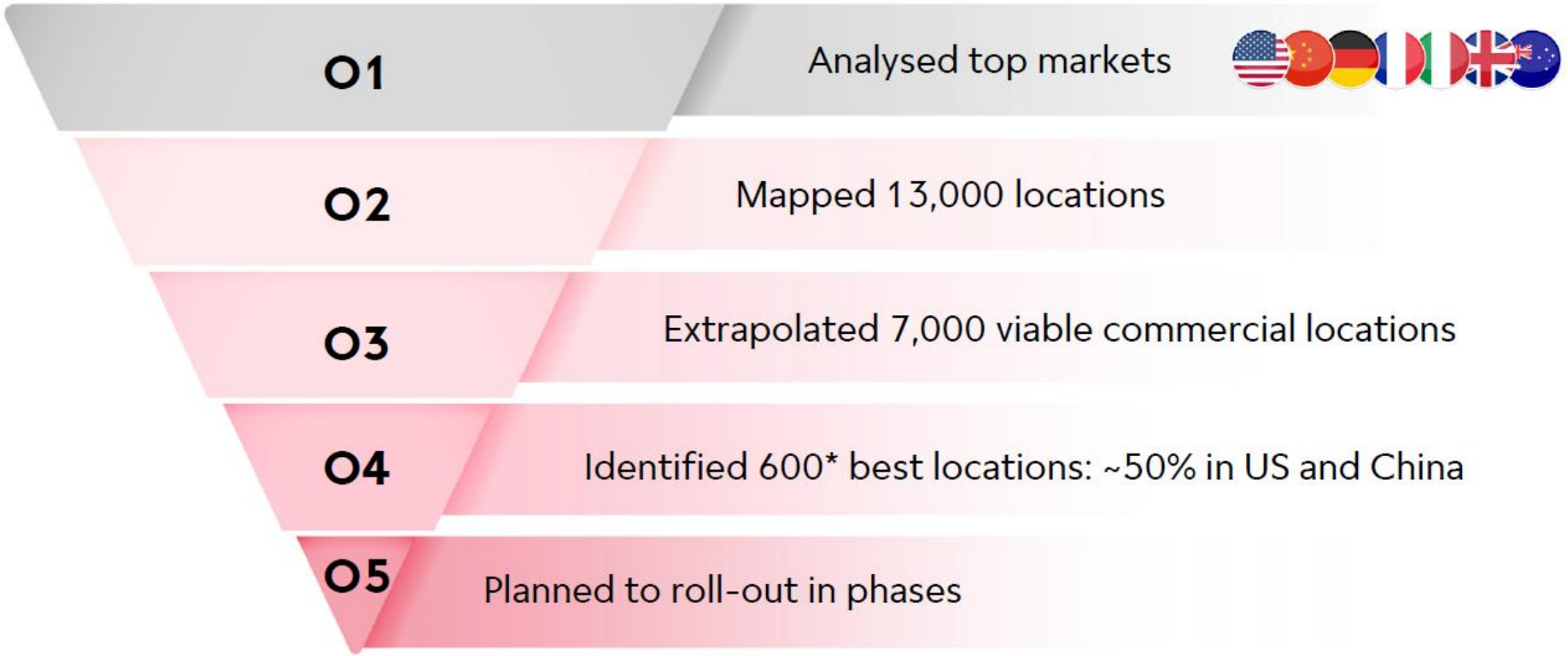
Źródło: investor.pandoragroup.com.

Sprzedaż produktów PANDORY w różnych kanałach dystrybucji

DKK million	Q2 2025	Q2 2024
Pandora operated[1] retail	**6,047**	**5,567**
- of which concept stores	4,213	3,788
- of which online stores	1,379	1,345
- of which other points of sale	455	434
Wholesale	**851**	**995**
- of which concept stores	255	410
- of which other points of sale	596	585
Third-party distribution	**177**	**209**
Total revenue	**7,075**	**6,771**



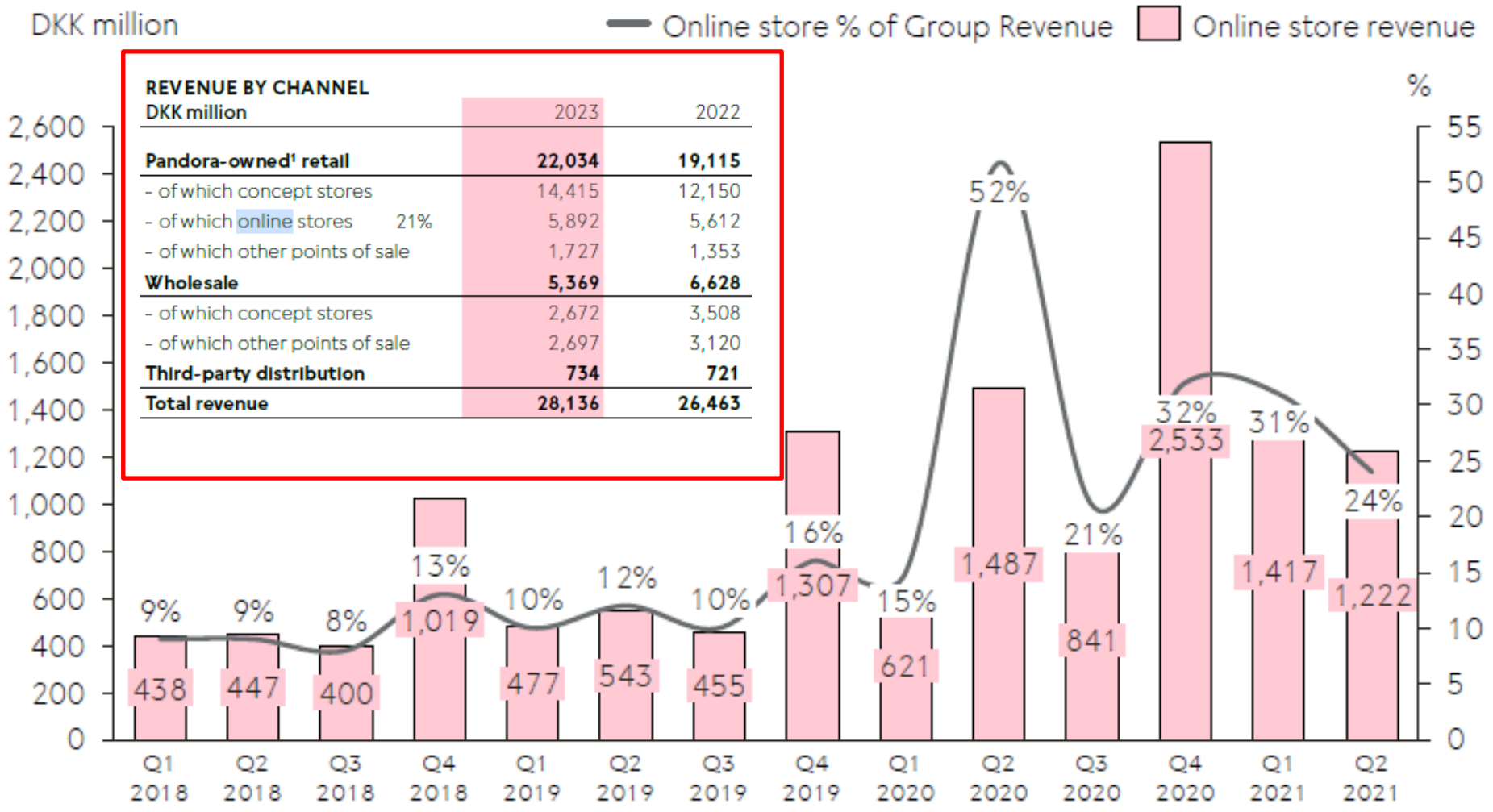
Potencjalne nowe lokalizacje sklepów PANDORA



*Included in the 600 locations is ~80% concept stores and ~20% kiosks/shop-in-shops

Źródło: Pandora Q3 2022 - Investor presentation

Sprzedaż internetowa (eSTORE) PANDORY



REVENUE BY CHANNEL

DKK million	2023	2022
Pandora-owned[1] retail	**22,034**	**19,115**
- of which concept stores	14,415	12,150
- of which online stores 21%	5,892	5,612
- of which other points of sale	1,727	1,353
Wholesale	**5,369**	**6,628**
- of which concept stores	2,672	3,508
- of which other points of sale	2,697	3,120
Third-party distribution	**734**	**721**
Total revenue	**28,136**	**26,463**

Źródło: investor.pandoragroup.com.

System dystrybucji PANDORY – omnichannel

OMNI CHANNEL CAPABILITIES



Buy Online Pick Up In-store

Coming soon H2 2021



Endless Aisle: Order In-store Ship from Warehouse

Coming soon H2 2021



Buy Online Return In-store Buy Online and Ship from Store

Coming in 2022 - 2023

OMNI CHANNEL FEATURES



Website Optimisation Features: Virtual Try-on, Bracelet Builder, Remote Shopping Assistant, Personalised Gift Notes (online)

Features vary by country

Źródło: investor.pandoragroup.com.