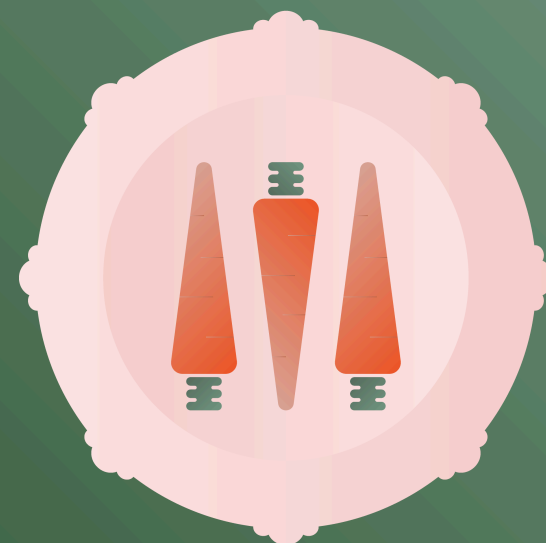




Projekt *CATSCAN*

Raport z badania branży
cateringów dietetycznych 2026

© Daniel Kotliński 2026



Geneza raportu

Ten raport powstał jako ukoronowanie kilkumiesięcznego eksperymentu, w którym budowałem proces do automatycznego desk researchu na dużą skalę przy wsparciu sztucznej inteligencji.

Naprawdę interesujące pytanie nie brzmiało „czy da się zautomatyzować analizę rynkową” - bo to widać w wyniku - lecz: jak daleko można posunąć automatyzację, zanim człowiek staje się niezbędny? Gdzie konkretnie pęka jakość, kiedy się ją wystawia na dwieście podmiotów, siedemnaście wymiarów, kilkaset tysięcy rekordów źródłowych?

Po stronie człowieka - czyli mojej - została praca inżynierska: zaprojektowanie tego, co i skąd ekstrahować, napisanie procedur scrapujących i walidujących, zdefiniowanie warstw wiarygodności źródeł oraz, na końcu, krytyczna redakcja. Po stronie sztucznej inteligencji (**Claude Opus 4.6**) została cała reszta: strukturyzowanie surowych danych, liczenie metryk, składanie tabel, pisanie narracji, formułowanie interpretacji, wyciąganie wniosków sektorowych.

To nie jest raport, w którym AI „pomagała” autorowi. To raport, który w całości został napisany przez sztuczną inteligencję - i tylko (a może aż) krytycznie zredagowany przez człowieka.

Skala danych

Raport powstał na bazie jednolitej bazy danych CATSCAN o dwóch warstwach pomiarowych.

Warstwa główna obejmuje **17 wymiarów analitycznych** - od sprawozdań finansowych z KRS, przez obecność w mediach społecznościowych i bibliotekach reklam, po komunikację marketingową i reputację - dla **209 marek**, co daje ponad **42 000 ustrukturyzowanych pól** analitycznych.

Druga warstwa obejmuje ponad **15 000 znormalizowanych rekordów źródłowych** - m.in. recenzji konsumenckich, postów social media i sprawozdań finansowych - rozbitych na ponad **260 000 atomowych punktów danych**.

W praktyce oznacza to, że baza łączy zarówno syntetyczne wskaźniki opisujące każdą markę (np. poziom aktywności reklamowej, model komunikacji czy wyniki finansowe), jak i surowe dane źródłowe - pojedyncze recenzje, posty, reklamy czy wpisy z dokumentów - które po rozbiciu na mniejsze elementy tworzą „atomowe punkty danych”, czyli najmniejsze jednostki informacji możliwe do dalszej analizy i porównań.

Dane finansowe z KRS dostępne są dla **76 unikalnych spółek** (86 marek - dziesięć par marek prowadzonych przez jeden podmiot prawny). Pokrycie GUS REGON: **189 podmiotów** (90% bazy). W warstwie znormalizowanej zgromadzono m.in. **10 795 recenzji** z Map Google, **4 343 posty** social media, **191 rocznych sprawozdań finansowych**, 79 filmów recenzenckich na YouTube oraz **64 potwierdzone partnerstwa** z influencerami i celebrytami.

Pokrycie i wiarygodność danych

Pokrycie badania szacujemy na około **50%** aktywnego rynku pod względem liczby podmiotów i około **67%** pod względem przychodów - co oznacza, że raport obejmuje zdecydowaną większość wartości generowanej przez sektor, choć nie pretenduje do kompletności w segmencie mikrofirm i jednoosobowych działalności gospodarczych, których przychody nie podlegają obowiązkowej sprawozdawczości w KRS.

Dane zostały zebrane w okresie **1-15 kwietnia 2026**. Każde źródło zostało sklasyfikowane pod względem wiarygodności (4 poziomy: dane twarde audytowalne, weryfikowalny scraping, przetwarzanie AI z surowych źródeł, oceny generowane przez AI).

Walidacja wieloźródłowa polega na porównaniu nazwy spółki w **KRS** (rejestr.io), w **GUS REGON** (BIR 1.1) oraz w polityce prywatności samej marki. Audyt jakości: 10 marek losowo wybranych z bazy, ponowne pobranie danych z 4 niezależnych źródeł, porównanie wartości. **92%**

pomiarów w paśmie zgodności (rozbieżność poniżej 2%); rozbieżności powyżej 10% dotyczą prawie wyłącznie liczby obserwujących na Instagramie, która naturalnie zmienia się z dnia na dzień.

Mimo trzyźródłowej walidacji liczby w raporcie należy traktować jako przybliżenie sytuacji rynkowej, nie jako dokładne pomiary - szczegółowy katalog ograniczeń znajduje się w rozdziale 12.

Sprawozdania finansowe trafiają do KRS z opóźnieniem **6-15 miesięcy** po zakończeniu roku obrotowego. Dla większości spółek najświeższym dostępnym sprawozdaniem był rok 2024, dla części - rok 2023. Spółki cywilne i JDG nie podlegają obowiązkowi sprawozdawczości w KRS - ich finanse są publicznie niewidoczne. Sprawozdanie składa spółka, nie marka: operator wielobiznesowy raportuje sumę przychodów ze wszystkich linii działalności.

Rola AI i weryfikacja człowieka

Raport został przygotowany przy wsparciu modelu językowego **Claude Opus 4.6** (Anthropic). Model pełnił w projekcie rolę analityka: strukturyzował dane zebrane z publicznych źródeł, generował narrację poszczególnych rozdziałów, proponował interpretacje sygnałów branżowych i formułował wnioski.

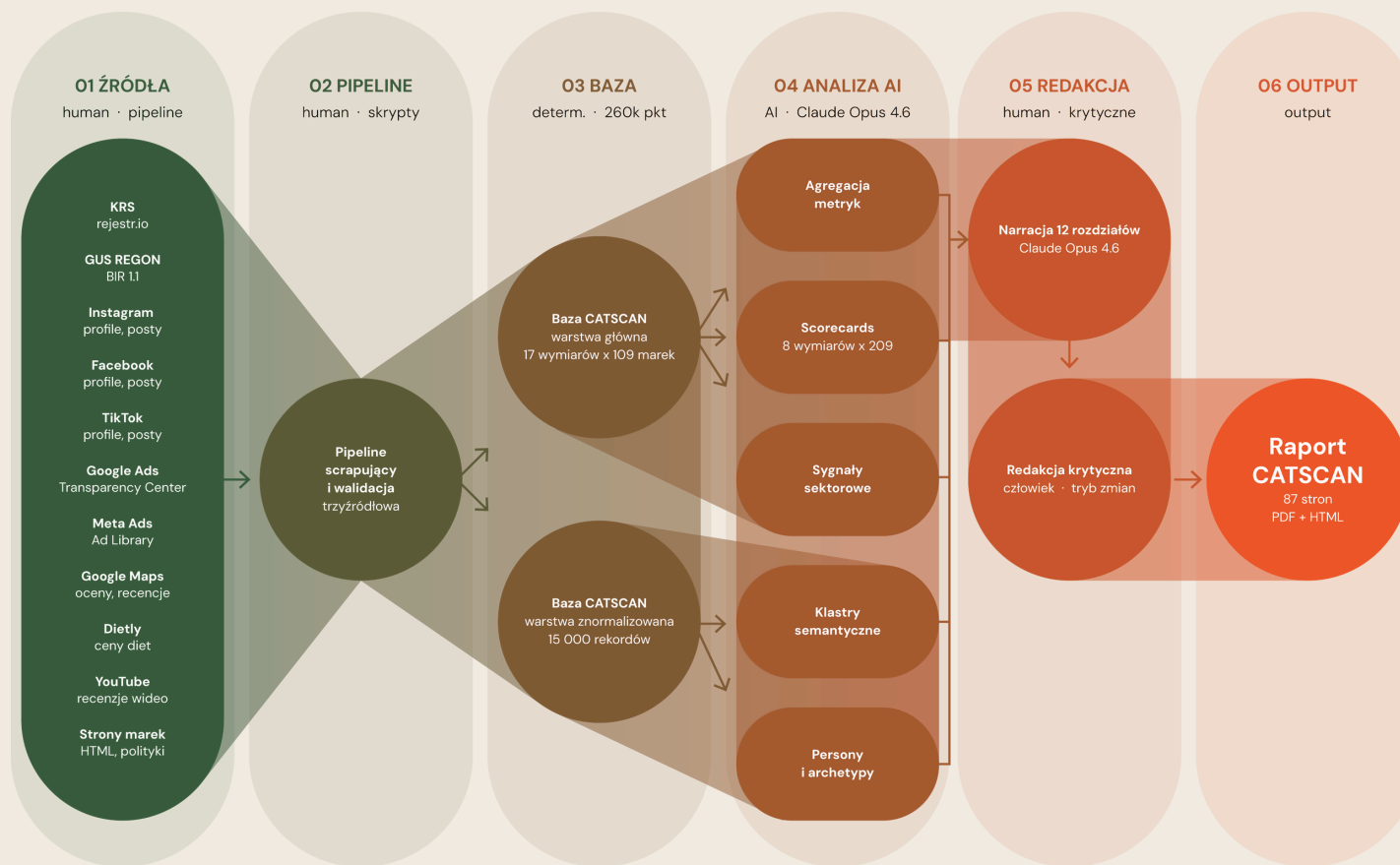
Każdy wygenerowany fragment tekstu oraz każda liczba w tabelach zostały następnie zweryfikowane przez autora raportu pod kątem zgodności z danymi źródłowymi, wewnętrznej spójności wniosków oraz odporności na błędy interpretacyjne typowe dla modeli językowych - niespójne traktowanie nazw, błędne przypisanie faktów do niewłaściwych podmiotów, nieuprawnione generalizacje z pojedynczego przypadku na cały sektor.

Formuła pracy, w której model językowy jest narzędziem, a człowiek weryfikatorem, jest świadomą odpowiedzią na dwa typowe ryzyka automatyzacji analizy rynkowej. Z jednej strony modele językowe są dziś wystarczająco dobre w przetwarzaniu dużych zbiorów danych i generowaniu spójnej narracji, żeby uwolnić autora od najbardziej żmudnej części procesu analitycznego.

Z drugiej strony pozostają zbyt podatne na halucynacje, utratę kontekstu i subtelne błędy faktograficzne, żeby można było im powierzyć publikację bez dokładnej weryfikacji każdego twierdzenia przez człowieka znającego sektor.

Nie do zastąpienia analityka - do przesunięcia jego roli z autora do redaktora. Z piszącego do czytającego krytycznie.

Architektura procesu badawczego



Rys. W.1. Sześć etapów pracy nad raportem: **(01)** pozyskiwanie danych z 10 publicznych źródeł (KRS, GUS REGON, social, biblioteki reklam, Google Maps, Dietly, YouTube, strony marek); **(02)** pipeline scrapujący i walidacja trzyźródłowa; **(03)** baza CATSCAN w dwóch warstwach - główna (17 wymiarów × 209 marek) i znormalizowana (15 000 rekordów); **(04)** analiza AI - Scorecards 8 wymiarów, sygnały sektorowe, klastry semantyczne, persony i archetypy; **(05)** redakcja krytyczna człowieka w trybie zmian; **(06)** raport finalny. Kolor zielony - praca człowieka; terracotta - praca AI; pomarańczowy - output.

Stan możliwości i zaproszenie do rozmowy

Niniejszy raport reprezentuje obecny stan możliwości pracy z modelami językowymi w analizie rynkowej. Wiele pozostaje do zrobienia - zwłaszcza w zakresie automatycznej walidacji danych finansowych na poziomie pojedynczej pozycji sprawozdania, rozpoznawania relacji kapitałowych między podmiotami w grupach korporacyjnych, obsługi źródeł o ograniczonej dostępności oraz dynamicznego odświeżania pomiarów w czasie.

Mimo tych ograniczeń wyniki, jakie udało się osiągnąć w tej iteracji, są moim zdaniem na poziomie dobrego raportu branżowego - z zastrzeżeniami metodologicznymi opisanymi we wstępie (sekcja „Pokrycie i wiarygodność”) i w całym rozdziale 12.

Wybrałem polski rynek cateringu dietetycznego jako przedmiot badania świadomie. Po pierwsze, dlatego, że jest dostatecznie duży i ekonomicznie istotny (**3,5 mld PLN**, około **400 aktywnych podmiotów**). Po drugie - i to jest powód ważniejszy - dlatego, że branża znajduje się w **strefie zgniotu**: po

kilku latach boomu adopcyjnego wchodzi w fazę gwałtownego przesylenia, w której w perspektywie **12-24 miesięcy** domknie się jej finalny kształt - kto zostanie w pierwszej piątce, kto zostanie wchłonięty w ramach konsolidacji, kto cicho wypadnie ze statystyk.

Diagnozowanie sektora w takim momencie ma inną wagę niż diagnozowanie kategorii dojrzałej i ustabilizowanej: jest to **ostatnie miarodajne zdjęcie rynku** w kształcie, w którym wkrótce już go nie będzie.

Jeśli po lekturze zechcesz podzielić się przemyśleniami, uwagami lub korektami - zarówno metodologicznymi, jak i dotyczącymi konkretnych danych o markach - zapraszamy do kontaktu. Każda informacja zwrotna, szczególnie od osób znających rynek od środka, pomoże w kolejnych iteracjach pracy nad metodą.

DESIGN OKŁADKI I WYKRESÓW

Klaudia Borowiec · klaudia.borowiec98@gmail.com

Jeśli chcesz zrobić podobną mega-analizę dla swojej kategorii rynkowej - napisz:
hi@danielkotlinski.pl

Zanim skorzystasz z raportu

Niniejszy raport powstał z najwyższą starannością metodologiczną - z trzyźródłową walidacją danych w oficjalnych rejestrach państwowych, audytem jakości oraz jawnym katalogiem ograniczeń (rozdział 12). Mimo to wszystkie liczby, wnioski, prognozy oraz interpretacje zawarte w tym dokumencie należy traktować jako **materiał poznawczy i analityczny**, nie jako podstawę decyzji biznesowych, inwestycyjnych ani operacyjnych.

Autor nie ponosi odpowiedzialności za skutki decyzji podjętych na podstawie treści raportu, ani za zgodność prezentowanych danych z aktualnym stanem rynku w momencie ich wykorzystania. Każdą informację, którą czytelnik zamierza wykorzystać operacyjnie - w szczególności dotyczącą konkretnych podmiotów, ich kondycji finansowej, strategii rynkowej lub partnerstw kapitałowych - **należy zweryfikować samodzielnie u źródła**.

Dane zostały zebrane w okresie **1-15 kwietnia 2026 roku**. Sytuacja podmiotów opisanych w raporcie mogła od tego momentu ulec istotnym zmianom - przekształceniom prawnym, zmianom właścicielskim, fluktuacjom przychodów, korektom strategii komunikacyjnej lub zakończeniu działalności. Korzystanie z raportu oznacza świadomą akceptację tych ograniczeń.

Sektor cateringów dietetycznych w pigułce

Polski rynek cateringów dietetycznych - szacowany przez PMR Market Experts na **3,5 mld PLN** w roku 2023 i zmierzający ku **5,4 mld PLN** w 2029 - należy do nielicznych segmentów gastronomii, które rosną dwucyfrowo pomimo presji inflacyjnej, a jednocześnie do najbardziej sfragmentowanych: z ponad **600 dostawców** aktywnych kilka lat temu pozostało około **400**.

Rynek operuje w trzech jednoczesnych tempach: **liderzy** rosną dwucyfrowo z dwucyfrową marżą, **długi ogon** wegetuje przy zerowej rentowności, a **środek** - klasyczna „pułapka średnich firm” - praktycznie nie istnieje. Pięciu producentów odpowiada za **68%** sprawozdawalnych przychodów sektora; mediana przychodu wynosi **6 mln PLN**, średnia **37 mln** - relacja **6,2x** typowa dla rynków platform cyfrowych, nie dla gastronomii.

Za fizyczną dystrybucję odpowiada w przeważającej mierze jeden niezależny operator chłodniczy - **Goodspeed**, dostarczający około

25 milionów paczek rocznie od 230 producentów flotą 700 pojazdów. Drugim podmiotem jest **Cool-Logistics**, należący do Grupy Żabka, obsługujący Maczfit i platformę Dietly.

Kapitał instytucjonalny płynie nie do producentów, lecz do warstwy dystrybucji: **Enterprise Investors** objął **49,8%** udziałów Goodspeed (maj 2023); pierwsza transakcja PE w warstwie producenckiej to **MCI Capital** - 55% NTFY za ~186 mln PLN (listopad 2024). Średnia marża netto sektora jest ujemna, mediana wynosi zaledwie 3%.

Rozdział pierwszy syntezuje pięć obserwacji wynikających z pełnej analizy: rynek pięciu liderów i armii mikrofirm, sektor rośnie ale większość firm nie zarabia, cena jako homogeniczna karta przetargowa, media społecznościowe jako sąd ostateczny widoczności, reputacja jako warunek wejścia (nie wyróżnik).

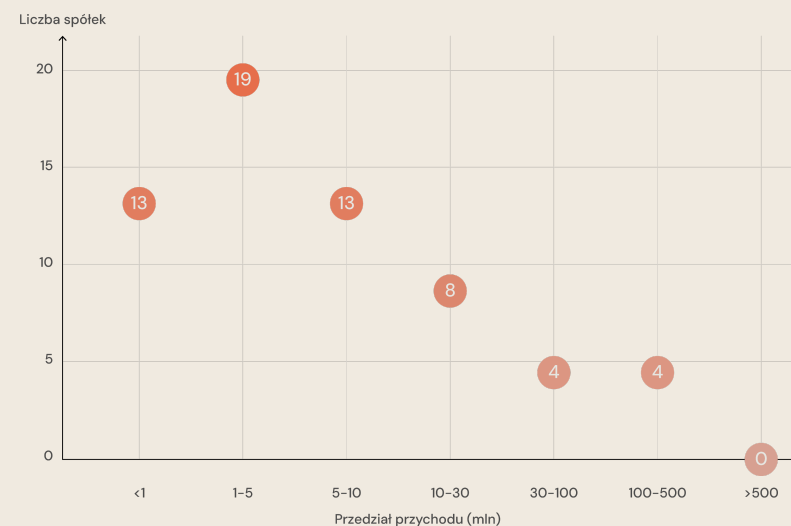
5 kluczowych wniosków

Rynek 5 liderów i armii mikrofirm

Pięć największych marek cateringu dietetycznego - **Kuchnia Vikinga** (487 mln PLN), **Maczfit** (410 mln), **Diety od Brokuła** (322 mln), **NTFY** (308 mln) i **Body Chief** (94,4 mln) - generuje **1,62 mld PLN**, czyli **68%** sumy przychodów 76 spółek z pełnymi danymi w KRS.

Przedział **35-90 mln PLN** pozostaje niemal pusty. **28 firm** (47% próby) osiąga poniżej 5 mln PLN przychodów, a tylko sześć przekracza 100 mln. Nie ma środka - jest szczyt, jest podstawa i pusta przestrzeń pomiędzy.

W bazie 209 marek funkcjonuje jako 192 odrębne podmioty gospodarcze - co szósta marka nie jest samodzielnym biznesem, tylko jedną z linii portfela większego operatora.



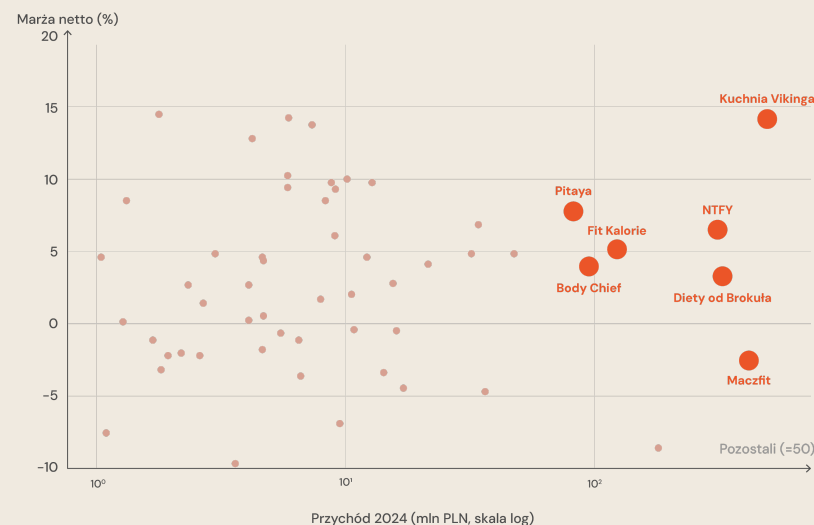
Rys. 1.1. Rozkład 61 spółek z danymi KRS wg przedziałów przychodu rocznego (2024). Wąska podstawa, samotny szczyt, pusty środek.

Sektor rośnie, ale większość firm nie zarabia

Mediana wzrostu przychodów rok do roku wśród 54 spółek z porównywalnymi danymi KRS wynosi **+14,9%** - rynek faktycznie przyspiesza. Jednak mediana marży netto to zaledwie **3%**, a średnia jest ujemna (**-5%**).

Sektor finansuje wzrost ceną, promocjami i skalą, nie efektywnością operacyjną. Dla większości graczy rosnące przychody nie przekładają się na zyski.

Operator logistyczny **Goodspeed** raportuje natomiast marżę **14%** przy dynamice **+42%** - wynik dwukrotnie przekraczający medianę sektora producenckiego. **Enterprise Investors** objął **49,8%** udziałów Goodspeed w maju 2023 - kapitał płynie nie do producentów, lecz do warstwy dystrybucji.



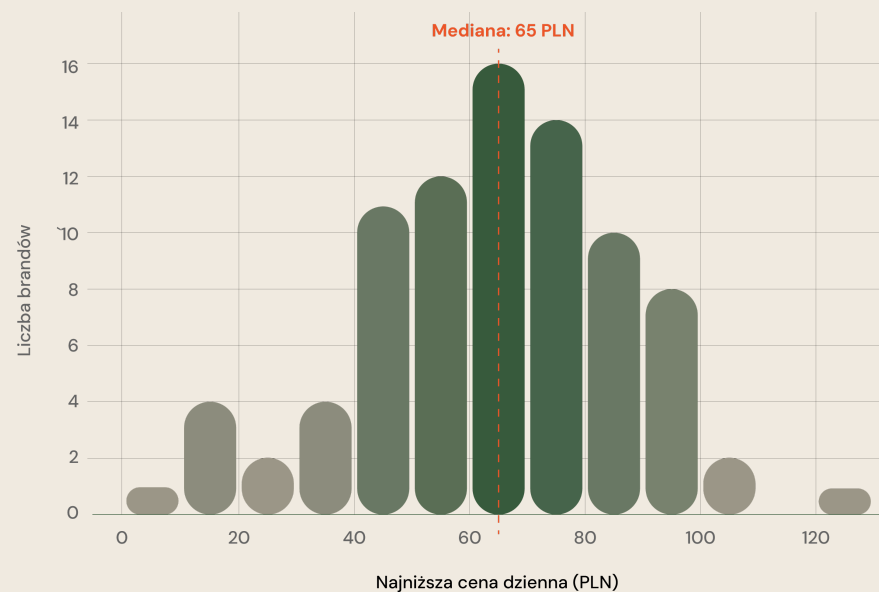
Rys. 1.2. Zależność przychodów i marży netto. Wyraźna korelacja: największe spółki mają najwyższe marże, mniejsi gracze oscylują wokół zera lub na minusie.

Cena - wszyscy grają tą samą kartą

Mediana najniższej ceny dziennej standardowej diety to **65 PLN**, a **80% ofert** mieści się w wąskim przedziale **45-90 PLN** - rozpiętość mniejsza niż cena jednego obiadu w średniej restauracji.

58% marek prowadzi aktywną promocję: kody rabatowe na start, zniżki sezonowe, trwały reżim rabatowy. Potwierdzają to dane PMR: ponad połowa zamówień realizowana jest dziś ze zniżką - wzrost z około **20%** kilka lat temu.

Cena stała się narzędziem **pozyskania klienta**, nie pozycjonowania marki. Efektywna cena transakcyjna jest dziś istotnie niższa od ceny katalogowej, co kruszy fundamenty kalkulacji jednostkowej rentowności w całej kategorii.



Rys. 1.3. Histogram najniższych cen dziennych dla 152 marek. Wyraźna koncentracja wokół mediany 65 PLN, brak segmentów cenowych.

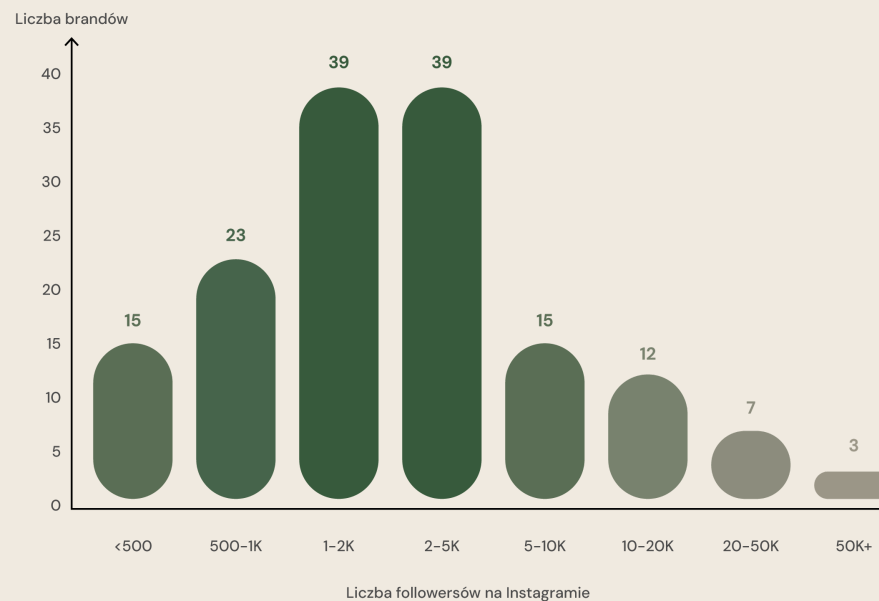
Instagram to konieczność, TikTok to wyścig

189 marek (89%) prowadzi profil na Instagramie, **131** (62%) jest obecnych na TikToku, a **196** (92%) na Facebooku - który okazał się platformą o najwyższej adopcji w sektorze.

Dominacja największych jest bezwzględna: **Kuchnia Vikinga** (85 tys. obs. IG), **Maczfit** (64 tys.) i **NTFY** (50 tys.) mają zasięgi niedostępne dla reszty.

Wskaźnik zaangażowania opowiada inną historię - średnia na IG wynosi **2,04%**, ale z ogromną wariancją: małe marki z 2-5 tys. obserwujących regularnie osiągają zaangażowanie powyżej **5%**, podczas gdy liderzy walczą o 1%.

112 marek (54%) reklamuje się aktywnie w ekosystemie Google, emitując łącznie 94 020 reklam.



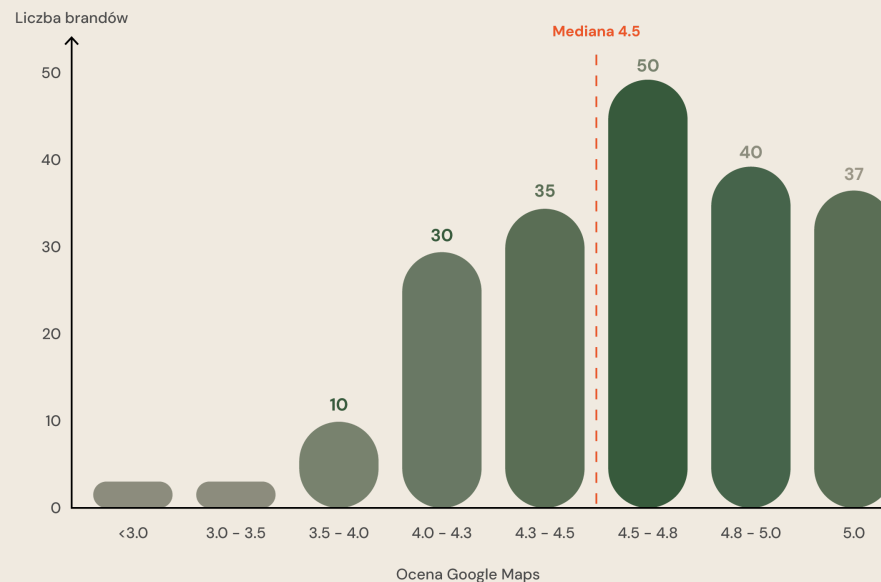
Rys. 1.4. Rozkład obserwujących na Instagramie w skali logarytmicznej dla 189 marek z aktywnym kontem. Trzech outlinerów odbiega o rząd wielkości.

Reputacja jest wysoka - i dlatego nie różnicuje

Mediana oceny w Mapach Google wynosi **4,46/5** na podstawie danych 197 marek. To brzmi jak dobra wiadomość, ale nią nie jest: kiedy niemal wszyscy mają ocenę powyżej 4,0, reputacja przestaje być wyróżnikiem, a staje się **warunkiem wejścia**.

Klient nie wybiera cateringu po ocenie, bo wszystkie wyglądają dobrze - wybiera po cenie, kodzie rabatowym i tym, który dostawca mu się ostatnio nie znudził.

Potwierdzają to dane PMR: głównym powodem zmiany dostawcy jest **znudzenie**, nie cena. Zaledwie kilkanaście procent klientów wskazuje cenę jako motyw przejścia, a ponad **50%** korzysta z 2-3 marek naprzemiennie - cenowy nomadyzm, czyli przeskakiwanie między dostawcami w pogoni za zniżkami, stał się dominującym wzorcem zachowań konsumenckich.



Rys. 1.5. Rozkład średnich ocen w Mapach Google dla 197 marek. Przygniatająca większość operatorów w strefie 4,3-4,7.

2. Krajobraz rynku

Rozdział drugi rozkłada strukturę polskiego rynku cateringu dietetycznego na sześć warstw analitycznych: **rozkład przychodów**, **formy prawne**, **chronologię** (wejścia i wyjścia kohort), **makrosegmentację** (czterowarstwowy podział sektora), **warstwę logistyczną** (faktyczny duopol Goodspeed - Cool-Logistics) oraz **dynamikę rok do roku**.

Centralna obserwacja tego rozdziału brzmi: rynek operuje jako bipolarna konstelacja dwóch nieporównywalnych populacji - **99 spółek z o.o.** z pełną infrastrukturą korporacyjną i **85 podmiotów** w formie JDG lub spoza KRS, działających poza polem widzenia oficjalnej sprawozdawczości.

Obie grupy konkurują o tego samego klienta - i to właśnie ta asymetria sprawia, że rynek jest tak trudny do przewidzenia. Liczby uchwytne w rejestrach (76 unikalnych spółek z pełnymi danymi finansowymi, 86 ich marek) opisują jedną populację, ale nie obejmują drugiej.

Następne podrozdziały wchodzą w szczegóły każdej z tych warstw - z pełną świadomością, że obraz, który złoży się z tych warstw, jest najlepszym dostępnym przybliżeniem, ale wciąż przybliżeniem. Tam, gdzie obraz może być artefaktem sprawozdawczości, sygnalizujemy to eksplicitnie.

Piramida z pustym środkiem



Rys. 2.1. Rozkład 61 spółek z danymi KRS wg przedziałów przychodu rocznego (rok obrotowy 2024). Koncentracja w przedziałach do 10 mln PLN, samotna grupa liderów powyżej 100 mln PLN, niemal pusty środek (30-100 mln PLN).

Pusta przestrzeń środka: artefakt czy realność?

Empirycznie zauważalna „**pustka środka**” w rozkładzie przychodów - bardzo duże firmy powyżej 100 mln PLN i bardzo małe poniżej 30 mln PLN, przy niemal całkowitym braku marek w przedziale 35-90 mln PLN - wynika prawdopodobnie nie z faktycznej polaryzacji rynku, lecz z trzech mechanizmów strukturalnych.

Po pierwsze, konsolidacji przychodów wielu marek na poziomie jednego operatora (dwie marki po 10 mln PLN prowadzone przez tę samą spółkę pojawiają się w KRS jako jedna pozycja 20 mln, zamiast dwóch zapisów średniej skali).

Po drugie, braku pełnej widoczności marek prowadzonych w formie spółki cywilnej lub JDG, które mogą plasować się właśnie w środkowym pasmie przychodowym, ale są niewidoczne w sprawozdawczości państwowej.

Po trzecie, różnych momentów ujmowania przychodu - spółki, które niedawno przeszły konsolidację kapitałową, zmianę roku obrotowego lub przeniesienie linii biznesowej między podmiotami w grupie kapitałowej, mogą tymczasowo raportować wartości znacząco zaniżone lub zawyżone w stosunku do rzeczywistej skali operacyjnej.

Każdy z tych mechanizmów oddzielnie tylko nieznacznie wpływałby na rozkład - w połączeniu tworzą efekt „pustego środka”, który jest jednocześnie **artefaktem sprawozdawczości** i **odzwierciedleniem rzeczywistej koncentracji rynku**, choć dokładnych proporcji między tymi dwoma składowymi nie da się oszacować z poziomu publicznych rejestrów.

Wnioski ilościowe powinny być formułowane z uwzględnieniem rzędu wielkości i kierunku zmian, nie z dokładnością do dziesiątych części procenta.

Top 10 marek po danych KRS

| # | MARKA | SPÓŁKA | PRZYCHÓD 2024 | MODEL |
|----|-------------------------|------------------------------------|---------------|------------------------------|
| 1 | Kuchnia Vikinga | Wschodni Front Sp. z o.o. | 486,7 mln | pure play |
| 2 | Maczfit | Fresh Meals Factory Sp. z o.o. | 409,6 mln | pure play |
| 3 | Diety od Brokuła | Diety od Brokuła Torfop Sp. k. | 321,7 mln | pure play |
| 4 | NTFY | NTFY Sp. z o.o. | 308,0 mln | pure play |
| 5 | Fit Kalorie | Gastro Magazyn Sp. z o.o. | 121,7 mln | B2B / marki własne |
| 6 | Body Chief | Body Chief Sp. z o.o. | 94,4 mln | pure play + 125 sklepów Lidl |
| 7 | Pitaya | Pitaya Kuchnia Sp. z o.o. | 80,6 mln | importer / hurtownia |
| 8 | Prywatny Kucharz | Belvedere Cafe Łazienki Sp. z o.o. | 65,7 mln | restauracja + catering |
| 9 | Dieta Pirata | Natural Brands Sp. z o.o. | 37,5 mln | B2B producent |
| 10 | 5PD | 5PD Sp. z o.o. | 31,7 mln | pure play (2 marki) |

Tabela 2.1. Top 10 marek po surowych danych KRS (rok obrotowy 2024). Cztery pozycje z modelem nie-czysto-pudełkowym oznaczone w kolumnie „Model”. Tuż poza dziesiątką (z przychodem 31,4 mln PLN) plasuje się BeDiet Catering - patrz Tabela 2.2.

Top 10 marek pure play - po wyłączeniu modeli wielobiznesowych

| # | MARKA | SPÓŁKA | PRZYCHÓD 2024 | DYNAMIKA R/R |
|----|---------------------------|--------------------------------|---------------|--------------|
| 1 | Kuchnia Vikinga | Wschodni Front Sp. z o.o. | 486,7 mln | +82% |
| 2 | Maczfit | Fresh Meals Factory Sp. z o.o. | 409,6 mln | +24% |
| 3 | Diety od Brokuła | Diety od Brokuła Torłop Sp. k. | 321,7 mln | +20% |
| 4 | NTFY | NTFY Sp. z o.o. | 308,0 mln | +28% * |
| 5 | Body Chief | Body Chief Sp. z o.o. | 94,4 mln | +15% |
| 6 | SPD + Zryzdrowo | SPD Sp. z o.o. | 31,7 mln | b.d. |
| 7 | BeDiet Catering | LEMA GROUP Sp. z o.o. | 31,4 mln | +0,6% |
| 8 | Republika Smakoszy | Republika Smakoszy Sp. z o.o. | 27,0 mln | +1% |
| 9 | Likeat | Likeat Foods Sp. z o.o. | 12,1 mln | 0% |
| 10 | Burak Dieta | Grupa Cateringowa Sp. z o.o. | 11,9 mln | +75% |

Tabela 2.2. Top 10 marek pure play - czyste marki cateringu pudełkowego (rok obrotowy 2024). Suma top 5: 1 620 mln PLN, czyli ~68% sektora ujętego w KRS. Między piątą a szóstą pozycją trzykrotny spadek skali w jednym kroku rankingu.

ROZDZIAŁ 2

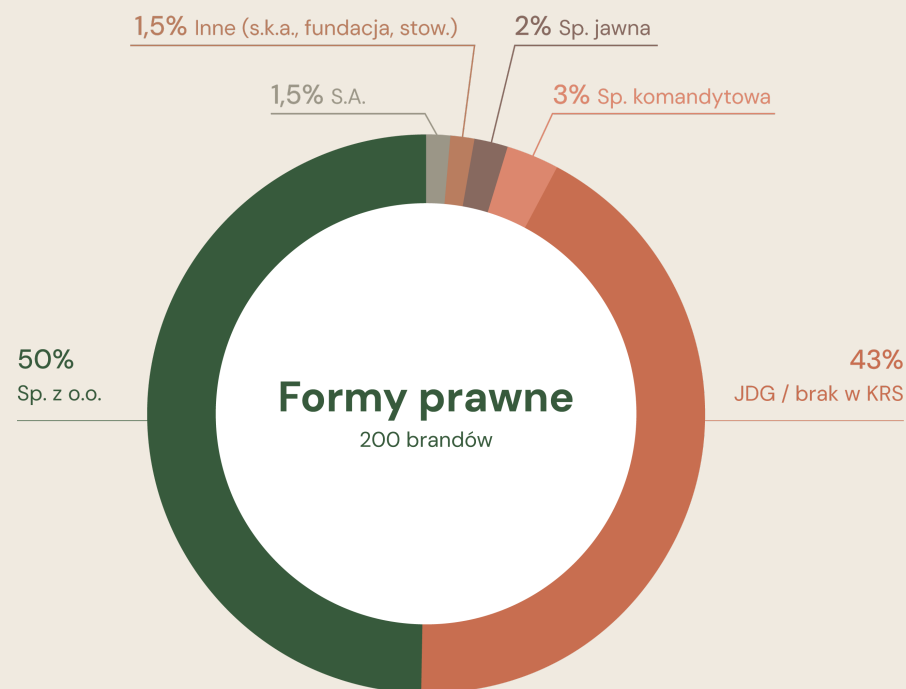
Formy prawne

99 marek (50%) działa jako **spółki z o.o.** - z pełną księgowością, obowiązkiem sprawozdawczym do KRS, strukturą korporacyjną. Drugą populację stanowi **85 marek** (43%) w formie **JDG lub poza KRS**.

To nie jest anomalia - to struktura wynikająca z ekstremalnie niskiej bariery wejścia. Catering można uruchomić mając wynajętą kuchnię, profil na Dietly i konto na Instagramie. Całkowity koszt startu: **20-50 tys. PLN**.

Dla pierwszej populacji catering jest **biznesem** z budżetami, zarządem i ambicjami wzrostowymi. Dla drugiej - **stylem życia** lub dodatkowym źródłem dochodu, bez długoterminowej strategii.

Obraz komplikuje zjawisko multi-brand operatorów: **17 operatorów** prowadzi 36 z 209 marek - 17% bazy.



Rys. 2.2. Struktura form prawnych 212 badanych marek. Niemal równy podział między sp. z o.o. (50%) a JDG / podmioty spoza KRS (43%).

Co 6. marka jest jedną z linii portfela operatora

| OPERATOR | FORMA PRAWNA | MARKI W BAZIE | PRZYCHÓD 2024 |
|---------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------|---------------|
| Wojciech i Jacek Szczyglak S.C. | S.C. | Diabelsko Dobre, Fit Szamka, Malinowy Box, W Dobrej Formie | b.d. |
| 5PD Sp. z o.o. | Sp. z o.o. | 5PD, Żryj Zdrowo Catering | 31,7 młn |
| Gastro Serwis Sp. z o.o. | Sp. z o.o. | Tajm, Torba Smaku | 31,3 młn |
| Power Foods Company | Sp. z o.o. | Powermeal, Zdrowy Catering | 28,7 młn |
| Suvibox (Mętel - 3 podmioty) | CEIDG + Sp. z o.o. | Boxy Na Wypasie, Towar Spod Lady, Suvibox, Się Je Zdrowo | 10,7 młn |
| D&Z Group Sp. z o.o. | Sp. z o.o. | Cateromarket, Uczta Wilka | 6,0 młn |
| Catering Project Sp. z o.o. | Sp. z o.o. | MinutaOsiem, Pracownia Smaku Catering | 4,9 młn |
| RIRU Sp. z o.o. | Sp. z o.o. | Nasza Dieta, Nowalijka Catering | b.d. |
| DIETY Sp. z o.o. | Sp. z o.o. | Barek Mleczny, Wybór Keto | b.d. |
| Foodiebox Sp. z o.o. | Sp. z o.o. | Foodiebox.com.pl, FoodieBoxByCanapa | b.d. |

Tabela 2.3. Wybrani multi-brand operatorzy. Łącznie 17 operatorów prowadzi 36 z 209 analizowanych marek (17% bazy). Klient, który po kilku tygodniach „znudzonej diety” zmienia markę, może - w warunkach pozornego wyboru - pozostawać de facto w portfelu tego samego operatora.

ROZDZIAŁ 2

Chronologia rynku

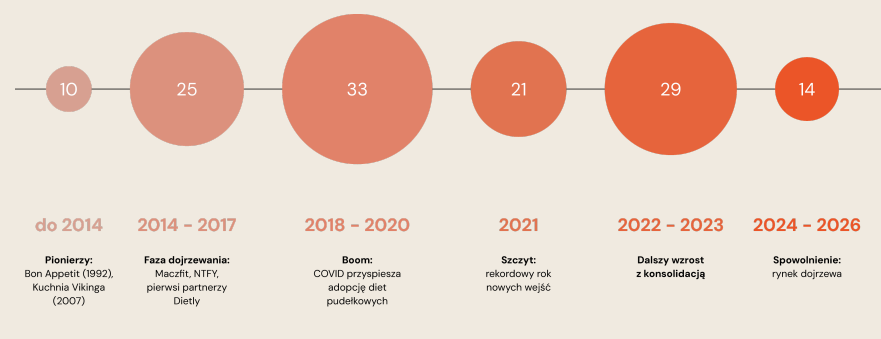
Historia polskiego rynku - odczytana z danych o roku założenia **136 marek** - dzieli się na 4 wyraźne fazy.

Faza pionierska (przed 2014): 10 marek, w tym Bon Appetit (1992) i Kuchnia Vikinga (2007). To nie firmy, lecz **twórcy kategorii**.

Faza dojrzewania (2014-2017): 25 nowych marek. Pojawiają się Maczfit i NTFY, Dietly zyskuje pierwszych partnerów.

Boom (2018-2021): 54 nowe marki w 4 lata, szczyt **21 wejść w 2021**. Katalizator: COVID-19.

Stabilizacja (2024-2026): zaledwie **14 nowych marek** w 3 lata - 4× mniej niż w roku szczytu. Rynek przechodzi z fazy „każdy może spróbować” w fazę „zostają ci, którzy mają sprawną operację”.



Rys. 2.3. Oś czasu zakładania marek cateringów dietetycznych. Widoczny szczyt w 2021 roku (21 nowych wejść) i wyhamowanie od 2024.

Segmentacja - 4 makrosegmenty, 4 rzeczywistości

| SEGMENT | OPIS | LICZBA FIRM | UDZIAŁ PRZYCHODÓW |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|
| Liderzy ogólnopolscy | Przychód >100 mln, dostawa krajowa, zaawansowany marketing efektywnościowy, własne aplikacje, marki znane konsumentowi w całym kraju | ~4 | ~76% |
| Średni segment regionalny | Przychód 5-50 mln, dostawa do 3-10 miast, sp. z o.o., rozpoznawalna marka lokalna, pułapka środka: za duzi na niszę, za mali na skalę | ~20 | ~14% |
| Nisza / specjalizacja | Keto, sport, vege, posiłki biurowe, diety dla diabetyków - jasna propozycja wartości, ograniczony rynek docelowy | ~30 | ~6% |
| Mikrocatering / JDG | <5 mln przychodu, 1-3 miasta, zależność od Dietly jako jedyne go kanału, brak rezerwy finansowej, brak budżetu marketingowego | ~160 | <10% |

Tabela 2.4. Proporcja 4 : 20 : 30 : 160 jest kluczowa - 74% marek to mikrocateringi, ale generują mniej niż 10% przychodów sektora. Każdy z segmentów operuje w fundamentalnie innej rzeczywistości biznesowej: liderzy korporacyjnie zarządzają flotami chłodzi, mikrocateringi walczą o przeżycie kolejnego sezonu.

Warstwa logistyczna - kto dowozi paczki

Raport koncentruje się na producentach, ale żaden z nich nie dociera do klienta bez logistyki chłodniczej. Ten element łańcucha dostaw jest **jeszcze bardziej skoncentrowany** niż sama produkcja.

Niezależny operator **Goodspeed** obsługuje ponad **230 producentów** flotą około **700 pojazdów chłodniczych**, dostarczając rocznie około **25 milionów paczek** do 6 000 miejscowości w Polsce i Czechach. Drugim podmiotem jest **Cool-Logistics** - wewnętrzna spółka logistyczna Grupy Żabka - obsługująca wyłącznie marki własne grupy: Maczfit i platformę Dietly.

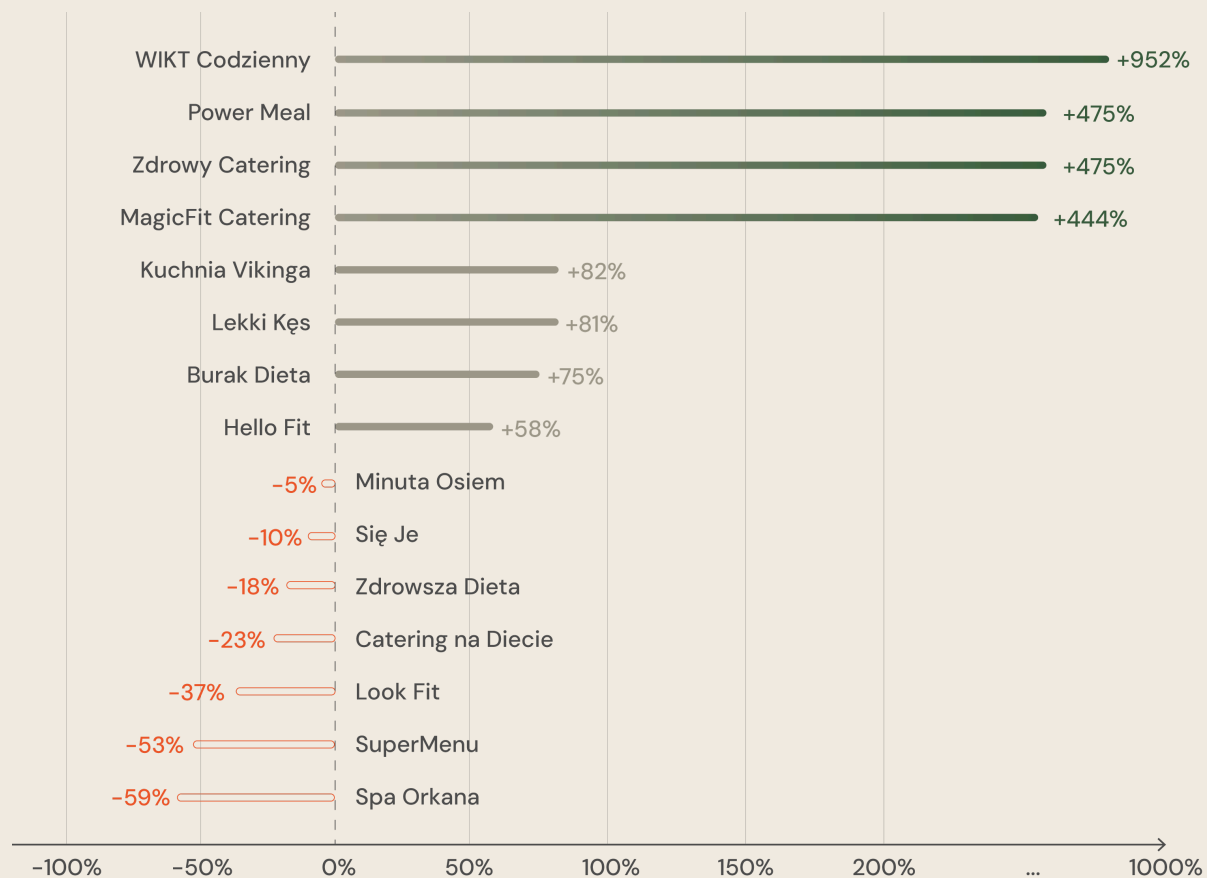
Asymetria jest wymowna: po stronie producentów mamy około **400 firm** walczących o klienta, po stronie dostawy **faktyczny duopol**. Producent ma

do wyboru outsourcing do Goodspeed (który obsługuje także jego konkurentów) albo budowę własnej floty - kosztownej i trudnej do skalowania.

Goodspeed: przychód 117,1 mln PLN, dynamika +42% rok do roku, marża 14%. Operator logistyczny zarabia więcej niż większość swoich klientów-producentów.

Inwestycja **Enterprise Investors** w postaci **49,8%** udziałów Goodspeed (maj 2023) jest dotychczas jedyną znaną transakcją kapitału instytucjonalnego w warstwie infrastrukturalnej polskiego cateringu dietetycznego.

Dynamika rok do roku - kto przyspiesza, kto gaśnie



Rys. 2.5. Dynamika wzrostu przychodów rok do roku dla 54 spółek z porównywalnymi danymi KRS. Mediana +14,9%, ale z ogromną wariacją: górny kwartył +58,3%, dolny kwartył zaledwie +1,3%.

Najszybciej rosnący i najszybciej spadający

| MARKA (ROSNĄCA) | WZROST R/R | PRZYCHÓD 2024 | MARKA (SPADAJĄCA) | SPADEK R/R | PRZYCHÓD 2024 |
|-------------------|------------|------------------|-------------------|------------|------------------|
| Powermeal | +475% | 28,7 mln | SuperMenu | -52,8% | 9,1 mln |
| MagicFit Catering | +444% | 6,9 mln | Spa Orkana | -58,7% | 3,3 mln |
| Kuchnia Vikinga | +82,5% | 486,7 mln | Optimal Fit | -64,3% | 0,5 mln |
| Burak Dieta | +74,7% | 12,0 mln | ZDROWY SMAK | -86,1% | 0,4 mln |

Tabele 2.5 i 2.6. Polaryzacja sektora w stanie dynamiki: jedni gracze rosną w tempie setek procent rocznie, inni tracą połowę biznesu w 12 miesięcy. W sumie 30 marek ma sygnał spadkowy, 24 są sklasyfikowane jako stagnacja - około 25% rynku w fazie regresji lub wegetacji.

3. Anatomia cenowa

Sektor cateringów dietetycznych zachowuje się cenowo inaczej niż większość kategorii gastronomicznych: nie ma w nim wyraźnych segmentów cenowych, jest jedna cena równowagi i **szum wokół niej**. Mediana najniższej ceny dziennej to **65 PLN**, średnia **65,8 PLN**, odchylenie standardowe zaledwie **19,1 PLN**.

80% rynku operuje w wąskim korytarzu **45-90 PLN** - rozpiętości mniejszej niż cena jednego obiadu w średniej restauracji. Sektor znalazł swoją cenę równowagi i trzyma się jej z konsekwencją, której nie da się wytłumaczyć ani inflacją, ani kosztami surowca.

Drugą definiującą cechą sektora jest **trwała kultura rabatowa: 58%** marek prowadzi aktywną promocję w dowolnym momencie. Mediana rabatu to 20-25% od ceny katalogowej, co oznacza, że efektywna cena transakcyjna jest dziś istotnie niższa od ceny widocznej w cenniku.

Trzecią - dramatyczny brak korelacji między ceną a oceną w Mapach Google. Catering za 39 PLN może mieć 5,0 gwiazdek, a catering za 90 PLN - 4,0. Cena nie kupuje reputacji, a niska cena jej nie niszczy. To otwiera przestrzeń dla strategii, w których jakość i cena nie są ze sobą zsprężone.

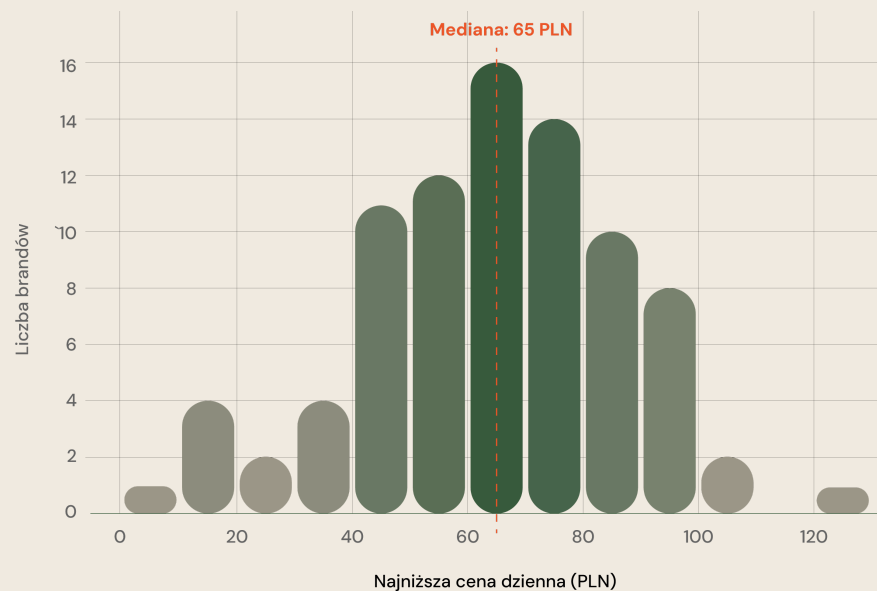
3.1 ROZKŁAD CEN

Jedna cena, szum wokół niej

Mediana wyniosła **65,0 PLN**, średnia **65,8 PLN**, odchylenie standardowe **19,1 PLN**. Niemal idealna symetria między medianą a średnią sugeruje strukturalne ustalenie się ceny rynkowej.

10. percentyl: 45,2 PLN. **25. percentyl:** 56,0 PLN. **75. percentyl:** 79,2 PLN. **90. percentyl:** 90,0 PLN.

80% rynku operuje w korytarzu **45-90 PLN**. To nie jest rynek z wyraźnymi segmentami cenowymi, na którym tani dostawcy walczą z droższymi o różne grupy klientów. To jest rynek z **jedną ceną i szumem wokół niej**.



Rys. 3.1. Histogram najniższych cen dziennych dla 152 marek. Wyraźna koncentracja wokół mediany 65 PLN, brak segmentów cenowych.

10 najtańszych i 10 najdroższych

| MARKA (NAJTAŃSZA) | CENA NAJNIŻSZA | MARKA (NAJDROŻSZA) | CENA NAJWYŻSZA |
|----------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| Viking Point | 8,0 PLN | Prywatny Kucharz by Belvedere | 122,0 PLN |
| Zielony Puzzel | 11,0 PLN | Wysmakowani | 103,0 PLN |
| Foodify | 13,0 PLN | Catering Mistrza | 101,0 PLN |
| Balans Box | 15,0 PLN | Diabelsko Dobrze | 101,0 PLN |
| Ciabatta SQUAD | 17,0 PLN | Fresh Catering | 96,0 PLN |
| Catering Gdańsk | 24,0 PLN | KAPITAN BOX | 95,0 PLN |
| Mniam Mniam Fit | 28,0 PLN | Goodie Foodie | 94,0 PLN |
| Kolorowo i Zdrowo Lokalnie | 31,0 PLN | Mihiderka W Drodze | 93,0 PLN |
| Zdrowo najedzeni | 35,0 PLN | Foodiebox Kuchnie Świata | 93,0 PLN |
| Dieta do domu | 39,0 PLN | Liga Smaku | 92,0 PLN |

Tabele 3.1 i 3.2. Wartości skrajne. Po stronie tanich: Viking Point za 8 PLN i Zielony Puzzel za 11 PLN to wartości odstające - przy takich stawkach standardowy zestaw 1 500 kcal jest ekonomicznie niewykonalny. Po drugiej stronie: **Prywatny Kucharz by Belvedere** za 122 PLN to pozycjonowanie restauracyjne.

Rozpiętość cenowa - 2 filozofie

Dla **58 marek**, które podają zarówno najtańszą, jak i najdroższą opcję dzienną, medianowa rozpiętość cenowa wynosi zaledwie **11 PLN** (z 65 PLN na 76 PLN). Klient zaczynający od najtańszej opcji u danego dostawcy może przejść na najdroższą za dodatkowe 17% - rozpiętość zaskakująco wąska.

Porównanie dwóch liderów odstania fundamentalnie odmienne strategie. **Kuchnia Vikinga** oferuje od 59,99 do 65,99 PLN (rozpiętość zaledwie **6 PLN**) - bardzo płaski portfel produktowy, gdzie liczy się przede wszystkim penetracja cenowa i wolumen.

Maczfit startuje od **90 PLN** i pozycjonuje się wyżej - to mniej próba gry ceną, a bardziej gra marką i lojalnością.

Istnieją marki, które wierzą, że cena przyciąga, i marki, które wierzą, że marka wiąże.

Różnica strategiczna nie sprowadza się do liczby. Płaski portfel cenowy Kuchni Vikinga oznacza, że marka rezygnuje z aspiracji segmentu wyższego i licytuje wyłącznie o klienta cenowo-wrażliwego, akceptując, że przeskakowanie między pakietami ma niewielkie znaczenie. Wyższe pozycjonowanie Maczfita oznacza akceptację mniejszego TAM (total addressable market) w zamian za wyższy poziom marży teoretycznej (która, jak pokazaliśmy w rozdziale 2.6, jest dziś realnie ujemna - co stawia całą strategię pod znakiem zapytania).

Trwała kultura rabatowa

88 ze 152 marek (58%) prowadziło aktywną promocję w momencie zbierania danych (kwiecień 2026). Spektrum typów jest zaskakująco ograniczone: kody rabatowe procentowe na pierwsze zamówienie (15-25%), pakiety próbne z obniżką dla nowych klientów, rabaty sezonowe skoncentrowane na okresie przedwiosennym, pakiety wielodniowe w obniżonej cenie.

Mediana rabatu wynosi około **20-25%** od ceny katalogowej. Efektywna cena wejścia dla świadomego klienta, który czeka na promocję, wynosi realnie **50-52 PLN**, nie 65 PLN.

Promocja stała się częścią architektury biznesowej, nie zmienną taktyką. Mediana rzeczywistej ceny transakcyjnej jest dziś istotnie niższa od mediany cen katalogowych.

Dane PMR wskazują, że w 2022 odsetek zamówień ze zniżką wynosił około **20%**; dziś to już ponad **50%**. Rynek nauczył klientów **czekać na promocję**, a operatorzy, znalazłszy się w spirali rabatowej, nie mogą z niej wyjść - zmiana strategii cenowej oznaczałaby ryzyko spadku zamówień.

Z perspektywy klienta wzorzec rabatowy generuje wynik paradoksalny: marka publikuje cenę katalogową, ale klient wie, że cena ta jest fikcyjna - na pierwsze zamówienie z kodem powitalnym zapłaci o 20-25% mniej, a po przejściu na inną markę proces się powtórzy. To strukturalnie wspiera **cenowy nomadyzm** opisany w rozdziale 7.

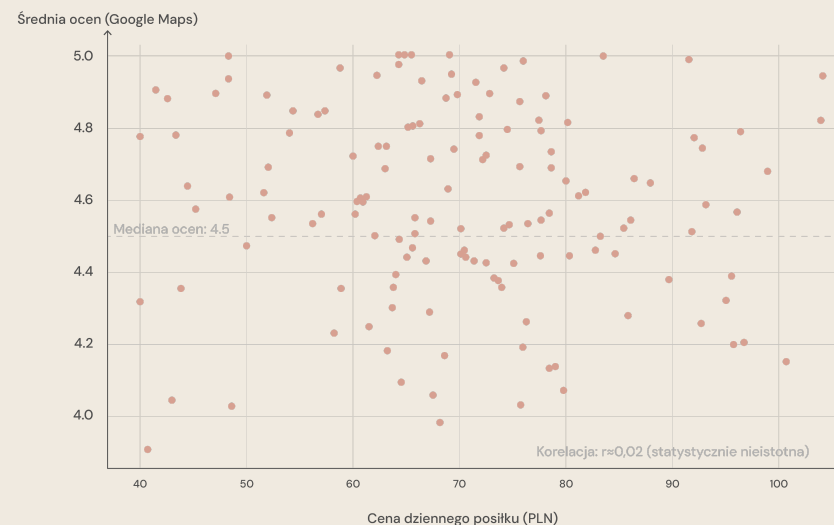
3.4 CENA A OPINIE

Cena nie kupuje reputacji

Jeden z najbardziej zaskakujących wyników całej analizy: niemal **doskonale brak korelacji** między ceną a oceną w Mapach Google. Wykres rozrzutu pokazuje chmurę punktów rozrzuconą równomiernie - bez widocznego trendu.

Diety od Brokuła w najtańszym wariantcie (39 PLN) - **5,0 gwiazdek**. **Catering Mistrza** (101 PLN) - również **5,0**. **Maczfit** (90 PLN) - **4,0**. **Diety od Brokuła** w wariantcie 57 PLN - **5,0**.

Implikacja jest głęboka: w środowisku, w którym cena traci zdolność sygnalizowania jakości, marka musi budować reputację poprzez realizację zamówienia, komunikację i rekomendacje - nie poprzez podnoszenie ceny.



Rys. 3.2. Cena dzienna wobec średniej oceny Google (N=152 marki). Korelacja praktycznie zerowa - chmura punktów bez trendu.

Inflacja wchłonięta, nomadyzm cenowy jako norma

Mediana ceny (65 PLN) utrzymywała się stabilna pomimo skumulowanej inflacji na poziomie około **30%** od roku 2020. To zjawisko wymaga wyjaśnienia, bo sugeruje, że rynek nie funkcjonuje w standardowej dynamice przeliczenia kosztów na cenę końcową.

Pierwszy mechanizm to wchłanianie inflacji marżą operacyjną. Dane z KRS wskazują, że mediana marży netto w sektorze wynosi zaledwie **3%** (znaczna część operatorów pracuje na minusie). Operatorzy, zamiast przeliczać inflację na cenę, przeliczają ją na marżę - część z nich skutecznie bankrutuje lub działa w trybie przeżycia, uczestnicząc w **wyścigu na dno**.

Drugi mechanizm to nasycenie cenowe rynku. Rynek znalazł swoją cenę równowagi i stał się w niej sztywny. Dane PMR pokazują, że **77%** klientów

korzystających z wielu dostawców zmienia półkę cenową między nimi - jeśli jeden operator podniesie cenę, klient przejdzie do innego.

Cenowy nomadyzm - przeskakiwanie między dostawcami w pogoni za lepszą ofertą - stał się **normą, nie anomalią**. Elastyczność popytu jest wysoka i nawet niewielkie podwyżki powodują odpływ klientów.

To pozostawia operatorom wąskie wyjścia: po pierwsze, **skalę** - Kuchnia Vikinga zbudowała bufor cenowy dzięki przewadze logistycznej, co pozwala pracować na marżach 5-10% przy stawce brutto zbliżonej do mediany. Po drugie, **niszę wyższego segmentu** - Prywatny Kucharz by Belvedere nie walczy o masę, lecz szuka kilkuset klientów. Cena w takim środowisku to koszt wejścia, nie źródło przewagi konkurencyjnej.

4. Obecność cyfrowa i komunikacja

Media społecznościowe to obligatoryjny kanał komunikacji dla marek dietetycznych - i dane potwierdzają to jednoznacznie. **196 marek** (92%) utrzymuje profil na Facebooku, **189** (89%) na Instagramie, **131** (62%) na TikToku.

Sama obecność nie równa się jednak aktywności. Mediana obserwujących na Instagramie wynosi zaledwie **1 496 osób** - mniej niż typowe osobiste konto. Dysproporcja między liczbą profili a rzeczywistą obecnością jest cechą definiującą ten rynek.

Płatna obecność reklamowa: **112 marek** (54%) aktywnie reklamuje się w ekosystemie Google, emitując łącznie **94 020 reklam**. **120 marek** (57%) prowadzi aktywne kampanie reklamowe Meta. Po uwzględnieniu obu kanałów odsetek marek z jakąkolwiek płatną obecnością przekracza **70%**.

Rozdział czwarty rozkłada krajobraz cyfrowy sektora na sześć warstw: adopcja platform społecznościowych, hierarchia zasięgu na Instagramie, dynamika TikToka i Facebooka, krajobraz Google Ads, krajobraz Meta Ads oraz korelacja między zasięgiem a przychodem (lub jej brak).

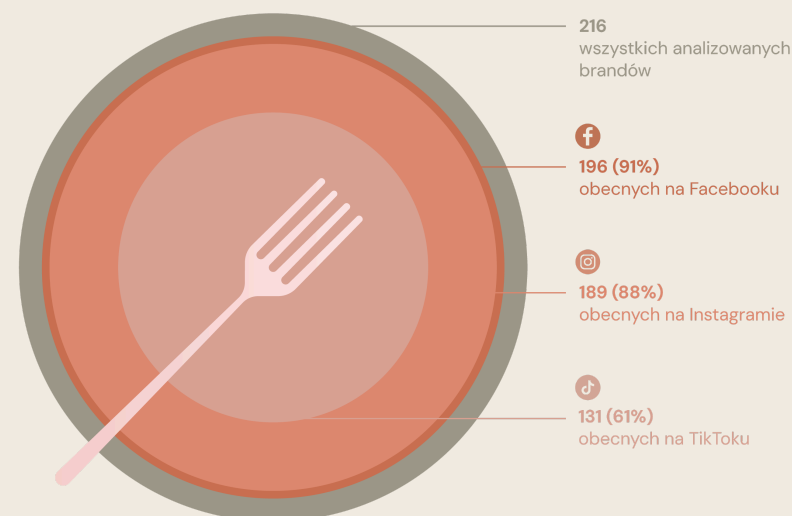
4.1 ADOPCJA PLATFORM

Instagram obowiązkowy, TikTok goni

Spośród 212 analizowanych marek, **196** utrzymuje profil na Facebooku (92%), **189** na Instagramie (89%), **131** na TikToku (62%).

Facebook osiąga największy zasięg adopcji, podczas gdy Instagram i TikTok zyskują systematycznie na znaczeniu. Sama obecność nie równa się jednak rzeczywistej aktywności - wiele profili pozostaje nieaktualnych lub porzuconych.

Analiza charakteru zaangażowania ujawnia dwoistość. Mediana obserwujących na Instagramie wynosi zaledwie **1 496 osób**. TikTok wykazuje wysoki wskaźnik adopcji, jednak dominujący udział przyrostu stanowią rejestracje **pozbawione konsekwentnej aktywności**: marki tworzą profil, ale nie tworzą treści.



Rys. 4.1. Adopcja platform społecznościowych wśród 212 marek. Facebook lider (92%), Instagram drugi (89%), TikTok trzeci (62%).

4.2 INSTAGRAM

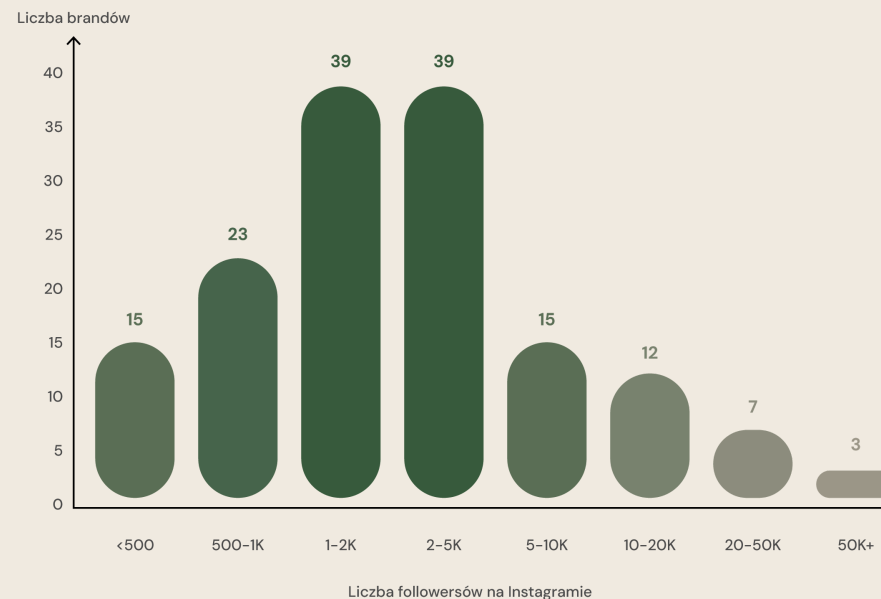
Liderzy odlatują, reszta stoi

Rozkład obserwujących na Instagramie przedstawia wyraźną strukturę nierówności. Mediana **1 496**, średnia **6 137** - stosunek **3,9×** wskazuje na ekstremalne skrzywienie rozkładu.

Większość marek operuje w przedziale 230-15 000 obserwujących, podczas gdy kilka marek osiąga zasięgi 40 000-85 000.

Kuchnia Vikinga dominuje z **84 857** obserwującymi - wynik wyraźnie odseparowany od reszty rynku. Następne: **Maczfit** (64 352), **NTFY** (49 590), **Body Chief** (47 551), **Fit-Dieta** (42 608) i **Better Life** (42 160).

Ta niewielka grupa **6-10 marek** posiada ponad **40%** wszystkich obserwujących w całym badanym zbiorze.



Rys. 4.2. Rozkład obserwujących na Instagramie. Skala logarymiczna podkreśla odległość liderów od mainstreamu.

Top 10 marek na Instagramie

| # | MARKA | OBSERWUJĄCY | WSKAŹNIK ZAANGAŻOWANIA |
|----|------------------------|-------------|------------------------|
| 1 | Kuchnia Vikinga | 84 857 | 0,65% |
| 2 | Maczfit | 64 352 | 0,14% |
| 3 | NTFY | 49 590 | 0,32% |
| 4 | Body Chief | 47 551 | 0,13% |
| 5 | Fit-Dieta | 42 608 | 0,10% |
| 6 | Better Life | 42 160 | b.d. |
| 7 | SuperMenu | 37 593 | 0,06% |
| 8 | BeDiet Catering | 36 807 | 0,26% |
| 9 | TIM Catering | 27 009 | 0,19% |
| 10 | Fit Kalorie | 24 307 | 0,19% |

Tabela 4.1. Wskaźnik zaangażowania ujawnia typowy wzorzec: marki z największymi zasięgami nie osiągają proporcjonalnie wyższego zaangażowania. **Maczfit** (2 786 opublikowanych postów) wykazuje 0,14% - klasyczny syndrom wypalenia. **Kuchnia Vikinga** z 0,65% utrzymuje bardziej ukierunkowaną strategię. Mediana sektora: 0,64% (mała marka z 2 000 obserwujących i zaangażowaniem 5% generuje więcej interakcji na post niż konto z 40 000 i 0,1%).

TikTok dla młodszych, Facebook dla starszych

| TIKTOK | OBSERWUJĄCY | FACEBOOK | OBSERWUJĄCY |
|-----------------------|-------------|-----------------|-------------|
| Gastropaczka | 36 000 | Maczfit | 256 000 |
| Kuchnia Vikinga | 27 900 | Body Chief | 199 460 |
| Burak Dieta | 16 700 | Kuchnia Vikinga | 132 852 |
| Fit Kalorie | 11 800 | Wygodna Dieta | 129 174 |
| Misja Zdrowie | 8 210 | BeDiet Catering | 106 073 |
| NA SMAK | 5 184 | NTFY | 64 394 |
| Pogotowie Dietetyczne | 5 142 | Gastropaczka | 55 965 |
| Dieta Poselska | 5 074 | Burak Dieta | 38 534 |

Tabele 4.2 i 4.3. TikTok zdominowany przez **Gastropaczkę** (36 tys.) - marka o solidnych przychodach, ale niewspółmiernie silnej pozycji na tej platformie. **Maczfit**, mimo 64 tys. na IG i rekordowych 256 tys. na FB, utrzymuje na TikToku zaledwie 1 740 obserwujących. Facebook zdominowany przez **Maczfit** i **Body Chief** - starsza demografia (30-50 lat), kanał komunikacji bezpośredniej i obsługi klienta.

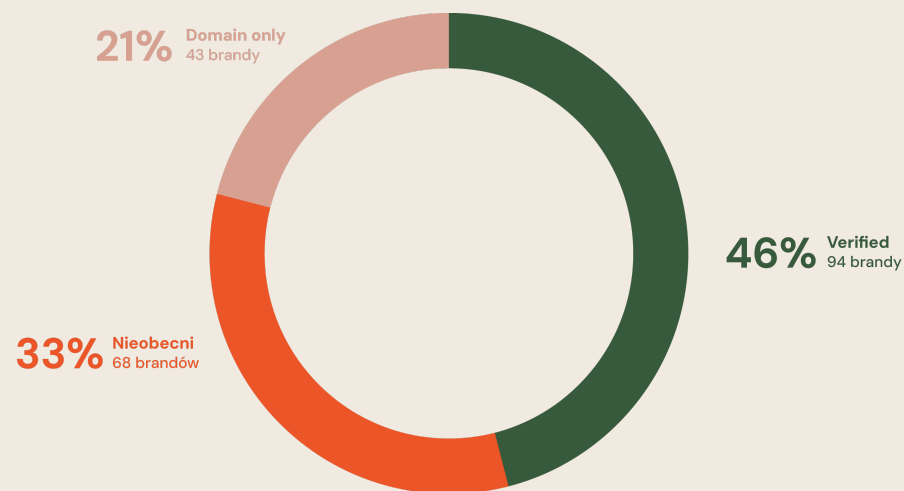
4.4 GOOGLE ADS

Połowa rynku w wyszukiwarce

106 marek (51%) posiada zweryfikowany profil reklamodawcy w Google Ads Transparency Center, a dalsze 6 widocznych jest wyłącznie na poziomie domeny - łącznie **112 marek** (54%) reklamuje się aktywnie w ekosystemie Google.

Łącznie emitują **94 020 reklam**. Po uwzględnieniu kampanii Meta odsetek marek z jakąkolwiek płatną obecnością cyfrową przekracza **70%**.

Fit Kalorie z **20 000 reklam** to wyraźna wartość odstająca - agresywna strategia reklamowa producenta kontraktowego z portfelem trzech linii biznesowych. Drugi gracz: **Maczfit** z 4 004 zweryfikowanymi reklamami.



Rys. 4.3. Obecność marek w Google Ads Transparency Center. Liderzy emitują tysiące reklam, długi ogon - kilkadziesiąt lub zero.

Top 10 reklamodawców Google

| # | MARKA | LICZBA REKLAM | STATUS |
|----|---------------------|---------------|---------------|
| 1 | Fit Kalorie | 20 000 | zweryfikowany |
| 2 | Maczfit | 4 004 | zweryfikowany |
| 3 | NTFY | 2 000 | zweryfikowany |
| 4 | Body Chief | 900 | zweryfikowany |
| 5 | 5 Posiłków Dziennie | 753 | zweryfikowany |
| 6 | Kuchnia Vikinga | 700 | zweryfikowany |
| 7 | Republika Smakoszy | 400 | zweryfikowany |
| 8 | Foodify | 400 | zweryfikowany |
| 9 | Powermeal | 340 | zweryfikowany |
| 10 | Diety od Brokuła | 200 | zweryfikowany |

Tabela 4.4. **Fit Kalorie** z 20 000 reklam to dominacja kategorii - producent kontraktowy obsługujący marki własne sieci handlowych i dania gotowe. **Foodify**, marka uruchomiona pod koniec 2025 r., od pierwszych tygodni utrzymuje 400 aktywnych reklam - inwestycja skorelowana z kampanią premierową obejmującą telewizję, reklamę zewnętrzną i media cyfrowe.

Top 10 reklamodawców Meta

| # | MARKA | AKTYWNE REKLAMY META |
|----|-----------------|----------------------|
| 1 | Sam Wybór | 950 |
| 2 | BEKETO CATERING | 481 |
| 3 | NASZADieta.pl | 300 |
| 4 | MALAGA | 160 |
| 5 | Robin Food | 140 |
| 6 | Tytka Fit | 130 |
| 7 | Light Menu | 120 |
| 8 | Właściwy Wybór | 110 |
| 9 | SuperMenu | 92 |
| 10 | Just Diet | 90 |

Tabela 4.5. Ranking Meta zdominowany przez marki spoza pierwszej ligi przychodowej. **Sam Wybór** z 950 aktywnymi reklamami to absolutny lider - agresywna strategia nieskorelowana z pozycją przychodową. **BEKETO CATERING** (481 reklam Meta + 700 reklam Google) - najaktywniejszy reklamodawca w sektorze w ujęciu międzyplatformowym. Liderzy przychodowi: Kuchnia Vikinga (79), Maczfit (45), Body Chief (39), NTFY (13).

Obserwujący to nie przychody

Zestawienie łącznej liczby obserwujących na wszystkich platformach z przychodami rocznymi ujawnia **słabą korelację w środku rozkładu**, przy jednoczesnej dominacji liderów zarówno w mediach społecznościowych, jak i w przychodach.

Maczfit osiąga 322 000 obserwujących łącznie przy przychodach 410 mln PLN - około **1 273 PLN** przychodu na obserwującego. **Kuchnia Vikinga**: 245 000 obs. i 487 mln PLN - **1 988 PLN** na obserwującego. **Diety od Brokuła**: 244 000 obs. i 322 mln PLN - **1 320 PLN** na obserwującego.

Liderzy przychodowi są jednocześnie liderami zasięgu, co sugeruje, że skala biznesu i skala obecności idą w parze - ale zależność ta załamuje się poniżej pierwszej piątki.

Prawdziwą anomalię stanowią marki ze znacznym zasięgiem, ale niskimi przychodami. **SuperMenu** z 37 000 obserwujących generuje zaledwie 9,1 mln PLN (spadek o 53% rocznie). **Fit-Dieta** z 42 000 obserwujących nie posiada danych w KRS.

Wniosek jest jednoznaczny: media społecznościowe są kanałem **budowania rozpoznawalności**, ale nie determinantem przychodów. Wszystkie marki pierwszej piątki prowadzą pełny marketing mix łączący media cyfrowe, reklamę klasyczną i współpracę z influencerami - różnią się jedynie proporcjami.

5. Krajobraz influencerski

Rozdział piąty to sonda pięciu wiodących brandów cateringowych - **Kuchnia Vikinga, Maczfit, Diety od Brokuła, NTFY, Body Chief** - generujących łącznie około **1,6 mld PLN** przychodów, czyli **76%** wartości sprzedaży sektora ustalonej w rozdziale drugim.

Metodologia odwrócona: dla każdego brandu pobrano **100 najnowszych postów** na Instagramie z mention'em marki przez innego autora, w oknie 6-miesięcznym (22.10.2025 - 20.04.2026). Łącznie analiza objęła **489 unikalnych autorów i 1 041 tagów**.

Pierwszy wynik metodologiczny: krajobrazy influencerskie pięciu brandów są **niemal całkowicie rozłączne**. Na 489 autorów tylko **5 (1%)** tagowało dwie lub więcej marek - nie istnieje klasa „polskich influencerów cateringowych” przechodzących między markami.

Drugi wynik: pięć brandów alokuje budżet influencerski według **dwóch fundamentalnie odmiennych modeli** - portfela rotacyjnego mid-tier (Maczfit) i megadealu medialnego (Kuchnia Vikinga). Trzy pozostałe oscylują między biegunami z różnymi konfiguracjami niszowymi.

Metodologia - odwrócona perspektywa

Dla każdego z pięciu brandów pobrano sto najnowszych publicznych postów na Instagramie, w których brand został otagowany (@nazwa_marki) przez innego autora; dzięki temu widać, **kto, kiedy i w jakim kontekście** mówi o marce.

Drugie wywołanie pobrało dane profilowe (liczba obserwujących, status zweryfikowania, biogram) dla wszystkich **489 unikalnych autorów** tych tagów, co pozwoliło na stratyfikację siatki według rzeczywistego zasięgu.

Zastosowano **okno sześciomiesięczne** (22.10.2025 - 20.04.2026) jako wspólny horyzont czasowy; bez tego zabiegu Maczfit byłby widziany z

piętnastu dni, a mniejsze marki z osiemnastu miesięcy, co czyni ich wzajemne porównanie metodologicznie bezużytecznym.

Wykrywanie sponsoringu oparto na wyszukiwaniu w opisach postów markerów polsko- i anglojęzycznych: #reklama, #współpraca, #ad, #sponsored, #partner, #gifted; fraz typu „materiał sponsorowany”, „we współpracy z”, „kod rabatowy”; heurystyki wykrywającej kody rabatowe w formacie NAZWA25.

Ręczna walidacja około stu losowo wybranych przypadków potwierdziła precyzję rzędu **85%** - pięć na sto trafień to fałszywe pozytywy. Próg stratyfikacji „duzi versus mikro” ustawiono na **10 000 obserwujących**.

Krajobraz w oknie 6 miesięcy

| BRAND | AUTORZY | TAGI ŁĄCZNIE | AUTORZY ≥10K | ŁĄCZNY ZASIĘG | % SPONSORED | TAGI/DZIEŃ |
|------------------|---------|-----------------|--------------|---------------|-------------|------------|
| Kuchnia Vikinga | 130 | 288 | 73 | 12,3 mln | 49% | 1,59 |
| Maczfit | 126 | 274 | 98 | 18,6 mln | 80% | 1,51 |
| Body Chief | 86 | 186 | 48 | 8,7 mln | 48% | 1,03 |
| NTFY | 93 | 156 | 58 | 2,9 mln | 52% | 0,87 |
| Diety od Brokuła | 59 | 137 | 11 | 1,4 mln | 17% | 0,77 |

Tabela 5.1. Maczfit operuje w krajobrazie, którego zsumowana widownia autorów przekracza 18,6 mln kont - wobec 1,4 mln u Diety od Brokuła. Różnica trzynastokrotna przy mniej niż dwukrotnej różnicy w tempie tagowania. Maczfit nie ma więcej tagów - ma tagi od osób o **piętnastokrotnie większym średnim zasięgu**. 80% vs 17% sponsoringu wyznacza dwa skrajne końce skali.

Cztery archetypy partnerstwa

Analiza powtarzalności tagowań - zawężona do autorów, którzy otagowali brand co najmniej **5 razy** w oknie półrocznym - ujawnia, że pięć wiodących brandów nie korzysta z jednego modelu współpracy, lecz z **czterech wyraźnie odmiennych archetypów**.

Archetyp A. Megadeal medialny - pojedynczy partner (konto medialne, nie indywidualny twórca) otrzymuje intensywną kampanię w krótkim oknie czasowym, z niemal stuprocentową deklaracją komercyjną. Media buy maskowany jako partnership.

Archetyp B. Klub sportowy jako brand partner - partnerem nie jest twórca treści, lecz podmiot instytucjonalny: drużyna, klub, akademie. Tagi generowane przez oficjalne konto klubu, relacja długofalowa (kilku miesięcy).

Archetyp C. Celebrity-grade ambassador - osobowości o zasięgu 200 tys. - 2 mln obserwujących, które otagowały brand 2-7 razy w oknie, z wysoką deklaracją komercyjną (70-100%) i rytmem sugerującym planowaną kadencję.

Archetyp D. Niszowy trener i mikro-ambasador - autorzy o zasięgu 1-20 tys. obserwujących, którzy w oknie wygenerowali kilka do kilkunastu tagów, zazwyczaj przy **zerowej** deklaracji komercyjnej.

Każdy archetyp ma inny profil ryzyka, inny koszt pozyskania i inną dynamikę wygasania. Brandy dzielą się między nimi w sposób, który mówi więcej o ich filozofii komunikacyjnej niż niejedna kampania wizerunkowa.

2 postaci „przemysłowego” partnerstwa

ARCHETYP A · MEGADEAL MEDIALNY

| PARTNER | BRAND | TAGI | ROZRZUT | % SPONS. | OBS. PARTNERA |
|-----------------------|-----------------|------|---------|----------|---------------|
| Kanał Zero | Kuchnia Vikinga | 35 | 5,7 mc | 94% | 621 266 |
| Kanał Sportowy | Kuchnia Vikinga | 7 | 3,5 mc | 85% | 281 308 |

ARCHETYP B · KLUB SPORTOWY

| PARTNER | BRAND | TAGI | ROZRZUT | OBSERWUJĄCY | CHARAKTER |
|------------------------------|------------------|------|---------|-------------|--------------|
| Jagiellonia Białystok | Kuchnia Vikinga | 23 | 5,3 mc | 100 586 | Ekstraklasa |
| Knockout Boxing Night | Body Chief | 12 | 2,7 tyg | 11 655 | boks |
| Enea Poznań | Body Chief | 9 | 5,1 mc | 1 312 | piłka ręczna |
| AP 2010 Gdańsk | Diety od Brokuła | 8 | 4,0 mc | 2 948 | akademia |

Tabele 5.2 i 5.3. **Kuchnia Vikinga** bezkonkurencyjny gracz archetypu A: dwa megadeale medialne o łącznym zasięgu ponad 900 tys. odbiorców. **Body Chief** specjalizuje się w sporcie kontaktowym (boks, MMA, piłka ręczna) - spójne przedłużenie kampanii z Marcinem Gamrotem (MMA, 2023).

Maczfit rotuje mid-tier, każdy po 7 tagów

| AMBASADOR | BRAND | TAGI | % SPONSORED | OBSERWUJĄCY | SEGMENT TEMATYCZNY |
|------------------------|---------|------|-------------|-------------|--------------------|
| Suchar Codzienny | Maczfit | 7 | 100% | 1 957 580 | humor / meme |
| Miły Domek | Maczfit | 7 | 71% | 317 826 | dom / rodzina |
| Mieszkanie na Poddaszu | Maczfit | 7 | 100% | 269 543 | wnętrze |
| Ewa Sopoł | Maczfit | 7 | 100% | 211 470 | rodzicielstwo |
| Mikołaj Grzybowski | Maczfit | 7 | 100% | 94 122 | fitness |

Tabela 5.4. Maczfit dominuje ten archetyp w stopniu, który nie pozwala na inną interpretację niż **systemowa strategia komunikacyjna**: pięciu z sześciu identyfikowalnych ambasadorów celebrity-grade w całej piątce pracuje z Maczfitem, każdy z nich zrealizował dokładnie 7 tagów w oknie półrocznym (jeden tag co 3-4 tygodnie), niemal wszyscy z 100% deklaracją komercyjną. Brand **edukuje rynek**, że współpraca z Maczfitem oznacza jawność komercyjną.

Diety od Brokuła stawiają na mikro-konta

| MIKRO-AMBASADOR | BRAND | TAGI | % SPONSORED | OBSERWUJĄCY | KOMENTARZ |
|---------------------------|------------------|------|-------------|-------------|----------------|
| Tomasz Laska | Diety od Brokuła | 15 | 0% | 13 136 | trener boksu |
| lifestyle_joan | NTFY | 12 | 91% | 17 071 | jawna |
| kladiadre | NTFY | 12 | 25% | 20 469 | mieszana |
| fit.dietbyola | Body Chief | 11 | 45% | 9 944 | fitness |
| Weronika Uszko | Kuchnia Vikinga | 9 | 100% | 60 741 | cross-brand |
| Hubert Lewandowski | Diety od Brokuła | 8 | 0% | 12 633 | burst 6-dniowy |

Tabela 5.5. Najwyraźniejsza koncentracja archetypu u **Diety od Brokuła**: dwóch najaktywniejszych mikro-ambasadorów (Tomasz Laska 15 tagów, Hubert Lewandowski 8 tagów w 6-dniowym burst evencie) wytworzyło 23 publikacje przy regularnym tygodniowym tempie - i przy **zerowej** deklaracji komercyjnej. Granica między klientem-fanem a długoterminowym ambasadorem jest tu zacierana z natury rzeczy.

5 równoległych wszechświatów

| AUTOR CROSS-BRAND | OBSERWUJĄCY | BRANDY (CZĘSTOTLIWOŚĆ) | CHARAKTER |
|--------------------------|-------------|-------------------------------------|--------------------|
| damian.janikowski | 248 720 | Body Chief + Maczfit | zawodnik MMA |
| korpokaro | 91 463 | Kuchnia Vikinga (×2) + Maczfit (×1) | korpo-dram, humor |
| weronika_uszko | 60 741 | Kuchnia Vikinga (×9) + NTFY (×1) | UGC, macierzyństwo |
| blekitni.pasym | 141 | Kuchnia Vikinga + Body Chief | mikro-konto |
| nati_natalia_p | 755 | Kuchnia Vikinga + Maczfit | mikro-konto |

Tabela 5.6. Na 489 unikalnych autorów **zaledwie 5 (1%)** tagowało dwa lub więcej brandów z pierwszej piątki. Krajobrazy są **niemal całkowicie rozłączne**. Konsekwencje: **(1) efekt lock-in** - ambasador jednego brandu nie zaakceptuje równoczesnej współpracy z konkurentem; **(2) brak efektu kaskadowego** - sukces lub porażka jednego brandu nie przekłada się na pozostałe; **(3) nisza kontekstowa** - każdy brand operuje w innym uniwersum tematycznym (Maczfit: lifestyle mid-tier; KV: media i sport zawodowy; Body Chief: sport kontaktowy; NTFY: wellness; Brokuł: lokalne kluby).

Dwa modele alokacji budżetu

Najważniejszy wniosek strategiczny rozdziału: pięć wiodących brandów alokuje budżet influencerski według **dwóch fundamentalnie odmiennych modeli ekonomicznych**.

Model pierwszy - portfel rotacyjny mid-tier (Maczfit). Brand pracuje równoległe z 4-6 ambasadorami o zasięgu 100 tys.-2 mln, każdy generuje równo 7 tagów w półroczu (jeden raz na 3-4 tygodnie), wszystkie jawnie oznaczone, a żaden z partnerów nie jest dla brandu krytycznie ważny.

Podejście to minimalizuje ryzyko koncentracji (utrata jednego ambasadora to **1/6 zasięgu**, nie 1/2), gwarantuje przewidywalny rytm publikacji i pozwala testować różne warstwy persona jednocześnie.

Model drugi - megadeal medialny + sport (Kuchnia Vikinga). Jeden dominujący partner (Kanał Zero, 35 tagów w półroczu) generuje wielokrotnie więcej ekspozycji niż cała reszta, uzupełniony partnerstwem klubowym (Jagiellonia Białystok, 23 tagi).

Model oferuje znacznie głębszą integrację narracyjną, ale wprowadza **ryzyko koncentracji** (utrata jednego partnera = wstrząs całej operacji).

Próba mechanicznego skopiowania jednego z modeli nie zadziała: model Maczfit wymaga puli mid-tier ambasadorów zablokowanych umowami ekskluzywnymi; megadeal KV wymaga budżetu kilkuset tysięcy złotych na pojedynczą kampanię.

Trzy pozostałe brandy oscylują między biegunami: **Body Chief** łączy elementy obu z ukierunkowaniem niszowym; **NTFY** operuje w zredukowanej skali; **Diety od Brokuła** reprezentują trzeci, hybrydowy model - agresywna reklama masowa w mediach tradycyjnych (TV ze Strasburgerem, paczkomaty, tramwaje, billboardy) wsparta siatką mikro-głosów.

64 partnerstwa w polskim sektorze

| MARKA | LICZBA | AMBASADORZY |
|---------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maczfit | 20 | Lewandowska, Doda, Mucha, Cichopek, Smaszcz, Sykut-Jeżyna, Nożyński, Radwańska, Topa, Sokołowska, Kuczyńska, Gruchała, Kobus-Zawojka i in. |
| Body Chief | 9 | Wieniawa, Gessler, Wojewódzki, Gamrot, Mańkowski i in. |
| Kuchnia Vikinga | 8 | Pajor, Piątek, Oleksy, Citko, Pazura, Karmowski, Mauricz + PZPN |
| Love Catering | 6 | dane zbiorcze |
| Wikt Codzienny | 6 | dane zbiorcze |
| TIM Catering | 4 | Krzysztof Ibisz, Przemysław Saleta i in. |
| Diety od Brokuła | 3 | Karol Strasburger (TV), Krzysztof Stanowski (X), Mateusz Swoboda (IG) |
| NTFY | 2 | Paweł Dorociński (TV), Małgorzata Halejcio |
| SuperMenu | 2 | Anna Lewandowska, Robert Lewandowski |
| Burak Dieta | 1 | Mariusz Pudzianowski |
| Republika Smakoszy | 1 | Joanna Jędrzejczyk |
| Fit Kalorie | 1 | Sandra Kubicka |
| Foodify | 1 | Michał Meyer (twarz marki, współzałożyciel) |

Tabela 5.7. Łącznie **64 partnerstwa** dla 13 marek. Trzy największe programy (Maczfit, Body Chief, Kuchnia Vikinga) odpowiadają za 58% wszystkich partnerstw. Najgłośniejsze nazwiska sektora: Julia Wieniawa (Body Chief - kampania 360° 2023-2024), Anna Lewandowska (Maczfit + SuperMenu), Karol Strasburger (Diety od Brokuła - TV ze skargą do Komisji Etyki Reklamy), Jan Paweł Dorociński (NTFY - TV 2024).

6. Reputacja i głos klienta

Reputacja w sektorze cateringu dietetycznego nie jest wyróżnikiem, bo wszyscy ją mają. **90%** marek operuje w strefie „pozytywny” lub „bardzo pozytywny” - z medianą oceny **4,46/5** na podstawie danych 197 marek.

Rozdział szósty opiera się na **10 795** autentycznych recenzjach z Map Google, pobranych z profili 206 marek w okresie 1-15 kwietnia 2026. Po deduplikacji próba liczy **3 192 niepowtarzalne wypowiedzi**, z czego 3 166 w języku polskim.

Pytanie analityczne przesuwają się z „kto ma dobrą reputację” na „**która zła reputacja jest naprawdę zła**” - bo skoro mediana 4,46 jest niemal nie do odróżnienia od 4,6 lub 5,0 (w percepcji klienta), realnym sygnałem jakości pozostają tylko skrajne dolne wartości.

Drugą kluczową obserwacją jest **paradoks skali**: Maczfit z 7 076 recenzjami i oceną 4,0 to wartość odstająca w dół - jedyna marka w pierwszej dziesiątce pod względem liczby opinii z oceną poniżej 4,3. Skala generuje ekspozycję na złą opinię waży tyle samo co dobra.

6.1 MAPY GOOGLE

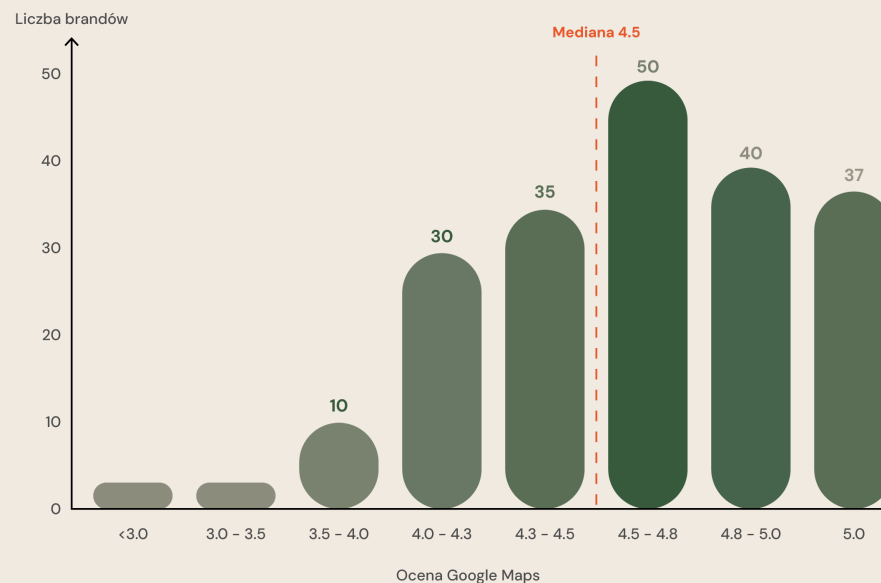
Wszyscy dobrzy, nikt wyjątkowy

Spośród 212 marek, **197** posiada ocenę w Mapach Google. Mediana **4,46**, średnia **4,46**, odchylenie standardowe **0,48** - niemal symetryczny rozkład ściśnięty wokół wartości oznaczającej, że niemal każdy wygląda „dobrze”.

90% marek ma ocenę 4,0 lub wyższą, **60%** przekracza 4,5. Zaledwie 4 marki mają negatywny wydźwięk opinii.

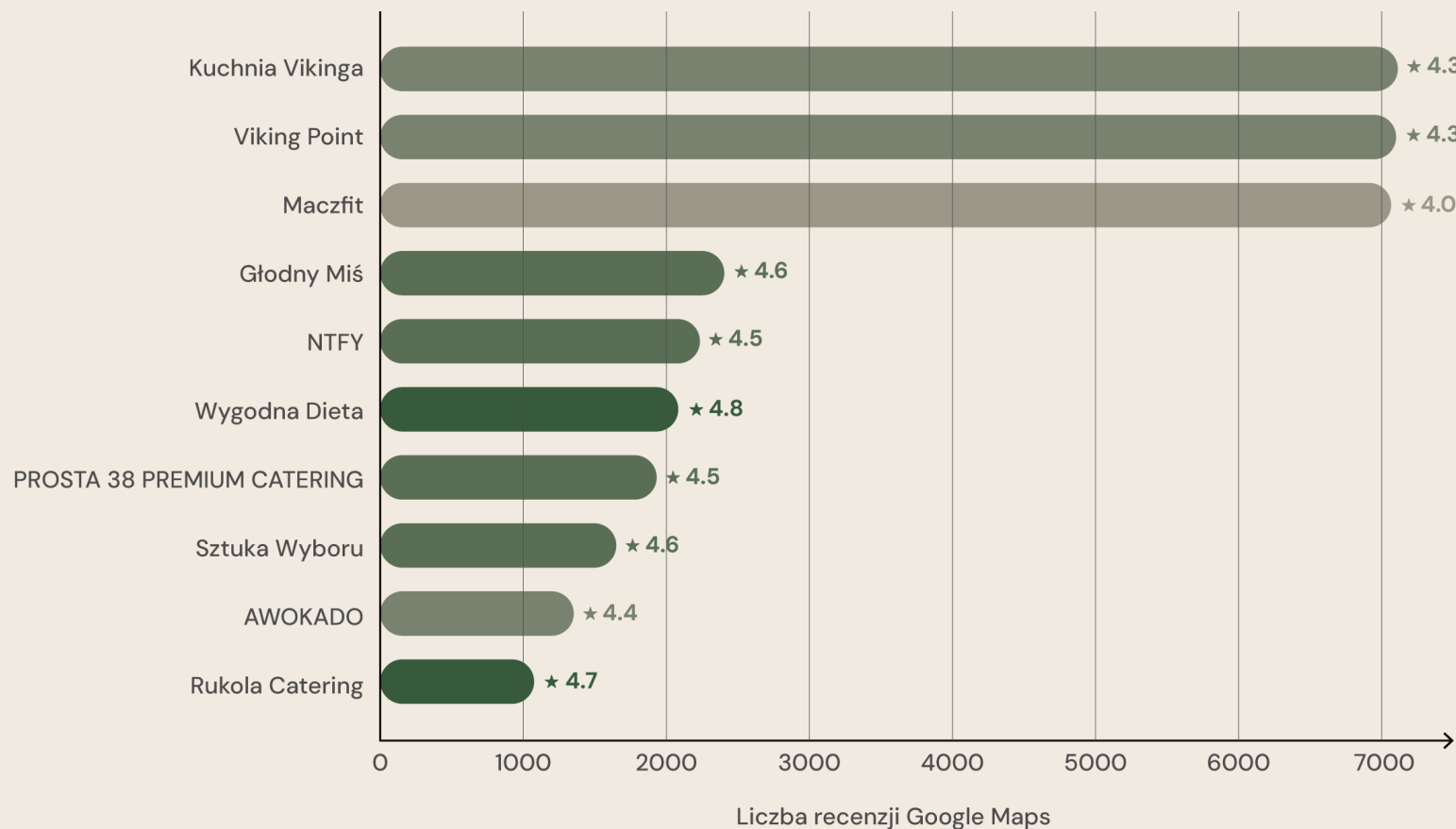
Marka z oceną **5,0** na 79 recenzjach (Catering Mistrza) ma statystycznie **mniejszą wiarygodność** niż marka z 4,3 na 7 116 recenzjach (Kuchnia Vikinga).

Mediana liczby recenzji na markę wynosi **73** - połowa marek ma mniej niż 73 opinie. To niewiele - większość klientów nie zostawia opinii.



Rys. 6.1. Histogram ocen w Mapach Google dla 197 marek. Wyraźna koncentracja w przedziale 4,0-5,0. „Źle” w tym sektorze niemal nie istnieje.

Marki z największą liczbą recenzji



Rys. 6.2. **Kuchnia Vikinga** (7 116 recenzji, 4,3/5), **Maczfit** (7 076, 4,0/5), **Głodny Miś** (2 410, 4,6/5), **NTFY** (2 237, 4,5/5). Maczfit to jedyna marka w top 10 pod względem liczby recenzji z oceną poniżej 4,3 - przy takiej skali obniżenie średniej o 0,3 punktu wymaga setek negatywnych doświadczeń klientów.

6.3 WYDŹWIĘK OPINII

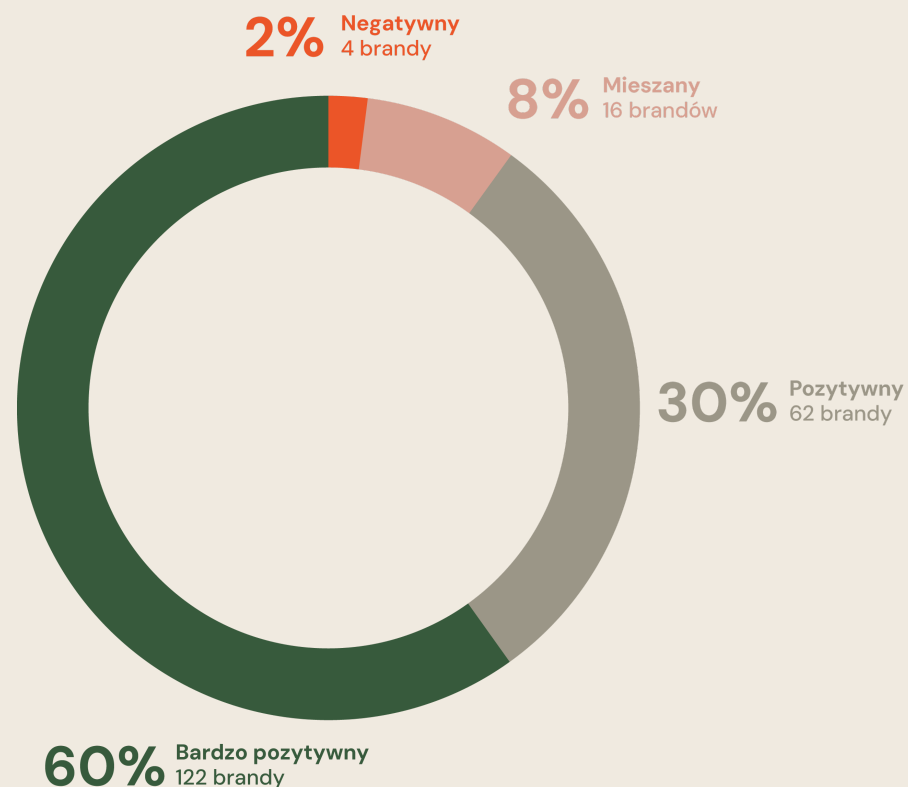
Mapa nastrojów rynku

129 marek (60%) ma wydźwięk „bardzo pozytywny”. **65 marek (30%)** - „pozytywny”. **17 marek (8%)** - „mieszany”. **4 marki (2%)** - „negatywny”.

90% sektora w strefie pozytywnej. Zaledwie 17 marek z problemami, ale nie katastrofami. Cztery marki z negatywnym wydźwiękiem to przypadki kliniczne.

Ta dystrybucja potwierdza tezę z rozdziału 1: **reputacja nie jest wyróżnikiem**, bo wszyscy ją mają. Klient porównujący 5 marek widzi 4,3 / 4,5 / 4,7 / 4,8 / 5,0 - różnice na poziomie szumu statystycznego.

Jedynym wyjątkiem są marki z oceną poniżej 4,0 - tam reputacja staje się barierą wejścia. Ale takich jest **mniej niż 10%**.



Rys. 6.3. Rozkład wydźwięku opinii dla badanych marek. Sektor zdominowany przez „bardzo pozytywny” i „pozytywny” - razem 90%.

YouTube - niewykorzystany kanał reputacji

Analiza recenzji na YouTube objęła **25 marek** z dostępnymi recenzjami wideo (łącznie **79 filmów**). Pokrycie jest niereprezentatywne - większość mniejszych marek nie ma w ogóle recenzji wideo.

Co chwalą recenzenci: terminowość dostawy, smak i jakość składników, świeżość warzyw (podkreślenie, że nie są rozgotowane).

Co krytykują: zbyt małe porcje (motyw powtarzający się niezależnie od marki), niedostateczne nasycenie przy wyższym zapotrzebowaniu kalorycznym, słaba wartość w relacji do ceny przy aktywnym trybie życia.

Motyw „za małe porcje” sugeruje systemowy problem kategorii, nie problem konkretnego dostawcy: standardowa konfiguracja kaloryczna (1 500-2 000 kcal) nie odpowiada oczekiwaniom segmentu klientów, który najczęściej wypowiada się na YouTube - aktywnych fizycznie mężczyzn z wyższym zapotrzebowaniem energetycznym.

To klasyczne zakrzywienie selekcji: osoby, które czują się najgłośniej pokrzywdzone, są też tymi, które najchętniej nagrywają recenzje. YouTube w sektorze cateringów dietetycznych nie ujawnia stanu reputacji, lecz portretuje wąską subpopulację najgłośniejszych krytyków.

Z perspektywy strategicznej oznacza to, że **YouTube jest niewykorzystanym kanałem reputacji** dla marek, które chciałyby aktywnie zarządzać wizerunkiem - inwestycja w sponsorowane recenzje od profesjonalnych recenzentów wideo mogłaby zmienić proporcję głosu między spontanicznymi krytykami a planowanymi ambasadorami.

Głos klienta - co piszą w recenzjach

Z bazy 10 795 recenzji w Mapach Google wybraliśmy reprezentatywne cytaty obejmujące pełne spektrum doświadczeń.

Recenzje negatywne (1-2 gwiazdki):

„Kolejny, powtarzający się błąd - otrzymałam makaron udon zamiast ryżowego przy diecie indywidualnej wykluczającej wiele produktów ze względu na silne alergie.” - KIK Catering, 1 ★

„Nie polecam. Wykupiłam catering na tydzień, moje pierwsze doświadczenie już było złe - mieli fatalny błąd w systemie i wszystkie pudełka przyszły pomyłone.” - Loveat Catering, 1 ★

Recenzje pozytywne (5 gwiazdek):

„To zdecydowanie najlepszy catering ze wszystkich z których korzystałam do tej pory, a było ich kilkanaście (w tym najpopularniejsze w Polsce i te bardziej lokalne).” - Beketo Catering, 5 ★

Trzy wzorce z 3 192 unikalnych wypowiedzi:

Personalizacja to pole minowe - diety indywidualne (wykluczenia, alergie) generują największe frustracje, gdy się nie udają. Błąd w zamianie składnika to nie „pomyłka”, to potencjalny problem zdrowotny.

Przepaść między obietnicą a doświadczeniem - klienci wystawiający 3 gwiazdki konsekwentnie wskazują rozbieżność między menu i zdjęciami a tym, co faktycznie dostają.

Powracający klienci piszą najdłuższe recenzje - powyżej 800 znaków: ludzie po miesiącach testowania, często po kilku cateringach. Ich perspektywa porównawcza jest bezcenna i niedostatecznie wykorzystywana przez marki.

7. Segmentacja behawioralna klienta

Rozdział siódmy opiera się na analizie jakościowej **10 795 recenzji** z Map Google pochodzących z profili 206 marek. Po deduplikacji unikalnego tekstu próba sprowadza się do **3 192 niepowtarzalnych wypowiedzi** klientów, z czego 3 166 w języku polskim.

Analiza języka, którego klienci używają do opisanie motywacji, ujawniła **cztery wyraźne persony konsumenckie**. Różnią się one nie profilem demograficznym, lecz kryteriami oceny, według których klient wróci lub nie wróci do marki.

Analiza 613 recenzji jedno- do trzygwiazdkowych ujawnia **sześć powtarzających się archetypów porzucenia**, w kolejności częstości: Degradacja (32%), Incydent bezpieczeństwa (18%), Złamana obietnica (16%), Awaria obsługi klienta (14%), Chaos dostawczy (10%), Naruszenie RODO (6%).

Analiza 893 recenzji cztero- i pięciogwiazdkowych ujawnia **trzy fundamenty lojalności**: widzialny rezultat fizjologiczny (40%), konsekwencja w czasie (30%), relacja personalna (15%). Każdy z czynników w innym wymiarze - i każdy nieodzowny.

4 osoby wyzwalacza

Język, którego recenzenci używają do opisanie motywacji, ujawnił **cztery wyraźne osoby**. Różnią się nie profilem demograficznym, lecz **kryteriami oceny**.

Persona 1. Oszczędzający czas - ~35% próby pięciogwiazdkowej. Nie chce gotować. Catering jest usługą logistyczną, nie dietą. Kluczowe kryterium: niezawodność dostawy. Smak oczekiwany jako „niezły”, nie restauracyjny. Toleruje przeciętność smakową, nie wybacza chaosu dostawy.

Persona 2. Odchudzający się - ~30%. Cel jednoznaczny: zrzucić kilogramy. Catering jest narzędziem - ma dostarczyć wyliczoną liczbę kalorii. Kalorie są święte - zawyżona kaloryczność jest oszustwem konsumenckim, nie pomyłką. Najbardziej podatna na kody promocyjne przy pierwszym zakupie, ale ta podatność nie przekłada się na retencję.

Persona 3. Zdrowotna / medyczna - ~15%. Cukrzyca ciążowa, insulinooporność, Hashimoto, alergie. Catering to wsparcie medyczne, nie wygoda. Każde odstępstwo niesie realne konsekwencje zdrowotne. Zostaje lojalna wyjątkowo długo - nawet latami - pod warunkiem skuteczności klinicznej. Marki, które zdobywają to zaufanie, budują quasi-monopolistyczną pozycję.

Persona 4. Zorientowana na jakość - ~20%. Nie kupuje diety - kupuje jakość. Porównuje do dobrej restauracji. Gotowa zapłacić ponad 100 PLN dziennie. Wyzwalacz porzucenia jest **najbardziej bezwzględny**: klient nie daje drugiej szansy po wykryciu tanich zamienników. Często zwraca uwagę na aspekty etyczne.

6 archetypów porzucenia - część I

Archetyp A. Degradacja (32% negatywów). Klient lojalny od 6-24 miesięcy zauważa stopniowe pogorszenie: mniejsze porcje, tańsze składniki, mniej białka. „To nie to, co kiedyś”. Mechanizm strukturalny: mała firma rośnie, centralizuje kuchnie, rotuje kucharzy, kupuje tańsze składniki w hurtowni. Klient zakochuje się w wersji butikowej, dostaje wersję skalowaną.

Formuła „kiedyś X, teraz Y” pojawiła się u **27 różnych marek (13% populacji)** - degradacja jest **cyklem życia średniego brandu** w tym sektorze.

Archetyp B. Incydent bezpieczeństwa (18%). Ciało obce w jedzeniu (plastik, szkło, włos), spleśniałe warzywa, zepsute mięso, zatrucia

pokarmowe. To dla klienta nie skarga - to **trauma**. Klient odchodzi natychmiast, aktywnie ostrzega innych. Recenzje ponadprzeciętnie długie (>500 znaków), często ze zdjęciami i deklaracją zgłoszenia do Sanepidu/UOKiK/prokuratury. **Nieodwracalne.**

Archetyp C. Złamana obietnica (16%). Opakowanie deklaruje 500 kcal, zawartość waży 200 g. „30 g białka” okazuje się 4 kawałkami kurczaka o łącznej wadze 83 g. Szczególnie destrukcyjny dla person drugiej i czwartej - dane liczbowe mają wagę kontraktową. Segment dotknięty sięga po argument prawny („zgłoszę do UOKiK”, „sprawa dla prokuratury”). Nie tylko porzuca markę - próbuje ją **reputacyjnie zniszczyć.**

6 archetypów porzucenia - część II

Archetyp D. Awaria obsługi klienta (14%). Zwroty blokowane ponad termin ustawowy. Reklamacje ignorowane. Właściciele dzwoniący z groźbami w odpowiedzi na negatywne recenzje. Niechciane SMS-y nocą.

„Po czym otrzymałem telefon od właściciela z informacją, że »defekuję mu w biznes« oraz obietnicę, że »zostanie moim cieniem«.”

Archetyp niszczy markę nie skargami na jedzenie, lecz **erozją zaufania**. Klient, który natrafi w Mapach Google na 3-4 takie recenzje, odstępuje bez próby własnego doświadczenia.

Archetyp E. Chaos dostawczy (10%). Dostawy o 3 w nocy z telefonem budzącym wszystkich domowników. Dostawy o 19 wieczorem zamiast rano. Brak dostawy bez uprzedzenia. Dotyczy głównie segmentu

zamawiającego przez Dietly i jest częstszy w mniejszych miastach. Próg bólu niski - jeden incydent na osiem dostaw generuje recenzję negatywną.

Archetyp F. Naruszenie RODO (6%). Klient nigdy nie będący klientem marki otrzymuje niechciane SMS-y/maile z ofertami. Wystawia recenzję jednogwiazdkową jako ostrzeżenie konsumenckie.

„Firma łamie RODO, nigdy nie byłem klientem i dowiedziałem się o istnieniu firmy poprzez niechciany SMS.”

Wartość życiowa klienta jest tu **ujemna** - marka płaci reputacyjnie za kontakt z osobą, która nie generuje przychodu. Subsegment niekiedy ujawnia nieformalne **sieci wymiany baz klientów** w branży.

3 czynniki lojalności

Analiza 893 recenzji cztero- i pięciogwiazdkowych wskazuje, że lojalność buduje się na **trzech fundamentach**. Żaden sam w sobie nie wystarczy - marka musi uzyskać konwergencję co najmniej dwóch.

Czynnik 1. Widzialny rezultat fizjologiczny (40% wzmianek). Klient otrzymuje to, co marka obiecywała: schudł, unormował wyniki, poczuł się lepiej. „Mąż schudł 15 kg w 4 miesiące”, „Wyniki badań w normach”, „Nadciśnienie zniknęło”. Wskaźnik fizyczny - waga, badania, samopoczucie - zamienia transakcję w rytuał.

Klient z potwierdzonym rezultatem zostaje **automatycznym ambasadorem** - poleca markę rodzinie i znajomym. Koszt pozyskania kolejnego klienta przez ten kanał bliski zeru. LTV wzrasta od dwu- do czterokrotnie.

Czynnik 2. Konsekwencja w czasie (30%). „Korzystam od trzech lat, wciąż tak samo dobrze.” „Szósta dostawa, bez wpadki.” Czynnik najtrudniejszy do wypracowania - wymaga instytucjonalnej dyscypliny operacyjnej utrzymywanej przy skalowaniu. Jednocześnie najtrudniejszy do podkopania przez konkurencję - klient lojalny od pięciu lat **nie daje się odzyskać**, nawet przy istotnej różnicy cenowej.

Czynnik 3. Relacja personalna (15%). Kierowca, który pamięta imię klienta. Dietetyk, który oddzwania w godzinę. Właściciel odpowiadający na reklamację. W korpusie wymieniono z imienia **co najmniej 31 osób** pracujących po stronie dostawców - Marcin, Pani Kataleya, Pan Paweł, dietetyczka Aleksandra. **Strukturalna przewaga niskokosztowa małych marek** - liderzy nieuchronnie depersonalizują relację w miarę wzrostu skali.

Strefy ryzyka per persona

| ARCHETYP PORZUCENIA | OSZCZĘDZAJĄCY CZAS | ODCHUDZAJĄCY SIĘ | ZDROWOTNA | JAKOŚĆ |
|-------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Degradacja | umiarkowane | wysokie | wysokie | krytyczne |
| Incydent bezpieczeństwa | wysokie | wysokie | krytyczne | krytyczne |
| Złamana obietnica | niskie | krytyczne | wysokie | wysokie |
| Awaria obsługi | krytyczne | wysokie | wysokie | krytyczne |
| Chaos dostawczy | krytyczne | umiarkowane | umiarkowane | niskie |
| Naruszenie RODO | niskie | niskie | niskie | krytyczne |

Tabela 7.2. Marka **oszczędzającego czasu**: priorytetem niezawodność dostawy i obsługi. Marka **jakości**: niedopuszczalne ustępstwo w etyce i spójności w czasie. Marka **medyczna**: ścisła zgodność z deklarowanymi parametrami - klient ostrzega otoczenie z poczuciem realnego zagrożenia zdrowotnego.

To nie cena - to nuda

| POWÓD ZMIANY DOSTAWCY | UDZIAŁ WZMIANEK |
|--------------------------------------------|-----------------|
| Znudzenie menu (powtarzalność, monotonia) | ~38% |
| Degradacja jakości u poprzedniego dostawcy | ~25% |
| Polecenie znajomych lub influencerów | ~15% |
| Zawód jakościowy przy pierwszym zamówieniu | ~12% |
| Cena lub promocja startowa | ~10% |

Tabela 7.3. Według PMR ponad 50% klientów korzysta z 2-3 marek naprzemiennie. Analiza recenzji dorzuca krytyczny kontekst: **cenowy nomadyzm jest w istocie nomadyzmem nudy**, nie arbitrażem cenowym. Cena jako trigger zmiany pojawia się najrzadziej. Próg tolerancji monotonii: 2-3 miesiące - po tym czasie nawet lojalny klient szuka alternatywy, mimo że jakość się nie zmieniła. Marki z najwyższą retencją (Bon Appetit, Fit-Catering, 4Fit ze „środami kuchni świata”) konsekwentnie wymieniane z formułami „nic się nie powtarza”, „jestem od 10 miesięcy i się nie nudzi”.

7 systematycznych luk w ofercie

| # | LUKA W OFERCIE SEKTORA |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Transparentność składu i makroskładników - brak branżowego standardu weryfikacji deklaracji |
| 2 | Wykluczenia specyficzne dla alergii i chorób - diety „bez Y” kończą się na podstawowych alergenach |
| 3 | Aktywne zarządzanie monotonią menu - brak proaktywnej komunikacji rotacji dań |
| 4 | Jawny system reklamacji z deklarowanym czasem reakcji (SLA) - niewidoczny na stronach marek |
| 5 | Sygnalizacja zmian operacyjnych - klient dowiaduje się o zmianie dostawcy surowca przez spadek jakości |
| 6 | Segmentacja B2B i korporacyjna - kanał obsługiwany przez jednostkowe marki, bez systemowej oferty |
| 7 | Oferta dla rekonwalescentów pooperacyjnych - spontanicznie wspomniana potrzeba, niewidoczna w ofercie |

Tabela 7.4. Trzy luki **kategorialne** (transparentność, monotonia, system reklamacji) - ich adresowanie zmienia standard w całej branży. Dwie **niszowe** (alergie, rekonwalescencja pooperacyjna) - wysokie LTV, niska konkurencja, quasi-monopol dla pierwszego entranta. Dwie **średnioskalowe** (sygnalizacja zmian, B2B) - szanse dla średnich graczy.

4 obserwacje systemowe

1. Rynek jest bipolarny w doświadczeniu klienta. Średnia 4,46 na Mapach Google ukrywa rozkład, w którym **77%** recenzji to 5 gwiazdek, **14%** - 1 gwiazdka. Środek próby praktycznie nie istnieje. Klient zamawiający pierwsze pudełko wchodzi w relację, która z dużym prawdopodobieństwem zakończy się **albo entuzjazmem, albo ostrym konfliktem.**

2. Retencja sektora jest strukturalnie ograniczona monotonią. Trzy z czterech wyzwalaczy zmiany (monotonia 38%, degradacja 25%, zawód 12%) dotyczą **zmęczenia ofertą**, nie atrakcyjności konkurencji. Rynek nie traci klientów do rywali - rynek ich **wypala**. Marka chcąca zwiększyć retencję powinna inwestować nie w konkurencyjne ceny, lecz w ciągłe odświeżanie menu.

3. Architektura zaufania jest krucha. Incydenty bezpieczeństwa (18%), złamane obietnice (16%) i awarie obsługi (14%) generują **niemal połowę negatywów** i są **nieodwracalne**. Klient po incydencie z plastikiem, zawyżoną kalorycznością albo groźbą właściciela nie wraca. Inwestycja w kontrolę jakości surowca i procedury obsługi ma w tym sektorze zwrot wyższy niż jakakolwiek inwestycja marketingowa.

4. Relacja personalna jest przewagą lokalną niemożliwą do skopiowania przez liderów. W sektorze, w którym pięć największych marek obsługuje setki tysięcy klientów miesięcznie, małe marki zachowujące imienną relację z klientem budują trwałą lojalność nawet przy niższej jakości kulinarnej i wyższej cenie. Jedyny obszar, w którym **skala działa przeciwko liderom.**

8. Konwencje komunikacyjne

Catering dietetyczny w Polsce sprzedaje przez obietnicę **uwolnienia od decyzji żywieniowych**. Logika prosta: „nie musisz myśleć o jedzeniu - myślimy za ciebie, zdrowo, smacznie, pod drzwiami”.

To nie jest obietnica transformacji ciała (choć wiele marek flirtuje z tym motywem). To nie jest obietnica smaku (choć wszyscy o smaku mówią). Dominujący mechanizm to **wygoda z alibi zdrowotnym** - klient kupuje czas i wygodę, a zdrowie jest racjonalizacją zakupu.

Dane potwierdzają tę diagnozę z trzech stron. Po pierwsze, **143 ze 166 marek (86%)** komunikuje się w rejestrze „przyjaznym” - nikt nie

krzyczy, nie prowokuje, nie edukuje ostro. Po drugie, główne CTA to warianty „Zamów dietę” / „Sprawdź menu” / „Wybierz plan” - komunikaty transakcyjne, nie edukacyjne. Po trzecie, średni wskaźnik schematyczności wynosi **6,8/10**.

Rozdział ósmy analizuje konwencję narracyjną pięciu największych marek (15 z dostępnymi danymi komunikacyjnymi): mechanizm kategorii, profil docelowego klienta, cztery powtarzające się wzorce komunikacji, cztery luki narracyjne, monokolor rejestru emocjonalnego.

4 wzorce w 80% komunikacji

Wzorzec 1. „Zdrowe, smaczne, wygodne” - trójkąt obietnic. Niemal każda marka w próbie operuje kombinacją trzech słów kluczowych: zdrowie, smak, wygoda. Kolejność się zmienia, ale trójca jest stała. Najbardziej nasycony wzorzec w kategorii.

Kiedy wszyscy mówią to samo, nikt nic nie mówi. „Zdrowe, smaczne, wygodne” to nie pozycjonowanie - to opis kategorii.

Wzorzec 2. „Dostawa pod drzwi” jako cecha, nie korzyść. Większość marek komunikuje dostawę jako kluczowy wyróżnik - strefy, godziny, świeżość o poranku. Tymczasem dostawa to **warunek higieniczny kategorii** - nikt nie zamawia cateringu bez dostawy. Różnicuje jedynie w skali: zasięg

Kuchni Vikinga (38 000 miejscowości) to realna przewaga operacyjna, ale nie komunikacyjna.

Wzorzec 3. Kod rabatowy jako CTA. 58% marek prowadzi aktywną promocję. Schemat: nagłówek obietnicowy + kod rabatowy. Obietnica marki to zdrowie; bodziec zakupowy to RABAT20. Sektor stworzył kulturę, w której klient uczy się: „nie zamawiaj nigdy w pełnej cenie”.

Wzorzec 4. Brak antagonisty. Żadna marka nie mówi wprost: „zamiast gotować”, „zamiast jedzenia z sieciówki”. Komunikacja pozytywna bez kontrastu - nie ma wroga, nie ma „zamiast”, jest tylko „dlaczego tak”. Brak antagonisty osłabia poczucie pilności. Jedynym mechanizmem pilności jest kończąca się promocja - i dlatego kody rabatowe stały się dominujące.

Luki komunikacyjne - o czym sektor milczy

Luka 1. Transparentność składników i procesu produkcji. Nieliczne marki (Catering Mistrza, Kuchnia Vikinga) komunikują „kto gotuje” i „skąd składniki”. Większość traktuje kuchnię jako **czarną skrzynkę**. Na rynku, w którym zaufanie jest walutą, niewidoczność procesu jest zaskakującą luką.

Luka 2. Efekty zdrowotne poparte dowodami. Marki obiecują „zdrowie”, ale żadna nie pokazuje danych: ile schudł przeciętny klient, jak zmieniły się parametry krwi, co mówi dietetyk po 3 miesiącach. Obietnica zdrowia bez dowodów to deklaracja marketingowa, nie propozycja wartości oparta na faktach.

Luka 3. Życie po cateringu. Żadna marka nie komunikuje, co klient wyniesie z doświadczenia - czy nauczy się gotować, czy zrozumie swoje potrzeby kaloryczne, czy dostanie narzędzia samodzielności. Catering jest

sprzedawany jako subskrypcja bez końca, nie jako edukacja z datą wygaśnięcia.

Marka, która powie „nauczymy cię, żebyś nas nie potrzebował”, paradoksalnie może zyskać najsilniejszą lojalność.

Luka 4. Wspólne jedzenie i kontekst społeczny. Catering to z definicji **samotne jedzenie z pudełka**. Żadna marka nie adresuje napięcia między zdrowiem a społecznym wymiarem posiłku - jedzeniem z rodziną, obiadem ze współpracownikami, kolacją jako rytuałem. Komunikacja ignoruje fakt, że człowiek z plastikowym pudełkiem przy biurku pełnym kolegów jedzących razem pizzę może czuć się niekomfortowo. Emocjonalny koszt, o którym sektor milczy.

87% marek mówi tym samym tonem

| REJESTR | MAREK | UDZIAŁ |
|----------------|-------|--------|
| Przyjazny | 143 | 87% |
| Neutralny | 10 | 6% |
| Wyższy segment | 8 | 5% |
| Motywacyjny | 7 | 4% |
| Profesjonalny | 1 | <1% |

Tabela 8.1. 87% marek w rejestrze „przyjaznym”. To nie strategia - to **bezrefleksyjna mimikra**. Kiedy cały sektor uśmiecha się tym samym uśmiechem, „przyjazność” traci wartość komunikacyjną. Nikt nie jest zapamiętany za to, że był miły. 8 marek z rejestrze wyższego segmentu to potencjalna nisza (referencyjnie: Prywatny Kucharz by Belvedere za 122 PLN). 7 marek z rejestrze „motywacyjnym” (fitnesowa energia, dyscyplina) - jedyna alternatywa z wyraźną tożsamością, ale niosąca ryzyko alienacji klientów, którzy nie chcą być motywowani.

9. Mapa nasycenia semantycznego

Dla każdej ze **166 marek** z danymi komunikacyjnymi zgromadziliśmy zestaw tekstów: główny nagłówek strony, podtytuł, obietnicę wartości, listę deklaracji marketingowych, główne wezwanie do działania, hasło marki oraz pozycjonowanie.

Na tej podstawie wyodrębniliśmy frazy kluczowe i pogrupowaliśmy je w **12 klastrów tematycznych** - każdy reprezentuje zestaw powiązanych obietnic, argumentów i wartości, które marki komunikują klientom.

Rozdział dziewiąty pokazuje: **co mówi sektor** (które klastry są przesycone, średnio nasycone, niskie); **o czym milczy** (transparentność łańcucha dostaw, kontekst społeczny, wyjście z cateringu); **jakie pary marek wykazują najwyższe pokrywanie i które marki znalazły własny język**.

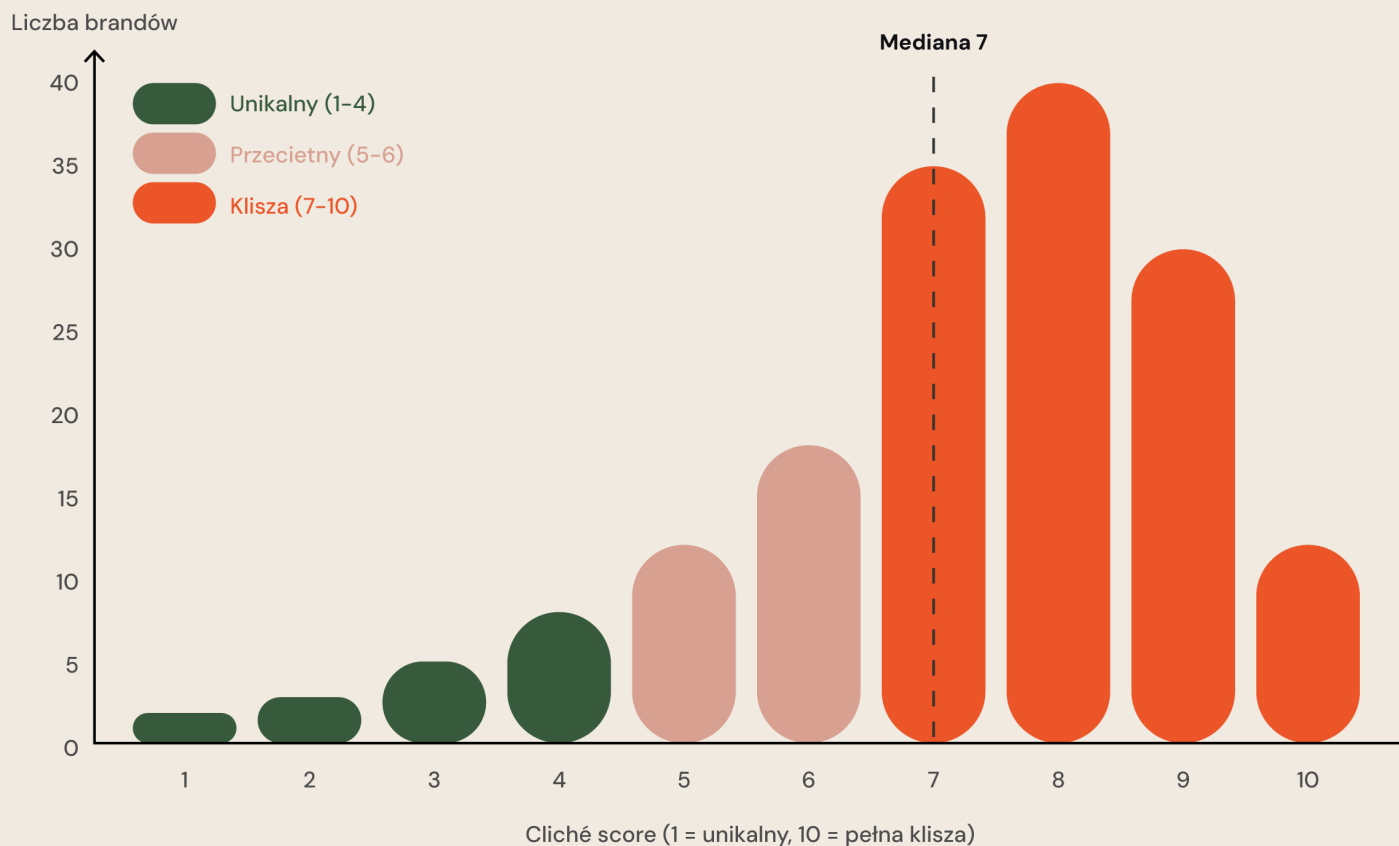
Najwyższe pokrywanie - w klastrach 1-3 (zdrowie, smak, wygoda) - dotyczy mikro cateringów operujących na szablonach platformy Dietly. Najwyższą unikalność wykazują: Burak Dieta (TikTok), Pitaya (kuchnia międzynarodowa), NTFY (technologia), Diety od Brokuła (multi-kanal), Body Chief (Lidl + celebryci klasy A), Foodify (AI + kampania premierowa).

12 klastrów - od przesyconego do niszowego

| # | KLASTER | FRAZY KLUCZOWE | OBECNOŚĆ U MAREK |
|----|-------------------------|----------------------------------------------------------|------------------|
| 1 | Zdrowie i dieta | zdrowa dieta, catering dietetyczny, zbilansowane posiłki | ~90% |
| 2 | Smak i jakość | smaczne, świeże składniki, sezonowe, pyszne | ~85% |
| 3 | Wygoda i dostawa | dostawa pod drzwi, bez gotowania, oszczędność czasu | ~80% |
| 4 | Personalizacja | wybierz dietę, indywidualny plan, kalkulator kalorii | ~70% |
| 5 | Cena i promocja | rabat, kod promocyjny, zestaw próbny | ~58% |
| 6 | Sport i sprawność | dieta sportowa, trening, białko, masa mięśniowa | ~30% |
| 7 | Ekologia i naturalność | naturalne, bez konserwantów, ekologiczne, BIO | ~25% |
| 8 | Technologia i aplikacja | aplikacja, kalkulator, synchronizacja fitness | ~15% |
| 9 | Transformacja i efekty | schudnij, zmień nawyki, metamorfoza, przed i po | ~10% |
| 10 | Rodzina i codzienność | dla całej rodziny, dzieci, posiłki rodzinne | ~8% |
| 11 | Lokalność i rzemiosło | lokalna kuchnia, rzemieślnicze, domowe, szef kuchni | ~12% |
| 12 | Segment wyższy i luksus | restauracyjna jakość, ekskluzywny, wysoka półka | <5% |

Tabela 9.1. Klastry 1-3 (zdrowie, smak, wygoda) to **nazwa kategorii**, nie temat komunikacyjny - obecne u 80-90% marek. Klaster 9 (transformacja) zaskakująco niski - sektor sprzedający diety prawie nie mówi o efektach diet. „Schudnij” jest tabu - zbyt bezpośrednio. Klaster 7 (ekologia) niski mimo dominacji „zdrowia” - certyfikacja ekologiczna kosztuje, klient kupuje wygodę, nie ideologię.

Sektor mówi językiem klisz



Rys. 9.1. Histogram wskaźnika schematyczności dla 166 marek. Średni wskaźnik 6,8/10, mediana 7/10. Typowa marka komunikuje się głównie kliszami. Zaledwie ~15% próby ma wskaźnik poniżej 5 - te marki znalazły własny język. Implikacja: w sektorze, w którym 87% mówi „przyjaźnie” i 70% ma wskaźnik powyżej 6, jedynym wyróżnikiem komunikacyjnym jest **powiedzieć coś innego**. Nie lepszego, nie ładniejszego - innego.

10. Dynamika i prognozy

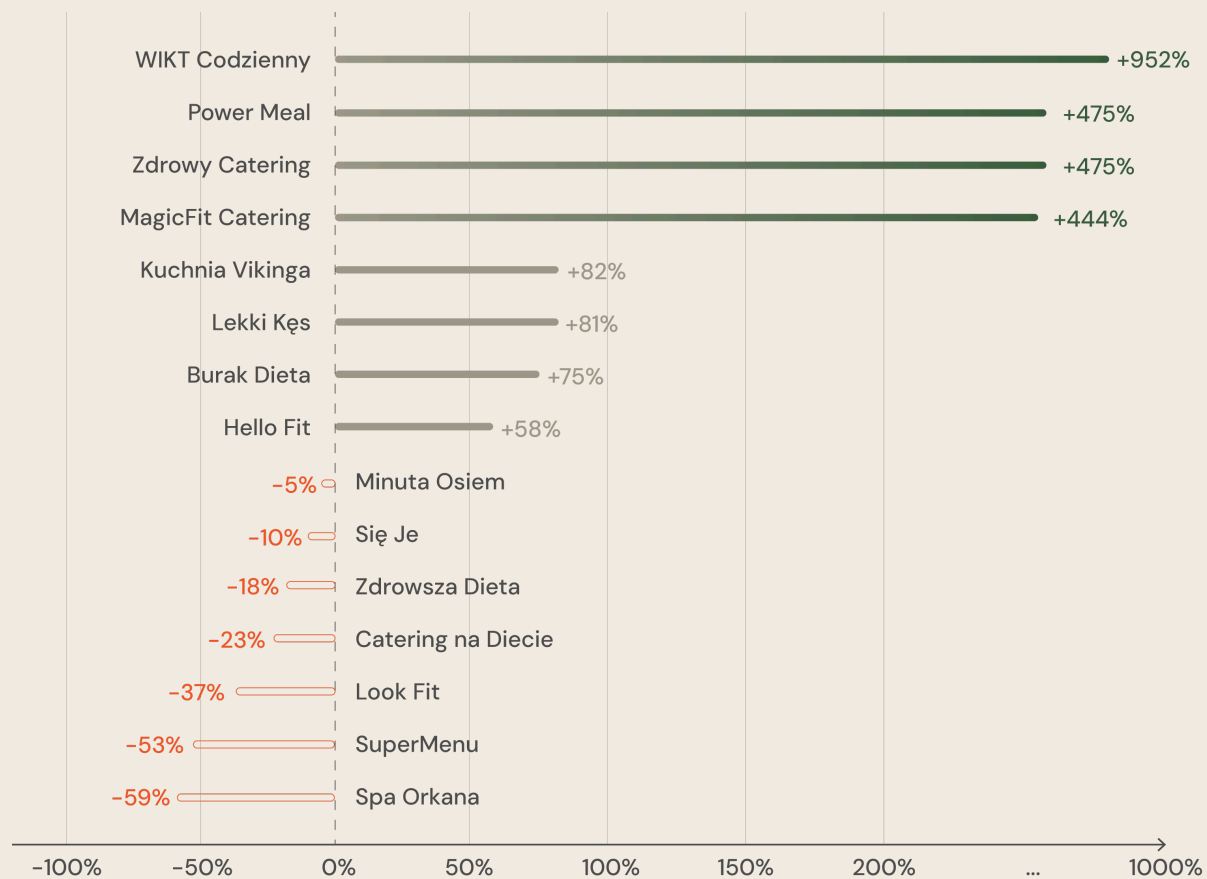
Mediana wzrostu przychodów rok do roku na bazie 54 spółek z porównywalnymi danymi KRS wynosi **+14,9%**. Solidny wzrost, powyżej PKB i powyżej inflacji. Rozrzut jednak jest ekstremalny: dolny kwartył **+1,3%** (przy inflacji 4-5% to realny spadek), górny kwartył **+58,3%** (podwojenie biznesu w 2 lata).

Rozdział dziesiąty rozkłada krajobraz dynamiki na trzy warstwy: **wzrost rok do roku** per segment, **sygnały sektorowe** przypisane 212 markom (od „ukryty potencjał” po „spadający”), **nowicjusze 2024-2026** i **krajobraz rentowności**.

W warstwie prognoz formułujemy **sześć obserwacji kierunkowych**: konsolidacja przyspieszy, pierwsza piątka pure play będzie rosnać szybciej niż rynek, TikTok stanie się głównym kanałem pozyskiwania dla średniego segmentu, cena katalogowa nie spadnie ale głębokość rabatów wzrośnie, kolejne przejęcia private equity, dostawy migrują do mniejszych miast.

Kluczowy sygnał strukturalny: **25%** marek w bazie wykazuje sygnały spadku lub stagnacji - co potwierdza obserwację PMR o konsolidacji z 600 do 400 aktywnych dostawców.

Sektor rośnie, ale nie równo



Rys. 10.1. Dynamika rok do roku (54 spółki z porównywalnymi danymi KRS). Mediana +14,9%, ale rozrzut ekstremalny: dolny kwartył +1,3% (realny spadek przy inflacji), górny kwartył +58,3%. Najszybciej rosnący segment: Powermeal (+475%), MagicFit (+444%), Kuchnia Vikinga (+82,5%). Najszybciej spadający: SuperMenu (-52,8%), Spa Orkana (-58,7%), Optimal Fit (-64,3%), ZDROWY SMAK (-86,1%).

6 kierunków na 2-3 lata

1. Konsolidacja przyspieszy. 25% marek z sygnałem spadku/stagnacji. Przy medianie marży 3% i kulturze rabatowej, mikro cateringi bez przewagi nie przetrwają 2-3 lat. Spadek do **~300 aktywnych dostawców** do 2028.

2. Pierwsza piątka pure play będzie rosnać szybciej niż rynek. Kuchnia Vikinga (+82%), Maczfit (+24%), Diety od Brokuła (+20%), NTFY (~+25-30% znormalizowane), Body Chief (+15%). Łączny udział wzrośnie z **68%** do **85%** w 2 lata.

3. TikTok stanie się głównym kanałem pozyskiwania dla średniego segmentu. Marki z silną pozycją na TikToku (Burak Dieta, Fit Kalorie, Gastropaczka) rosną szybciej niż marki opierające się tylko na Instagramie. Algorytmiczny zasięg TikToka to jedyny kanał, w którym mały gracz może organicznie konkurować z dużym.

4. Cena katalogowa nie spadnie, ale głębokość rabatów wzrośnie. Mediana 65 PLN stabilna od 2-3 lat. Zamiast podnosić cenę, marki zwiększają głębokość rabatów (z 10% do 25-30%). Cena katalogowa rośnie symbolicznie, transakcyjna stoi.

5. Kolejne fale przejęć PE. Największa transakcja: **MCI Capital - 55% NTFY za ~186 mln PLN** (listopad 2024). Oczekujemy **3-5 kolejnych transakcji** w segmencie powyżej 5 mln PLN do końca 2027.

6. Dostawy migrują do mniejszych miast. Dane Goodspeed: w 2022 - 47% dostaw do miast >500 tys. mieszkańców, w Q3 2025 - 35%. Małe miasta i wsie: 40% sprzedaży (z 25%). Trend potwierdza wpływ pracy zdalnej.

11. Karty 30 największych marek

Profile **30 największych marek** cateringu dietetycznego w Polsce według danych KRS. Każda karta zawiera kluczowe wskaźniki z 16 wymiarów analizy: przychód, marża, cena dzienna, segment, rok założenia, wskaźnik ogólny Scorecard (0-100), media społecznościowe (IG/TT/FB), reputacja (ocena i recenzje Google), reklamy (Google Ads i Meta), sygnały sektorowe, influencerzy.

Rozdział otwiera **tabela top 5** z czołowymi pure play (Kuchnia Vikinga, Maczfit, Diety od Brokuła, NTFY, Body Chief), za nią **tabela zbiorcza pozycji**

7-30 z markami średniego segmentu, niszowymi i nowicjuszami.

Trzy zasady czytania kart marek. Po pierwsze: **przychód KRS to przychód spółki, nie marki**; operator wielobiznesowy raportuje sumę linii działalności (rozdział 1.5). Po drugie: **Scorecard 30-60 to środek stawki** - przedziały, nie punkty, są jednostką porównania (rozdział 12.7). Po trzecie: **sygnał „ukryty potencjał”** trafił do 87% bazy ze względu na łagodną kalibrację - traktować jako podpowiedź wymagającą weryfikacji.

5 największych marek - karty w skrócie

| # | MARKA | SPÓŁKA / KONTEKST | PRZYCHÓD | MARŻA | OBS. IG / FB | OCENA / REC. GM | SCORECARD |
|---|-------------------------|----------------------------------------------------|----------|---------------|----------------|-----------------|-----------|
| 1 | Kuchnia Vikinga | Wschodni Front · 2007 | 487 mln | +14,2% | 84,9k / 132,9k | 4,3 / 7 116 | 72 |
| 2 | Maczfit | Fresh Meals Factory · 2015 · Grupa Żabka | 410 mln | -2,5% | 64,4k / 256k | 4,0 / 7 076 | 70 |
| 3 | Diety od Brokuła | Torłop Sp. k. · 2020 | 322 mln | +3,3% | 69,6k / 165k | 5,0 / b.d. | 72 |
| 4 | NTFY | NTFY Sp. z o.o. · 2014 · MCI 55% | 308 mln | +6,6% | 49,6k / 64,4k | 4,5 / 2 237 | 76 |
| 5 | Body Chief | Body Chief Sp. z o.o. · 2014 · Lidl 125 sklepów | 94,4 mln | +15,0% | 47,6k / 199,5k | 4,5 / b.d. | 65 |

Tabela 11.1. Top 5 marek pure play (rok obrotowy 2024). **NTFY** najwyższy Scorecard (76) i jedyna transakcja PE w sektorze (MCI Capital, listopad 2024, ~186 mln PLN). **Maczfit** jedyny z ujemną marżą i najszerszym programem ambasadorskim (20 partnerstw). **Diety od Brokuła** jedyny brand łączący cyfrowe, masową TV i influencerów. **Kuchnia Vikinga** jedyny w sektorze z rentownością +14% przy skali 487 mln. **Body Chief** jedyny z dystrybucją w dyskoncie (125 sklepów Lidl).

Średni segment - pozycje 7-15

| # | MARKA | PRZYCHÓD | MARŻA | CENA/DZIEŃ | SCORECARD | SYGNAŁ |
|----|---------------------|----------|---------------|------------|-----------|------------------|
| 7 | Dieta Pirata | 37,5 mln | +4,4% | 74 PLN | 62 | niszowy |
| 8 | 5 Posiłków Dziennie | 31,7 mln | +0,8% | 91 PLN | 43 | ukryty potencjał |
| 9 | Tajm | 31,3 mln | +3,1% | 45 PLN | 69 | zaniżona cena |
| 10 | Powermeal | 28,7 mln | b.d. | 53 PLN | 52 | B2B |
| 11 | Zdrowy Catering | 28,7 mln | b.d. | 48 PLN | 68 | B2B |
| 12 | Republika Smakoszy | 27 mln | b.d. | 58 PLN | 58 | stabilny |
| 13 | Towar spod lady | 14,7 mln | -26,9% | 77 PLN | 41 | spadający |
| 14 | Likeat | 12,1 mln | +5,0% | 75 PLN | 73 | lider rynku |
| 15 | Burak Dieta | 12,0 mln | +1,5% | 62 PLN | 66 | szybko rosnący |

Tabela 11.2. Pozycje 7-15 to **środkowy segment** sektora - skala 12-37 mln PLN, marże od -27% do +5%. Dominują albo producenci kontraktowi B2B (Powermeal, Zdrowy Catering - ten sam operator Power Foods Company), albo gracze niszowi (Burak Dieta - keto, Likeat - mobile-first). **Towar spod lady** z marżą -27% to typowy przykład firmy wypalającej gotówkę w tempie charakterystycznym dla podmiotów wspieranych kapitałem zewnętrznym.

Pozostałe marki z bazy KRS - pozycje 16-30

| # | MARKA | PRZYCHÓD | MARŻA | CENA/DZIEŃ | SCORECARD | SYGNAŁ |
|----|----------------------|----------|---------------|------------|-----------|---------------------------|
| 16 | Dieta pudełkowa Piła | 10,7 mln | +0,1% | b.d. | 38 | w stagnacji |
| 17 | Boxik Catering | 10,7 mln | +3,0% | b.d. | 56 | ukryty potencjał |
| 18 | Fitness Catering | 9,8 mln | -3,0% | b.d. | 44 | spadający |
| 19 | Bon Appetit | 9,4 mln | -0,5% | 71 PLN | 50 | ukryty potencjał |
| 20 | SuperMenu | 9,1 mln | -6,0% | 70 PLN | 54 | spadający (-53% r/r) |
| 21 | TakeAway Diet | 8,9 mln | +3,4% | 80 PLN | 50 | niszowy |
| 22 | BEKETO CATERING | 8,8 mln | +6,7% | 80 PLN | 78 | szybko rosnący |
| 23 | Wikt Codzienny | 8,6 mln | +19,3% | 44 PLN | 52 | szybko rosnący |
| 24 | Smaki Alpaki | 7,3 mln | -15,5% | 80 PLN | 35 | spadający |
| 25 | MagicFit Catering | 6,9 mln | +1,2% | 91 PLN | 48 | szybko rosnący |
| 26 | Love Catering | 6,0 mln | -1,3% | 62 PLN | 58 | niszowy |
| 27 | Loveat Catering | 6,0 mln | -1,3% | 62 PLN | 27 | spadający |
| 28 | Dieta Banana | 6,0 mln | -1,9% | 64 PLN | 42 | ukryty potencjał |
| 29 | Foodify | 2,7 mln | b.d. | b.d. | 55 | nowicjusz · kampania 360° |
| 30 | Dietific | 1,4 mln | b.d. | b.d. | 42 | nowicjusz · 2024 |

Tabela 11.3. BEKETO najwyższy Scorecard segmentu (78) - keto + 481 Meta + 700 Google. Wikt Codzienny najszybciej rosnąca firma segmentu (+19,3% marży). Foodify i Dietific - dwaj nowicjusze 2024 r.

12. Nota metodologiczna

Każda dana w raporcie pochodzi z jednego z **czterech poziomów wiarygodności źródła**. Klasyfikacja pozwala odbiorcy odróżnić twarde dane finansowe od interpretacji AI i dobrać właściwy ciężar wnioskom.

Poziom 1 - dane twarde, audytowalne zewnętrznie. KRS, GUS REGON, Google Ads Transparency Center, YouTube. Każdy może niezależnie zweryfikować tym samym zapytaniem.

Poziom 2 - weryfikowalny scraping. Liczba obserwujących, oceny i recenzje, ceny diet. Źródło realne, ale ekstrakcja może drobnie odbiegać.

Poziom 3 - dane przetworzone przez model językowy. Tożsamość komunikacyjna, analiza wideo, analiza recenzji. Powtarzalne, ale model może błędnie sklasyfikować.

Poziom 4 - oceny generowane przez AI. Scorecard, sygnały sektorowe, wskaźnik schematyczności. To są **opinie, nie pomiary**.

Pokrycie po stronie wartości: **~67%** wartości całego rynku diet pudełkowych szacowanej przez PMR (3,5 mld PLN). Audyt jakości danych: **92%** pomiarów w paśmie zgodności (<2% rozbieżności).

8 wymiarów oceny

| WYMIAR | WAGA | CO MIERZY |
|---------------------------|------|-----------------------------------------------------------------|
| Reputacja (recenzje) | 20% | Oceny i liczba recenzji na Google Maps w odniesieniu do sektora |
| Konkurencyjność cenowa | 15% | Atrakcyjność ceny dziennej na tle pozostałych marek |
| Obecność w social mediach | 15% | Liczba obserwujących, aktywność, zaangażowanie odbiorców |
| Kondycja finansowa | 15% | Trend przychodów i rentowność na podstawie sprawozdań z KRS |
| Intensywność reklam | 10% | Aktywność w ekosystemach Meta i Google Ads |
| Rozpoznawalność marki | 10% | Wzmianki w mediach, recenzje YouTube, widoczność w sieci |
| Zasięg influencerski | 10% | Liczba i zasięg współprac z influencerami |
| Jakość treści | 5% | Poziom strony, materiałów wideo i komunikacji |

Tabela 12.1. Sześć wymiarów (cena, social, reputacja, rozpoznawalność, jakość treści, influencerzy) wystawia **model językowy** - przy ponownym uruchomieniu mogą zmienić się o kilka punktów. Dwa wymiary (intensywność reklam, kondycja finansowa) liczone są **deterministycznym wzorem** ze surowych danych - przy tym samym wejściu zawsze ten sam wynik. Wskaźnik ogólny: **średnia ważona** ośmiu wymiarów. Największą wagę ma reputacja (20%), bo najsilniej oparta na twardych danych. Najmniejszą - jakość treści (5%), bo najbardziej subiektywna.

Scorecard - jak czytać wyniki

Wskaźnik ogólny to liczba od 0 do 100, ale w praktyce zdecydowana większość marek mieści się w przedziale **30-60**. Model AI - jak większość modeli językowych - unika skrajnych ocen: nie stawia piątek za piękne czy ani jedynek z automatu. Na 209 marek z wygenerowanym Scorecardem **71%** (149 marek) trafia w przedział 30-59, średnia ocena wynosi **44,3**, najwyższa odnotowana ocena to **85 punktów**.

Co to oznacza w praktyce? Że różnica **10 punktów** w środku skali (np. 42 vs 52) jest naprawdę znacząca - to przeskok o całą „klasę” marek. Natomiast różnica 2-3 punktów nie powinna być podstawą do jakichkolwiek wniosków. Scorecarda warto czytać w kategoriach przedziałów: **poniżej 30** to marki wyraźnie poniżej średniej; **30-45** to szeroki środek stawki; **45-60** to marki ponadprzeciętne; **powyżej 60** - wyróżniające się w skali całego rynku.

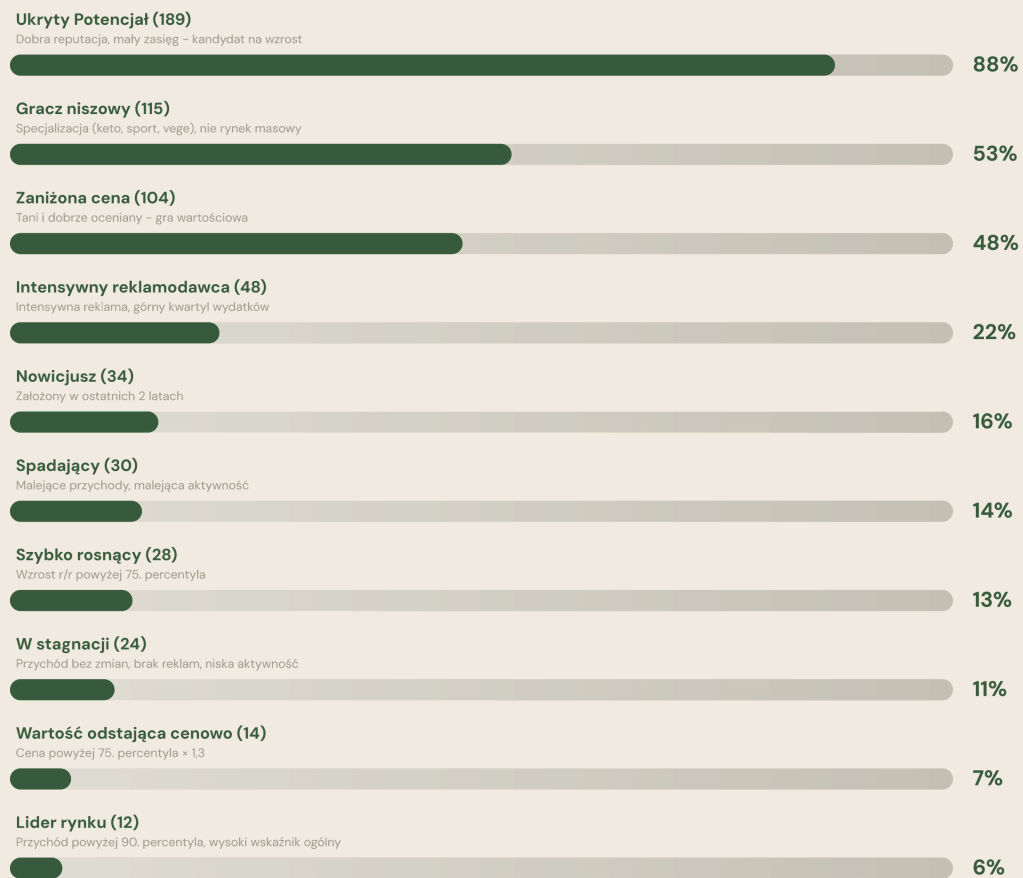
Każda marka oceniana jest na tle tych samych statystyk sektorowych - model widzi „mapę sektora”: medianę cen, średnią obserwujących na

Instagramie, typowy przychód. Ocena 60 w wymiarze zawsze oznacza „lepiej niż 60% rynku”, a nie „60 punktów z abstrakcyjnej puli”.

Po pierwsze - skala. Scorecard pozwolił ocenić ponad 200 marek po 8 wymiarach jednocześnie. Żaden zespół analityków nie zrobiłby tego ręcznie w rozsądnym czasie. Po drugie - wielowymiarowość: zamiast jednego rankingu dostajemy profil marki.

Sygnaty sektorowe. Każda marka otrzymuje od jednego do trzech sygnałów - krótkich etykiet klasyfikujących ją do „kategorii strategicznej”. Sygnaty rzadkie niosą więcej informacji niż częste: **market_leader** (9 marek - silna wskazówka strategiczna), **heavy_advertiser** (37 marek), **fast_grower**, **declining**, **zombie**, **newcomer**, **underpriced**. Sygnał **hidden_gem** trafił do 165 marek (79% bazy) - to typowy artefakt kalibracji, sygnał o niskiej wartości diagnostycznej.

Rozkład sygnałów sektorowych



Rys. 12.1. Rozkład 10 typów sygnałów sektorowych w bazie 212 marek. Sygnały częste (**Ukryty Potencjał 88%**, **Gracz niszowy 53%**) niosą mniej informacji - to artefakty kalibracji algorytmu na warunkach „wysoka reputacja przy niskim zasięgu”, spełnianych przez większość rynku. Sygnały rzadkie (**Lider rynku 6%**, **Wartość odstająca cenowo 7%**, **W stagnacji 11%**) są realnymi wskazówkami strategicznymi - pojedyncza marka oznaczona jako Lider Rynku to silny sygnał strukturalny, w przeciwieństwie do marki z Ukrytym Potencjałem.

Scorecard - ograniczenia i zastosowania

Scorecard to nie ranking „kto jest najlepszy”. To syntetyczny obraz tego, jak marka wypada na tle sektora w danych, które udało się zebrać. Marka z wynikiem 55 nie jest „lepsza” od marki z wynikiem 48 - jest po prostu lepiej widoczna w wymiarach, które Scorecard mierzy. Wymiary te nie obejmują wielu rzeczy decydujących o sukcesie firmy: jakości jedzenia, lojalności klientów, kompetencji zespołu, planów rozwojowych.

Hybryda dwóch logik pomiarowych. Sześć wymiarów modelowanych przez AI - przy ponownym uruchomieniu mogą zmienić się o kilka punktów. Dwa wymiary deterministyczne - identyczne przy tym samym wejściu. Wskaźnik ogólny łączy obie warstwy; jego zmienność jest mniejsza niż przy czysto modelowej implementacji, ale większa niż przy czysto deterministycznej. Raport publikuje jeden konkretny rzut z kwietnia 2026 i traktuje go jako punkt wyjścia, nie wyrokujący ranking.

Model nie wykorzystuje pełnej skali 0-100. Oceny skupiają się w przedziale 20-80. Żadna marka nie dostała powyżej 89. To naturalna cecha

modeli językowych - są ostrożne w wystawianiu skrajnych ocen, podobnie jak doświadczony recenzent, który rzadko stawia 10/10.

Ocena jest tak dobra jak dane wejściowe. Jeśli marka nie figuruje w KRS (bo działa jako JDG), wymiar kondycji finansowej będzie pusty. Jeśli nie prowadzi reklam na Facebooku, intensywność reklam wyniesie zero - nie dlatego, że nie reklamuje się w ogóle, ale dlatego, że nie reklamuje się w kanałach, które monitorujemy. Scorecard należy w całości do **czwartego, najniższego poziomu wiarygodności** źródeł danych (sekcja 12.1).

Jak z tego korzystać. Scorecard najlepiej sprawdza się w dwóch zastosowaniach: **skanowanie rynku** (które marki wyraźnie odstają od średniej - w górę lub w dół), oraz **profilowanie konkretnej marki** (w czym jest silna, a co jest jej piętą achillesową). Nie nadaje się do tworzenia bezwzględnych rankingów, porównywania marek z dokładnością do punktu ani do prognozowania, kto wygra rynek w przyszłym roku.



Projekt *CATSCAN*

Raport z badania branży
cateringów dietetycznych 2026

© Daniel Kotliński 2026

