



**CCC**  
SHOES & BAGS

**ROCZNE SKONSOLIDOWANE  
SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI  
GRUPY KAPITAŁOWEJ CCC S.A.  
ZA ROK 2018**



# SPIS TREŚCI

<b>1. DZIAŁALNOŚĆ GRUPY CCC</b>	<b>8</b>
1.1 Informacje ogólne	10
1.2 Produkty i marki	17
1.3 Model biznesowy	28
1.4 Notowania akcji na GPW w Warszawie	38
<b>2. STRATEGIA GRUPY CCC – REALIZACJA I PLANY ROZWOJU</b>	<b>42</b>
2.1 Misja i strategia	44
2.2 Cele na rok 2019	48
2.3 Perspektywy rozwoju	50
<b>3. ANALIZA WYBRANYCH WYNIKÓW FINANSOWYCH GRUPY CCC</b>	<b>52</b>
3.1 Analiza wybranych danych finansowych i operacyjnych	54
3.2 Zarządzanie zasobami finansowymi oraz płynność finansowa	72
3.3 Informacja o zawartych umowach przez spółki Grupy CCC	80
<b>4. ORGANIZACJA GRUPY KAPITAŁOWEJ CCC S.A.</b>	<b>86</b>
4.1 Struktura Grupy Kapitałowej	88
4.2 Kapitał zakładowy i akcjonariat	92
<b>5. AKCJE CCC S.A. NA GIEŁDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE</b>	<b>98</b>
<b>6. ŁAD KORPORACYJNY</b>	<b>106</b>
6.1 Stosowany zbiór zasad ładu korporacyjnego	108
6.2 Walne Zgromadzenie CCC S.A.	114
6.3 Organy zarządcze, nadzorujące i ich komitety w CCC S.A.	120
6.4 Wynagrodzenie władz CCC S.A.	138
6.5 Zarządzanie ryzykiem	142
<b>7. PRACOWNICY</b>	<b>150</b>
7.1 Struktura zatrudnienia	152
7.2 Programy rozwojowe dla pracowników	158
<b>8. ZAANGAŻOWANIE CCC</b>	<b>164</b>
<b>9. OŚWIADCZENIE ZARZĄDU I RADY NADZORCZEJ</b>	<b>168</b>
9.1 Oświadczenie w sprawie rzetelności sporządzenia sprawozdania finansowego	170
9.2 Informacja zarządu sporządzona na podstawie oświadczenia rady nadzorczej o dokonaniu wyboru firmy audytorskiej	170
9.3 Oświadczenie rady nadzorczej dotyczące oceny sprawozdań	171
<b>10. POZOSTAŁE INFORMACJE</b>	<b>174</b>
10.1 Informacje o posiadanych przez jednostkę oddziałach (zakładach)	176
10.2 Najważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju	176
10.3 Opis struktury głównych lokat kapitałowych lub głównych inwestycji kapitałowych dokonanych w ramach grupy kapitałowej emitenta w danym roku obrotowym	176
10.4 Podstawy sporządzenia sprawozdania z działalności Grupy CCC	176
10.5 Umowy zawarte pomiędzy emitentem a osobami zarządzającymi	177
10.6 Postępowania toczące się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej	177
10.7 Istotne zdarzenia po dniu bilansowym, które mogą wpłynąć na przyszłe wyniki finansowe emitenta	178

## CCC W LICZBACH



SPRZEDAŻ ONLINE  
**15 KRAJÓW**

SPRZEDAŻ OFFLINE  
**18 KRAJÓW**

**2000%**

przyrost od debiutu na giełdzie  
w 2004 roku do końca 2018 roku  
o ponad 2000%. Akcje CCC osiągnęły  
najwyższą cenę 312 PLN  
(cena w trakcie sesji)  
w dniu 22.01.2018 r.

**1 milion**

tyle par obuwia dziennie można  
wysłać do salonów z naszego  
centrum logistycznego

**50** mln

par obuwia sprzedano  
w 2018 roku

# +61%

WZROST SPRZEDAŻY  
E-COMMERCE



# 3000 m<sup>2</sup>

Największy sklep flagowy  
CCC posiada blisko 3000 m<sup>2</sup>  
powierzchni i zlokalizowany  
jest w Budapeszcie (2784 m<sup>2</sup>).



# 24h

zajmuje realizacja zamówienia  
poprzez kanał e-commerce  
[eobuwie.pl](http://eobuwie.pl)

[w mln PLN o ile nie podano inaczej]

**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**

DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA DZIAŁALNOŚĆ KONTYNUOWANA	W MLN PLN		W MLN EUR	
	DANE PRZEKSZTAŁCONE		DANE PRZEKSZTAŁCONE	
<b>Wybrane dane ze skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów</b>	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017
<b>Przychody ze sprzedaży</b>	4 725,8	3 938,1	1 107,5	927,8
Polska	2 060,1	2 026,5	482,8	477,4
Europa Śr.-Wsch.	1 035,4	880,9	242,7	207,5
Europa Zachodnia	430,8	156,6	101,0	36,9
Pozostałe kraje	112,7	76,9	26,4	18,1
<b>Działalność detaliczna</b>	3 639,0	3 140,9	852,8	740,0
E-commerce	977,3	605,7	229,0	142,7
Hurt	108,9	190,8	25,5	45,0
Działalność produkcyjna	0,6	0,7	0,1	0,2
<b>Zysk (strata) brutto ze sprzedaży</b>	2 369,9	2 003,9	555,4	472,1
Marża brutto ze sprzedaży	50,1%	51%	50,1%	51%
<b>Wyniki segmentów:</b>				
Polska	282,5	377,6	66,2	89,0
Europa Śr.-Wsch.	109,6	110,9	25,7	26,1
Europa Zachodnia	(72,4)	(37,8)	(17,0)	(8,9)
Pozostałe kraje	(2,3)	6,2	(0,5)	1,5
<b>Działalność detaliczna</b>	317,4	456,9	74,4	107,6
E-commerce	97,4	87,8	22,8	20,7
Hurt	28,0	36,0	6,6	8,5
Działalność produkcyjna	(0,4)	(0,2)	(0,1)	(0,0)
<b>Zysk na działalności operacyjnej</b>	372,5	462,9	87,3	109,1
Zysk przed opodatkowaniem	256,4	399,0	60,1	94,0
<b>ZYSK NETTO Z DZIAŁALNOŚCI KONTYNUOWANEJ</b>	223,5	362,2	52,4	85,3
<b>STRATA NETTO Z DZIAŁALNOŚCI ZANIECHANEJ</b>	(166,8)	(59,9)	(39,1)	(14,1)
<b>ZYSK NETTO</b>	56,7	302,3	13,3	71,2
<b>SKORYGOWANY ZYSK NETTO [1]</b>	84,1	318,1	19,7	74,9
<b>Wybrane dane skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej</b>	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
<b>Aktywa trwałe</b>	3 574,1	1 154,1	831,2	276,7
<b>Aktywa obrotowe, w tym:</b>	3 161,9	2 215,8	735,3	531,3
Zapasy	1 806,1	1 417,7	420,0	339,9
Środki pieniężne	375,8	511,6	87,4	122,7
<b>AKTYWA RAZEM</b>	6 736,0	3 369,9	1 566,5	808,0
<b>Zobowiązania długoterminowe, w tym:</b>	2 650,9	1 277,8	616,5	306,4
Zobowiązania z tytułu zadłużenia	210,0	436,0	48,8	104,5
<b>Zobowiązania krótkoterminowe, w tym:</b>	2 937,3	923,8	683,1	221,5
Zobowiązania z tytułu zadłużenia	806,8	481,1	187,6	115,3
<b>ZOBOWIĄZANIA RAZEM</b>	5 588,2	2 201,6	1 299,6	527,8
<b>KAPITAŁ WŁASNY</b>	1 147,8	1 168,3	266,9	280,1

DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA	W MLN PLN		W MLN EUR	
<b>Wybrane dane ze skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych</b>	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017
Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej	995,8	78,2	233,4	18,4
Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	(620,8)	(222,3)	(145,5)	(52,4)
Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej	(514,8)	514,8	(120,6)	121,3
<b>PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE RAZEM</b>	<b>(139,8)</b>	<b>370,7</b>	<b>(32,7)</b>	<b>87,3</b>
<b>DANE OPERACYJNE</b>	31.12.2018	31.12.2017		
Liczba sklepów	1125	849		
Powierzchnia handlowa (tys.m <sup>2</sup> )	660,3	475,1		
Liczba rynków ze sprzedażą online	15	11		
	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017
Nakłady inwestycyjne (w mln)	(443,6)	(244,7)	(104,0)	(57,6)
Średni przychód na m <sup>2</sup> powierzchni handlowej <sup>[1]</sup>	7,1	8,3	1,7	2,0

[1] Przychód na 1m<sup>2</sup> w powierzchni jest liczony jako iloraz wartości przychodu za okres 12 miesięcy danego roku przez liczbę m<sup>2</sup> powierzchni handlowej na datę bilansową.

Wybrane dane ze skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów, skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej oraz skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych przeliczono na euro zgodnie ze wskazaną, obowiązującą metodą przeliczania:

- poszczególne pozycje aktywów i pasywów skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej przeliczono według kursu obowiązującego na ostatni dzień okresu sprawozdawczego:
  - kurs na 31.12.2018 r. wynosił 1 EUR – 4,3000 PLN
  - kurs na 31.12.2017 r. wynosił 1 EUR – 4,1709 PLN

- poszczególne pozycje skonsolidowanego rachunku zysków i strat oraz innych całkowitych dochodów i skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych przeliczono według kursów stanowiących średnią arytmetyczną kursów ogłoszonych przez Narodowy Bank Polski dla euro obowiązujących na ostatni dzień każdego miesiąca w danym okresie sprawozdawczym:

- kurs średni w okresie 01.01.2018 – 31.12.2018 r. wynosił 1 EUR – 4,2669 PLN
- kurs średni w okresie 01.01.2017 – 31.12.2017 r. wynosił 1 EUR – 4,2447 PLN

Przeliczenia dokonano zgodnie ze wskazanymi wcześniej kursami wymiany poprzez podzielenie wartości wyrażonych w milionach złotych przez kurs wymiany.

**1.**  
**DZIAŁALNOŚĆ GRUPY CCC**





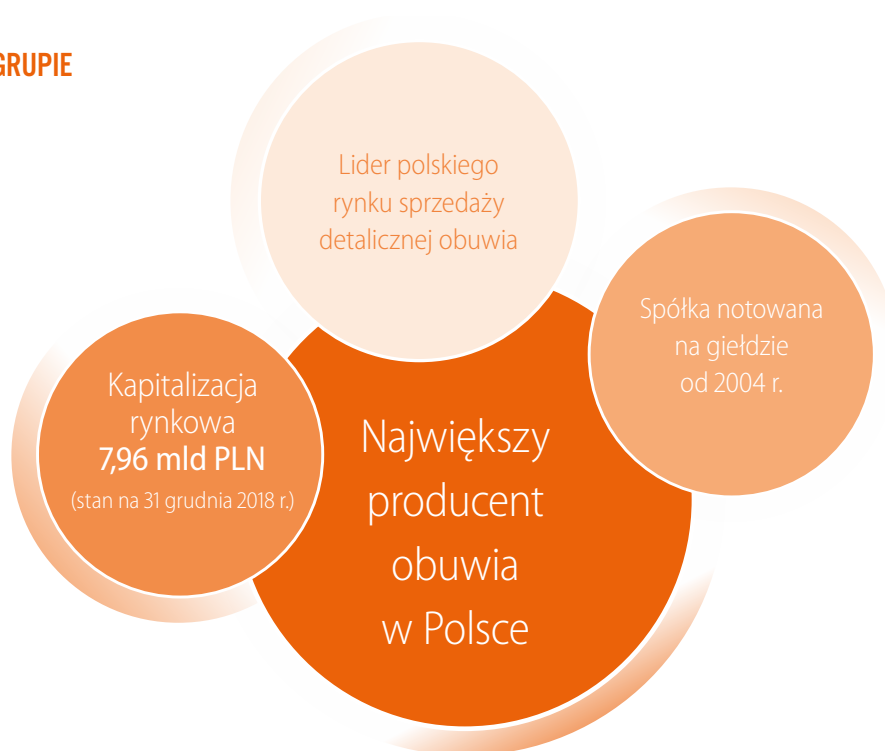


**CCC**  
SHOES & BAGS

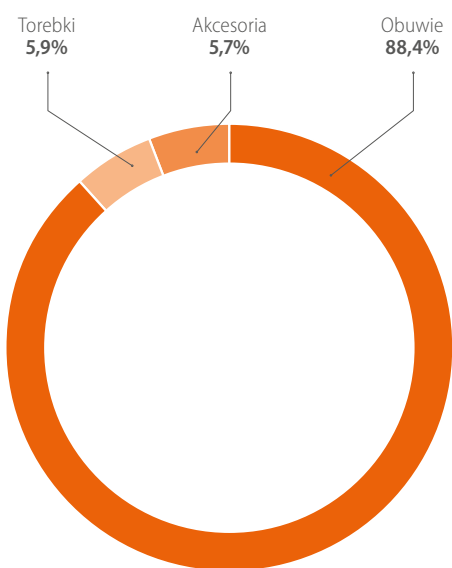
## 1.1 INFORMACJE OGÓLNE

### 1.1.1 OGÓLNE INFORMACJE O GRUPIE

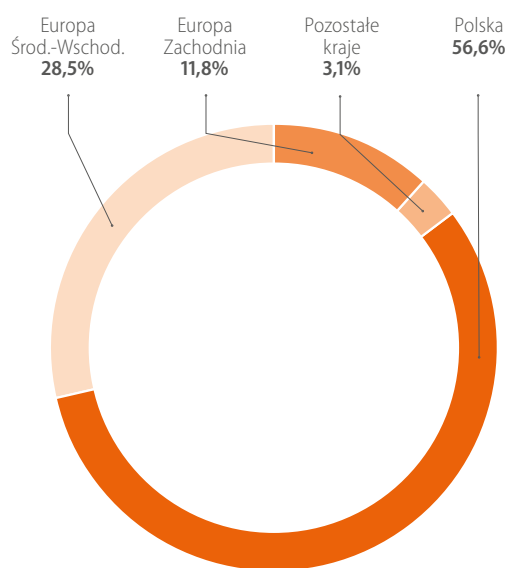
#### PROFIL BIZNESOWY



Struktura sprzedaży  
(wg wartości)

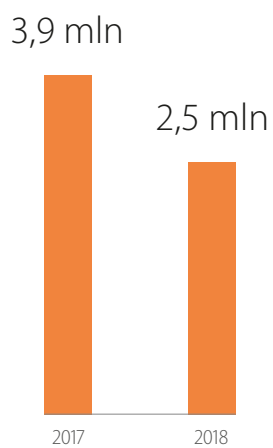


Struktura sprzedaży  
(segmenty geograficzne)



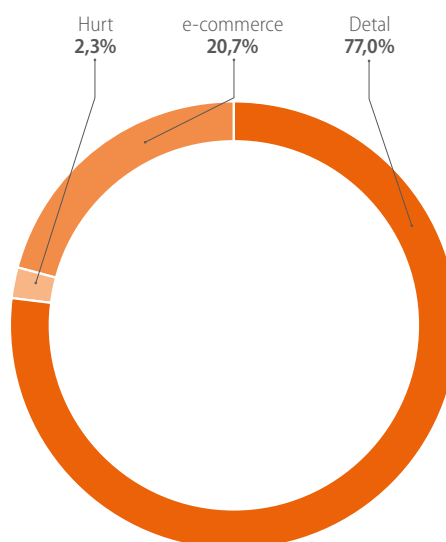
Produkcja

Liczba wyprodukowanych par obuwia



Dystrybucja

Podział przychodów skonsolidowanych  
w 2018 roku [%]



## PIĘĆ NAJWIĘKSZYCH KRAJÓW WEDŁUG PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY



**POLSKA**



**CZECHY**



**SŁOWACJA**



**WĘGRY**



**RUMUNIA**



Grupa Kapitałowa CCC S.A. („GK CCC”, „Grupa Kapitałowa CCC”, „Grupa Kapitałowa”, „Grupa”) jest liderem polskiego rynku sprzedaży detalicznej obuwia oraz jego największym producentem w Polsce. Grupa CCC to łącznie 1125 sklepów zlokalizowanych w nowoczesnych centrach i galeriach handlowych w 17 krajach, ponad 14 tysięcy pracowników, własna fabryka butów skórzanych i prawie 50 milionów par butów sprzedawanych w ciągu roku. Modne i atrakcyjne cenowo produkty oferowane są klientom w sklepach własnych w Polsce, na Słowacji, w Węgrzech, w Czechach, Austrii, Bułgarii, Słowenii, Chorwacji, Rosji, Serbii, Rumunii, w Szwajcarii pod markami Vögele Shoes i Bingo, oraz w sklepach franczyzowych w Mołdawii, krajach nadbałtyckich oraz na Ukrainie. Ponadto Grupa Kapitałowa prowadzi sprzedaż online na następujących rynkach: Polska, Czechy, Rumunia, Węgry, Słowacja, Ukraina, Niemcy, Bułgaria, Litwa, Grecja, Szwecja, Włochy, Hiszpania, Francja, Szwajcaria – poprzez kanał e-commerce Vögele Shoes.

W sezonie wiosna-lato Grupa oferuje obecnie blisko 4 000 wzorów obuwia, dla sezonu jesień-zima jest to około 3 000 wzorów, co łącznie w okresie 12 miesięcy daje ilość 7 000 wzorów obuwia. Grupa posiada łącznie 124 zarejestrowane marki towarowe – najbardziej popularną marką sprzedawaną przez CCC jest marka Lasocki, dostępna zarówno w salonach stacjonarnych CCC, jak również w kanale e-commerce.

Podmiotem dominującym w Grupie jest spółka CCC S.A.

Działalność Grupy Kapitałowej jest obecnie zorganizowana w dwóch segmentach:

- Segment działalności produkcyjnej
- Segment działalności dystrybucyjnej
  - Hurt
  - E-commerce
  - Detal
    - Polska
    - Europa Środkowo-Wschodnia
    - Europa Zachodnia
    - Pozostałe kraje

## 1.1.2

### NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA 2018 ROKU



**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI****1.1.3  
CZYNNIKI I ZDARZENIA MAJĄCE WPLYW  
NA OSIĄGNIĘTE WYNIKI GRUPY CCC S.A****ROZWÓJ MAKROEKONOMICZNY  
W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ:**

Grupa CCC S.A. operuje głównie na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej z wyraźną dominacją sprzedaży na polskim rynku, który w 2018 odnotował 63,9% udziału w zagregowanym zysku segmentów. Rezultatem lokacji sklepów Grupy w powyższym rejonie jest znaczący wpływ kondycji gospodarek krajów Europy Środkowo-Wschodniej na sprzedaż produktów Grupy. Głównymi czynnikami, które miały wpływ w prezentowanym okresie na wyniki finansowe były:

- Wzrost zatrudnienia,
- Wzrost dochodu netto/dochodu do dyspozycji,
- Wzrost poziomu zaufania wśród Klientów,
- Wzrost PKB,
- Wzrost skłonności do konsumpcji.

Od dłuższego czasu Polska odnotowuje wzrost gospodarczy. W całym 2018 r. odnotowano wynik 5,1% (dane wg wstępnego szacunku GUS). Odpowiednio dla lat 2017 oraz 2016 wzrost gospodarczy w Polsce wyniósł 4,6% oraz 2,9%. Prognoza rządowa wzrostu PKB na 2019 rok zapisana w ustawie budżetowej wynosi 3,8%. Prognozy Banku Światowego oraz Komisji Europejskiej dotyczące PKB Polski w 2019 r. wynoszą odpowiednio 4,0% i 3,5%.

Ważnymi czynnikami makroekonomicznymi, które wpłynęły na wyniki Grupy ze względu na specyfikę działalności były zachowania konsumenckie, w szczególności stały wzrost skłonności do konsumpcji. Skala wpływu kategorii „Spożycie w sektorze gospodarstw domowych” na wzrost realny PKB za lata 2015 – 2017 wynosiła odpowiednio 1,8%, 2,3%, 2,8%, a więc systematycznie rośnie. Wskaźnik ten jest wspierany przez wysoką, realną dynamikę płac oraz niskie stopy procentowe, które stymulują dalszy rozwój akcji

kredytowej, m.in. w obszarze kredytów detalicznych. Rada Polityki Pieniężnej nie zapowiada obecnie zmiany nastawienia w polityce pieniężnej, w związku z czym w 2019 r. stopy NBP powinny pozostać niezmienione. Również wzrost gospodarczy krajów Unii Europejskiej sprzyjał rozwojowi handlu – klienci byli skłonni do przeznaczania większych sum na dobra konsumenckie. W Polsce istnieje wciąż znaczny potencjał do budowy nowych centrów handlowych. Polska łącznie z Niemcami uplasowała się na pierwszym miejscu w Europie w indeksie atrakcyjności inwestycyjnej nieruchomości handlowych GRAI (Global Retail Attractiveness Index) opracowanym przez Union Investment. Informacja ta jest pozytywna z punktu widzenia założeń do dalszego rozwoju sieci w Polsce.

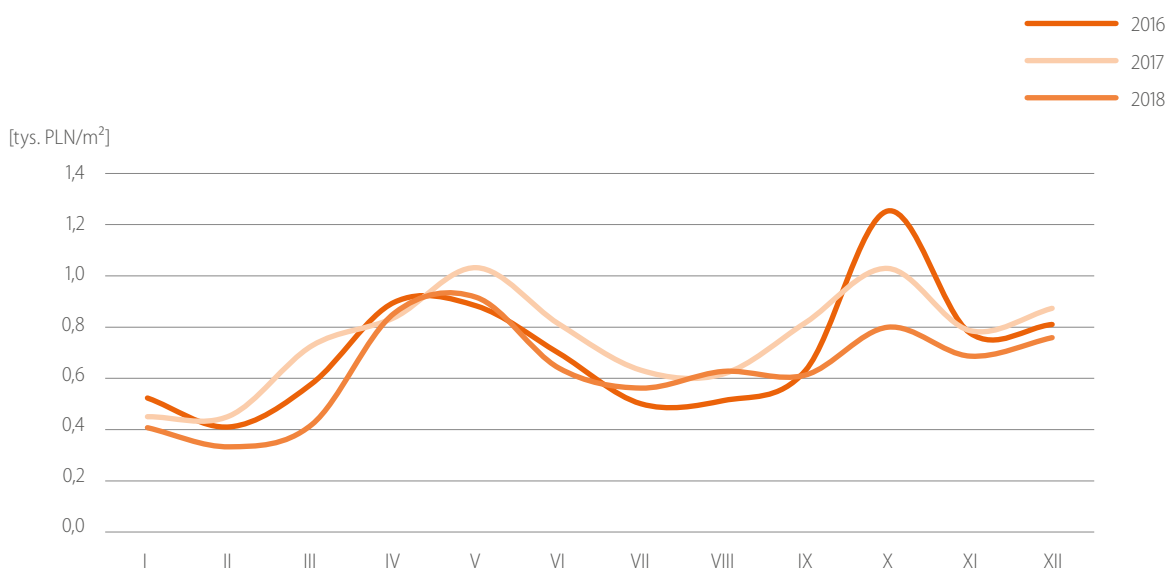
## ZMIANY PREFERENCJI KONSUMENTÓW ORAZ ZMIANY POPYTU

Postęp technologiczny, ciągle ewoluujące trendy czy też zmiany w trybie życia znacząco wpłynęły na zmianę potrzeb oraz zachowania klientów w prezentowanym okresie. Zmieniły się również ich preferencje, między innymi te dotyczące formy zakupów, dlatego Grupa CCC poszerzyła swoją ofertę online (rozwój sklepu internetowego eobuwie.pl i objęcie udziałów w spółce DeeZee).

## SEZONOWOŚĆ I POGODA

Znacznym wpływem na proporcję sprzedaży w ciągu roku finansowego miały warunki pogodowe oraz sezonowość (szczyt popytu to wiosna i jesień). Zaburzenie warunków pogodowych może skutkować odłożeniem przez klientów decyzji zakupowych lub też skróceniem sezonu najwyższej sprzedaży.

## SEZONOWOŚĆ SPRZEDAŻY W SKLEPACH SIECI CCC



**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI****ZMIANY KURSÓW WALUTOWYCH**

Część rozliczeń Grupy CCC jest denominowana w walutach obcych. Kursy wymian USD i EUR mają wpływ na strukturę kosztów i przychodów ze sprzedaży. Z uwagi na fakt, że Grupa importuje towary, których ceny zakupu denominowane są głównie kursem USD/PLN, a jednocześnie sprzedaje towary i wyroby gotowe na rynkach zagranicznych, których ceny sprzedaży denominowane są głównie kursem EUR/PLN, narażona jest na ryzyko zmian kursów walutowych. W ramach Grupy udzielane są również pożyczki walutowe.

Zdaniem Zarządu Emitenta, w okresie sprawozdawczym nie wystąpiły żadne czynniki i zdarzenia o nietypowym charakterze, mające znaczący wpływ na działalność spółek z Grupy Kapitałowej CCC S.A.

OKRES (USD/PLN)	NAJWYŻSZY	NAJNIŻSZY	KONIEC OKRESU	ŚREDNIA
2018	3,8268	3,3173	3,7597	3,6117
2017	4,2271	3,4813	3,4813	3,7782
2016	4,2493	3,7193	4,1793	3,9435

OKRES (EUR/PLN)	NAJWYŻSZY	NAJNIŻSZY	KONIEC OKRESU	ŚREDNIA
2018	4,3978	4,1423	4,3000	4,2617
2017	4,4157	4,1709	4,1709	4,2583
2016	4,5035	4,2355	4,4240	4,3637



## 1.2 PRODUKTY I MARKI

### OFERTA GRUPY CCC

Grupa CCC oferuje swoim klientom asortyment produktów skierowany do szerokiej grupy konsumentów. Poza obuwiem damskim, męskim i dziecięcym, Grupa oferuje możliwość zakupu torebek, kosmetyków do pielęgnacji obuwia oraz produktów klasyfikowanych w strukturze asortymentowej jako pozostałe, w ramach których możemy wyróżnić biżuterię, galanterię, akcesoria kolarskie.

Obuwie jest podstawowym produktem Grupy CCC. Klienci odwiedzający sklepy mają do wyboru asortyment produktowy na każdą okazję – od butów codziennych, przez buty sportowe aż po wizytowe buty skórzane. Oferowany klientom asortyment Grupa sprzedaje pod markami własnymi oraz markami licencjonowanymi – szczegółowy opis oferowanych marek został przedstawiony w dalszej części tego podrozdziału.

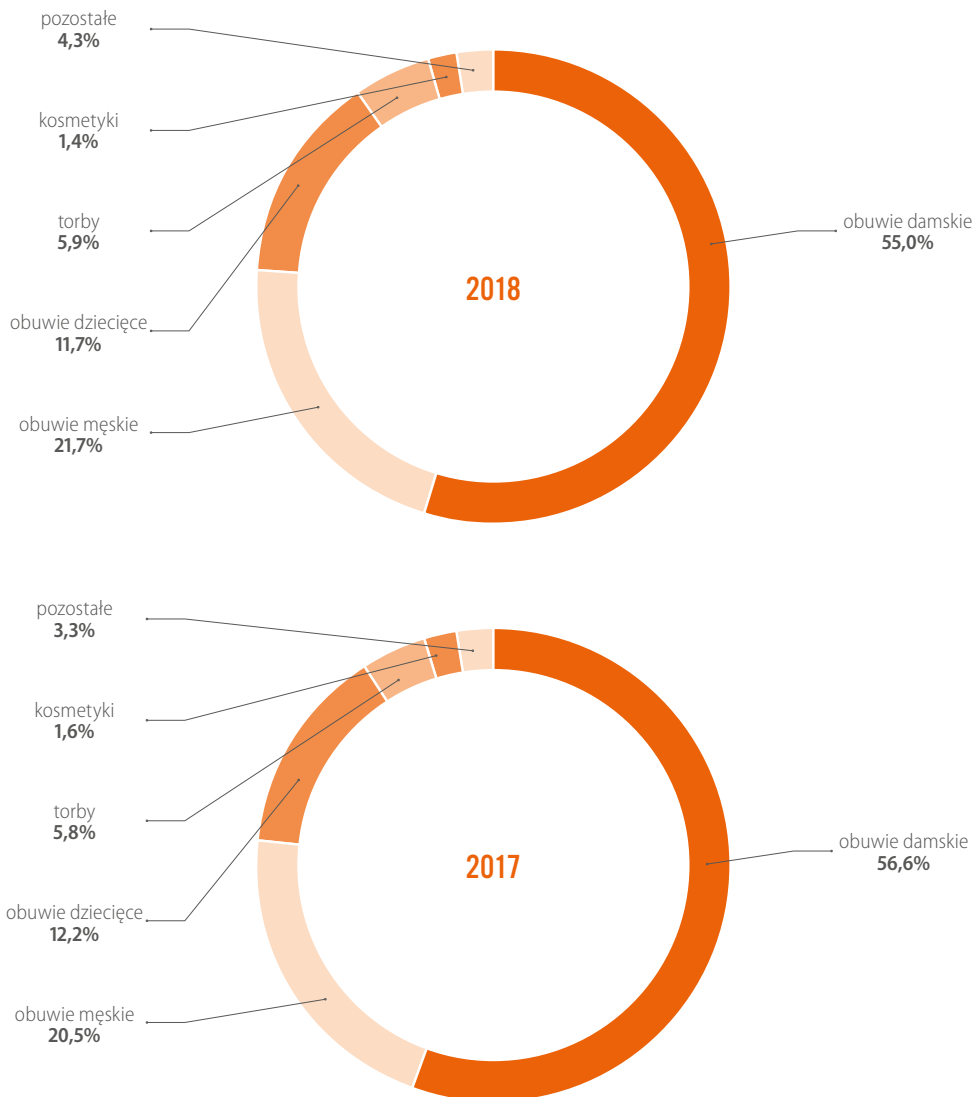
**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**

**STRUKTURA ASORTYMENTOWA**

Struktura asortymentowa sprzedaży detalicznej pozostaje stała na przestrzeni lat – w 2018 r. obuwie damskie stanowiło wartościowo ok. 55,0% sprzedaży, obuwie męskie to 21,7%, natomiast obuwie dziecięce osiągnęło udział na poziomie 11,7%. Poza obuwiem, będącym głównym produktem, kategoria torebki odpowiada rocznie za 5,9% sprzedaży, natomiast kosmetyki za 1,4%.

Stale poszerzana struktura asortymentowa sprzedaży Spółki i różnorodność oferowanych produktów, pozwala znaleźć artykuł odpowiadający oczekiwaniom naszych stałych Klientów oraz rekrutuje nowych, co wpływa na zwiększenie przychodów ze sprzedaży.

Na poniższym wykresie została zaprezentowana szczegółowa struktura sprzedaży detalicznej w poszczególnych grupach asortymentowych w 2018 i 2017 r.





55,0%

## OBUWIE DAMSKIE

W ramach asortymentu obuwia damskiego Grupa oferuje swoim klientkom: baleriny, botki, kozaki, klapki, obuwie sportowe, półbuty, sandały, szpilki i trampki. Poszczególne towary sprzedawane są w ramach grupy asortymentowej pod następującymi markami własnymi: Lasocki, Lasocki Comfort, Sprandi, Jenny Fairy, Clara Barson, Bassano, Nylon Red, INBLU oraz Via Ravia, a także pod markami obcymi m.in. Adidas, Puma, New Balance. Sprzedaż obuwia damskiego stanowiła 55,0% (62,2% sprzedaży obuwia) wartości sprzedaży zrealizowanej w 2018 r., w ujęciu ilościowym było to 59,6% ogólnej sprzedaży obuwia. W stosunku do 2017 r. sprzedaż obuwia damskiego wzrosła ilościowo o 2,1%.

## OBUWIE MĘSKIE

21,7%

W ramach asortymentu obuwia męskiego Grupa oferuje swoim klientom: botki, obuwie sportowe, półbuty, sandały i trampki. Poszczególne towary sprzedawane są w ramach grupy asortymentowej pod następującymi markami własnymi: Lasocki for men, Sprandi, Gino Lanetti, Vapiano oraz Cesare Cave, a także pod markami obcymi m.in. Adidas, Puma, New Balance. Sprzedaż obuwia męskiego stanowiła 21,7% (24,6% sprzedaży obuwia) wartości sprzedaży zrealizowanej w 2018 r., w ujęciu ilościowym było to 18,9% sprzedaży obuwia. W stosunku do 2017 r. sprzedaż obuwia męskiego wzrosła ilościowo o 13,2%.



## OBUWIE DZIECIĘCE

W ramach asortymentu obuwia dziecięcego Grupa oferuje swoim klientom obuwie zarówno dla chłopców jak i dziewczynek na każdą porę roku. W ramach podgrup asortymentowych obuwie sprzedawane jest pod następującymi markami: Lasocki, Lasocki Kids, Lasocki Young, Sprandi, Action Boy, Magic Lady, Nelli Blu, Nylon Red, Vapiano, Muflon i marki licencjonowane, m. in. Mickey and Friends, Spiderman Ultimate, Violetta, Cars, Frozen, Planes, Star Wars, Fairies, Sofia the first, Princess, Avengers. Sprzedaż z asortymentu obuwia dziecięce stanowiła 11,7% (13,2% sprzedaży obuwia) całkowitej wartości sprzedaży zrealizowanej w 2018 r., w ujęciu ilościowym było to 21,5% sprzedaży obuwia. W stosunku do 2017 r. sprzedaż obuwia dziecięcego wzrosła o 3,5%.

# 11,7%



**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**



5,9%

**TORBY**

W ramach tej grupy asortymentowej Spółka oferuje swoim klientom torby i torebki skórzane oraz z materiałów syntetycznych, sprzedawane pod markami Lasocki i Jenny Fairy oraz Lasocki casual for men. Sprzedaż toreb stanowiła 5,9% ogólnej sprzedaży w 2018 r. W stosunku do 2017 r. sprzedaż toreb wzrosła o 10,7%.

W ramach asortymentu kosmetyków Grupa sprzedaje produkty do pielęgnacji obuwia. Sprzedaż asortymentu z grupy kosmetyki stanowiła 1,4% sprzedaży ogółem.

1,4%

**KOSMETYKI**

4,3%

**POZOSTAŁE**



W ramach asortymentu pozostałe Spółka sprzedaje m.in.: biżuterię, galanterię, akcesoria kolarskie. W 2018 r. do sprzedaży zostały wprowadzone rajstopy damskie i dziecięce. Sprzedaż asortymentu z grupy pozostałych produktów stanowiła 4,3% sprzedaży ogółem.

**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**



SPRANDI to marka przeznaczona dla aktywnej rodziny oraz młodych, otwartych osób, które lubią spędzać czas i relaksować się na świeżym powietrzu. Osób, które dużo chodzą i potrzebują wygodnego i funkcjonalnego obuwia w rozsądnej cenie.

Idealne na wypad na rower, piknik, spacer po parku, jak i do codziennego chodzenia po mieście dla młodszych, którzy poszukują obuwia o lifestyle'owym charakterze. Oferta marki zaspokoi potrzeby szerokiej grupy docelowej. Wyraziste wzornictwo, dużo koloru, wygoda to podstawowe cechy obuwia Sprandi.

**RODZINNA REKREACJA  
I MIEJSKI STYL.**

Wygodne, markowe buty sportowe.



## PRODUKTY DAMSKIE

### LASOCKI

SINCE 1954

- wysoka jakość, dbałość o szczegóły, styl, elegancja i komfort
- wysokogatunkowa skóra
- konkurencyjne ceny

#### KOBIETY

- wiek ok. 20–55 lat
- dochody średnie i wysokie
- otwarte, aktywne, dbające o kondycję
- poszukujące wyjątkowości, oryginalności
- ceniące jakość, styl, komfort
- cena ma drugorzędne znaczenie

### Jenny fairy

- dobra jakość, różnorodność, modne fasony
- innowacyjne materiały (eko-skóry, tkaniny)
- rozsądne ceny

#### KOBIETY

- wiek ok. 14–60 lat
- dochody średnie i niższe
- otwarte, aktywne, na czasie
- poszukujące estetycznych, modnych fasonów
- ceniące różnorodność i styl
- w rozsądnych cenach

### Clara Barson

CLASSIC STYLE

- zadowalająca jakość, funkcjonalność, wygoda
- różne materiały
- niskie ceny

#### KOBIETY

- wiek ok. 35–70 lat i powyżej
- dochody niższe
- tradycyjnistki
- poszukujące wygodnych, praktycznych, sprawdzonych modeli
- ceniące wygodę i funkcjonalność
- w przystępnych cenach

## PRODUKTY MĘSKIE

### LASOCKI

- polska marka premium z tradycją
- wysokogatunkowa skóra
- konkurencyjne ceny
- fasony klasyczne i smart casualowe

#### MĘŻCZYŹNI

- wiek ok. 25–75 lat
- dochody średnie i wyższe
- pewni siebie, dbający o swój wygląd, „zawartość szafy”, uciekający od „bylejakości”, ceniący wysoką jakość, styl, wygodę
- dokonujący racjonalnych wyborów – ważą stosunek jakości do ceny

### Cesare Cave

- dobra jakość, wiosenno–letnie fasony
- naturalna skóra
- ręczne szycie
- rozsądne ceny

#### MĘŻCZYŹNI

- wiek ok. 35–80 lat
- dochody średnie
- ceniący sobie swobodę i luz
- poszukujący wygodnych, przewiewnych i solidnych modeli na wiosnę i lato w przystępnych cenach

### VAPIANO

- klasyczne fasony – półbuty sznurowane i wsuwane
- formalne (wizytowe) i półformalne obuwie w rozsądnej cenie

#### MĘŻCZYŹNI

- wiek ok. 20–80 lat
- dochody niższe i średnie
- potrzebujący obuwia o bardziej formalnych fasonach na specjalne okazje, kilka razy do roku, lub do codziennej pracy
- driverem zakupowym jest przede wszystkim cena, kwestia materiału na dalszym planie

### GINO LANETTI

- ekonomiczne, lekko usportowione obuwie miejskie
- na co dzień
- półbuty, sandały, klapki
- niskie ceny

#### MĘŻCZYŹNI

- wiek ok. 18–65 lat
- dochody niższe i średnie
- poszukujący wygodnego obuwia w przystępnej cenie do codziennych aktywności
- zwracający uwagę na wygląd obuwia bardziej niż na materiał, z którego jest wykonany

## PRODUKTY DZIECIĘCE

### LASOCKI YOUNG

- wysoka jakość, dbałość o detale i pro-zdrowotność
- funkcjonalność i wygoda
- nowoczesny design
- wysokogatunkowa skóra
- konkurencyjne ceny

### LASOCKI KIDS

#### RODZICE

- dochody średnie i wysokie
- otwarci, aktywni, dbający o kondycję własną i rodziny
- przy wyborze kierują się aspektem zdrowotnym, wygodą, funkcjonalnością, komfortem
- ceniący jakość, komfort i styl
- drugorzędne znaczenie ceny



- różnorodność – bogate zdobnictwo i mnogość kolorów
- modele codzienne (lekko usportowione dla chłopców) i okazjonalne (np. pantofelki dla dziewczynek)
- różne materiały (naturalne i eko-skóry, tkaniny)
- niskie ceny

#### RODZICE

- dochody średnie i niższe
- otwarci, aktywnie, na czasie
- poszukujący wygodnych, estetycznych, a nawet ekstrawaganckich fasonów na różne okazje
- ceniący różnorodność i wzornictwo oraz szanujący gusta dzieci
- wychodzący z założenia, że dzieci szybko rosną i niszczą obuwie, więc jakość jest kwestią drugorzędną
- bardzo istotna niska cena



- licencjonowane zdobnictwo zgodne z dziecięcymi trendami (kreskówki, filmy, gry itp.)
- modele codzienne i lekko sportowe (m.in. trampki)
- różne materiały
- rozsądne ceny

#### RODZICE

- dochody średnie i niższe
- poszukujący wygodnego, ale efektownego obuwia dla dzieci
- spełniający marzenia pociech
- ceniący fun i wzornictwo, mniej istotna jakość
- rozsądne ceny

## **1.3 MODEL BIZNESOWY**

### **1.3.1 DYSTRYBUCJA**

#### **OTOCZENIE RYNKOWE**

Głównym segmentem działalności Grupy Kapitałowej CCC jest sprzedaż detaliczna, która generuje 77,0% wszystkich przychodów. W tym segmencie Grupa prowadzi działalność w czterech regionach:

- Polska,
- Europa Środkowo-Wschodnia,
- Europa Zachodnia,
- Pozostałe kraje.

W wymienionych regionach Grupa prowadzi również działalność online, która odpowiada za 20,7% wszystkich przychodów.

Poniżej przedstawiona została charakterystyka otoczenia rynkowego oraz konkurencji w najważniejszych regionach.

REGION	SYTUACJA RYNKOWA
Polska	Obecna sytuacja gospodarcza w Polsce jest stabilna, ze średnimi perspektywami rozwoju. W 2018 r. wzrost PKB Polski wyniósł 5,1%. Odpowiednio dla lat 2017 oraz 2016 wzrost gospodarczy w Polsce wyniósł 4,6% oraz 2,9%. W prezentowanym okresie nie wystąpiły zmiany w stawkach podatkowych dotyczących produktów Grupy. Powyższe dane makroekonomiczne wpłynęły na wzrost dochodu do dyspozycji konsumentów. Kluczowym konkurentem CCC w Polsce jest Deichmann.
Europa Środkowo-Wschodnia	Obecna sytuacja gospodarcza w regionie Europy Środkowo-Wschodniej jest stabilna, ze średnimi perspektywami rozwoju. Poziom PKB per capita, rośnie w stabilnym tempie, stopa bezrobocia w najważniejszych krajach regionu ma tendencję spadkową. W prezentowanym okresie nie wystąpiły zmiany w stawkach podatkowych dotyczących produktów Grupy. Powyższe dane makroekonomiczne pozwalają oczekiwać wzrostu dochodu do dyspozycji konsumentów. W regionie Europy Środkowo-Wschodniej kluczowym konkurentem Grupy jest Deichmann.
Europa Zachodnia	Obecna sytuacja gospodarcza w regionie Europy Zachodniej jest stabilna, ze średnimi perspektywami rozwoju. Poziom PKB per capita, rośnie w stabilnym tempie. Stopa bezrobocia utrzymuje się na stabilnym poziomie. W prezentowanym okresie nie wystąpiły zmiany w stawkach podatkowych dotyczących produktów Grupy. Powyższe dane makroekonomiczne pozwalają oczekiwać pozytywnego wpływu na osiągnięte wyniki Grupy CCC. W regionie Europy Zachodniej kluczowym konkurentem Grupy jest Deichmann.

**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI****OBECNOŚĆ NA RYNKACH**

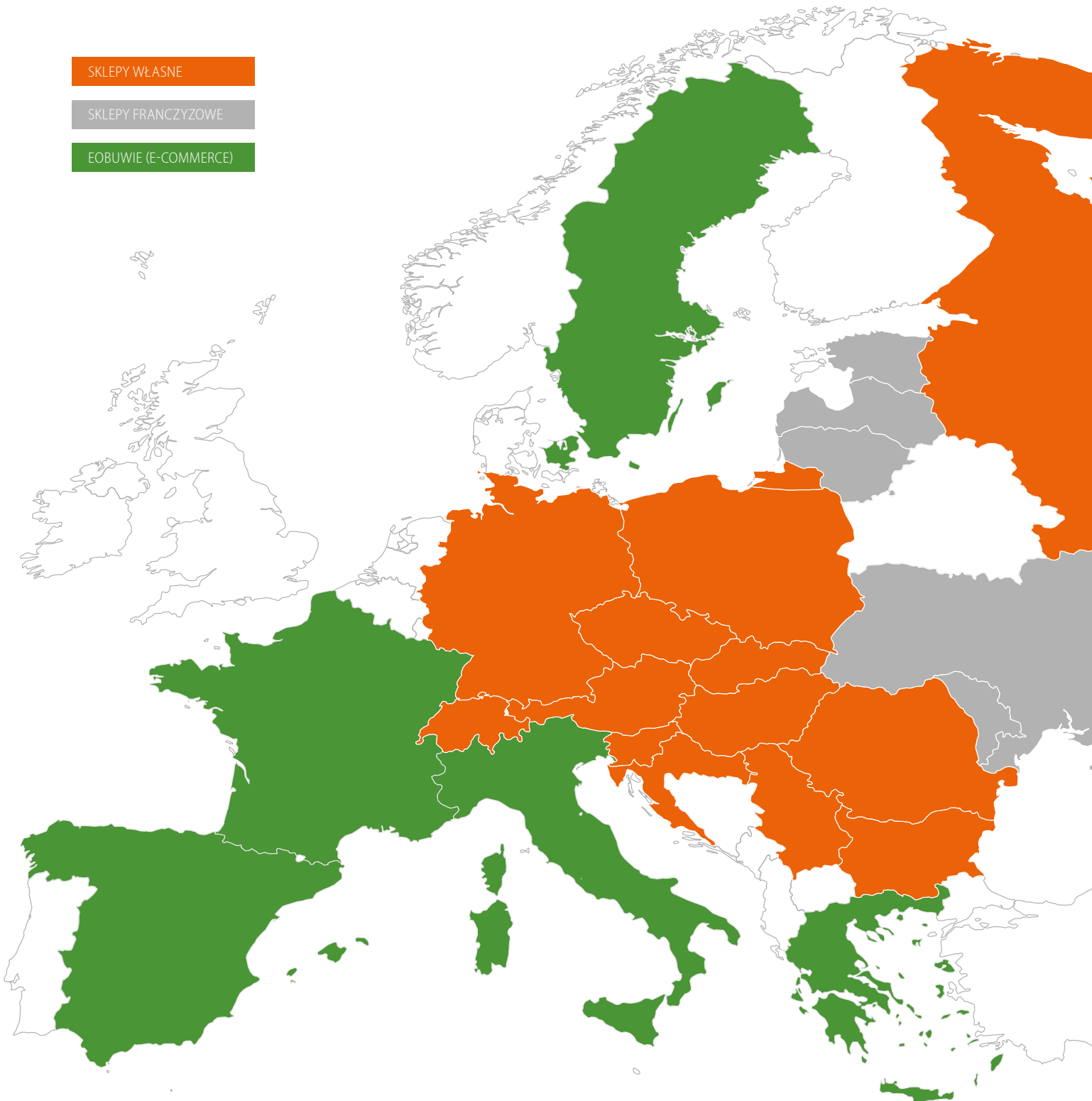
Głównym rynkiem sprzedaży Grupy CCC jest Polska. Udział Grupy CCC w bardzo rozdrobnionym rynku sprzedaży detalicznej obuwia w Polsce szacowany jest na około 25%. Głównym rynkiem Grupy CCC jest szeroko rozumiany środkowy segment klienta. Pod względem liczby punktów handlowych w Polsce, CCC prawie dwukrotnie przewyższa ofertę największych konkurentów. W dalszym ciągu jest to najszerzy segment na krajowym rynku obuwniczym, obliczany na ponad 130 mln par butów rocznie.

Poza rynkiem polskim, Grupa Kapitałowa CCC prowadzi swoją działalność w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej tj. w Czechach, na Słowacji, na Węgrzech, w Słowenii, w Bułgarii, w Chorwacji oraz w Rumunii; w Europie Zachodniej tj. na terenie Austrii i Szwajcarii oraz krajach pozostałych – Rosji, Serbii, Ukrainie, Łotwie, Litwie, Estonii i Mołdawii.

Salony sprzedaży znajdują się w dużych centrach handlowych lub przy ważnych ciągach komunikacyjnych, w prestiżowych lokalizacjach miejskich.

	31.12.2018	31.12.2017
<b>SKLEPY RAZEM:</b>	1125	849
<b>SKLEPY WŁASNE CCC</b>	893	775
Polska, w tym:	466	448
<i>agencyjne</i>	1	39
Czechy	93	88
Węgry	76	73
Rumunia	62	—
Słowacja	51	50
Austria	49	45
Chorwacja	25	23
Rosja	35	19
Słowenia	14	13
Bułgaria	11	10
Serbia	11	6
<i>Działalność zaniechana:</i>		
<i>Niemcy</i>	77	77
<b>SKLEPY FRANCZYWOWE CCC</b>	26	73
Ukraina	11	6
Łotwa	7	7
Litwa	4	4
Estonia	3	1
Mołdawia	1	1
Rumunia	—	54
<b>Vögele</b>	197	—
<b>eobuwie</b>	9	1

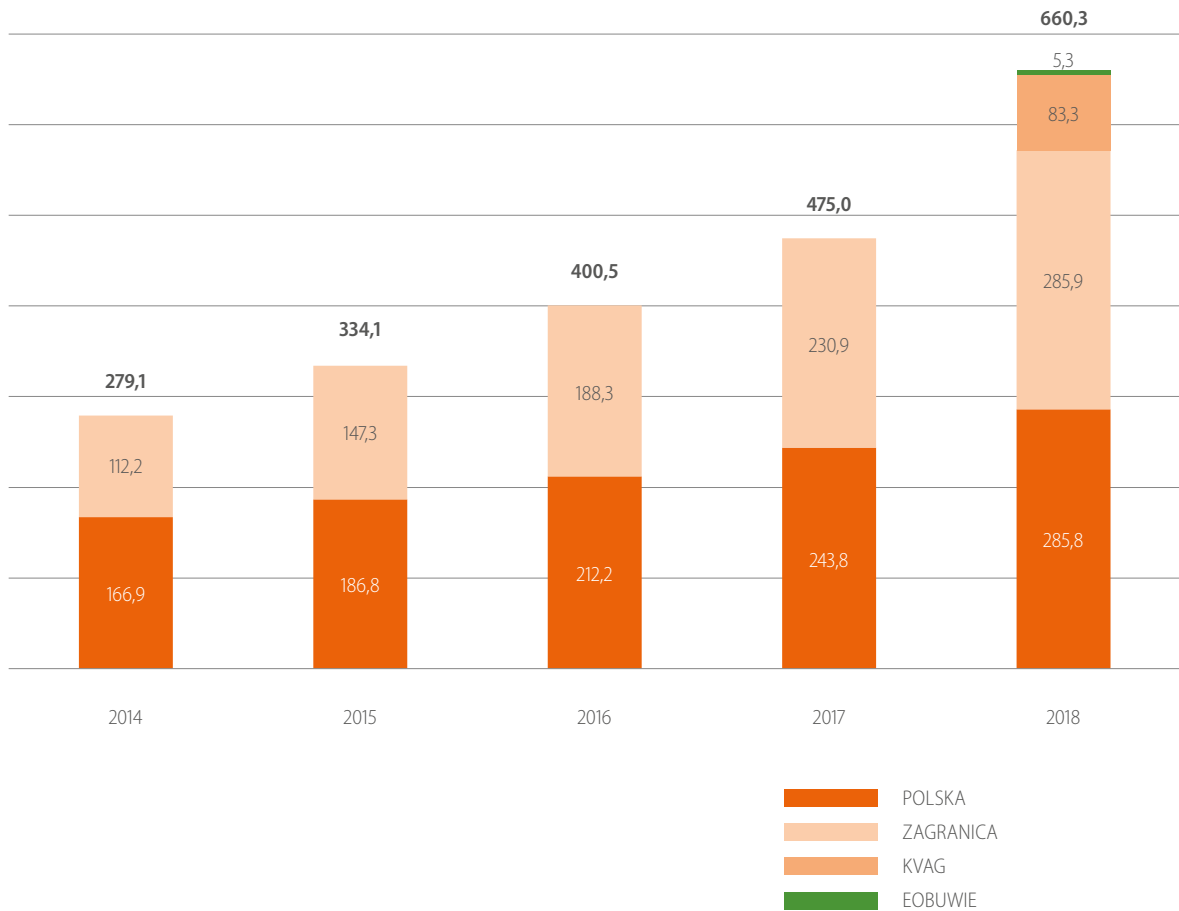
**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**



- SKLEPY WŁASNE
- SKLEPY FRANCZYZOWE
- EOBUWIE (E-COMMERCE)

**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**

Poniższy wykres przedstawia powierzchnię salonów CCC i jej zmianę w latach 2014 – 2018 [tys. m<sup>2</sup>]



W 2018 r. Grupa Kapitałowa zwiększyła powierzchnię handlową netto sklepów CCC i eobuwie o 102,0 tys. m<sup>2</sup>, z 475,0 tys. m<sup>2</sup> do 577,0 tys. m<sup>2</sup> na koniec roku. Zmiana powierzchni wynikała z powiększenia istniejącej powierzchni handlowej poprzez otwarcie sklepów o łącznej powierzchni 87,0 tys. m<sup>2</sup> oraz modernizacji i powiększenia istniejącej powierzchni handlowej o 25,6 tys. m<sup>2</sup>. W trakcie 2018 r. zlikwidowano 31 sklepów o łącznej powierzchni 10,6 tys. m<sup>2</sup>. Dodatkowo powierzchnia handlowa Grupy Kapitałowej CCC powiększyła się o 83,3 tys. m<sup>2</sup> w związku z akwizycją spółki Karl Vögele. Łączna powierzchnia Grupy Kapitałowej CCC wyniosła na koniec 2018 r. 660,3 tys. m<sup>2</sup>. Powyższe dane dotyczą działalności kontynuowanej i nie obejmują CCC Germany.



## SPRZEDAŻ DETALICZNA

Sprzedaż detaliczna w sieci sklepów własnych i agencyjnych w 2018 r. miała miejsce w Polsce, Czechach, na Słowacji, w Austrii, Słowenii, Chorwacji, Serbii, Rosji, Bułgarii, na Węgrzech, a także od 25 kwietnia w Rumunii. Łączna liczba sklepów własnych i agencyjnych na dzień 31 grudnia 2018 r. wyniosła 893. Średnia powierzchnia tych sklepów wzrosła o 59 m<sup>2</sup> do 621 m<sup>2</sup> (562 m<sup>2</sup> w 2017). Całkowita powierzchnia sklepów CCC własnych i agencyjnych na 31 grudnia 2018 r. wyniosła 554,1 tys. m<sup>2</sup> i wzrosła o 27,3% względem 2017 r.

(435,2 tys. m<sup>2</sup>). Przychody ze sprzedaży detalicznej wzrosły o 15,9% do 3 639,0 mln PLN (3 140,9 mln PLN w 2017 r.) i stanowiły 77,0% całkowitej sprzedaży. Przychód ze sprzedaży detalicznej w przeliczeniu na metr kwadratowy wyniósł 6,57 tys. PLN/m<sup>2</sup> (7,22 tys. PLN/m<sup>2</sup> w 2017). Powyższe dane dotyczą działalności kontynuowanej i nie obejmują CCC Germany oraz – ze względu na porównywalność danych rok do roku – Rumunii.

SIEĆ	RYNEK	2014		2015		2016		2017		2018	
		m <sup>2</sup>	liczba	m <sup>2</sup>	liczba	m <sup>2</sup>	liczba	m <sup>2</sup>	liczba	m <sup>2</sup>	liczba
CCC Własne	Polska, w tym:	166 946	405	186 782	410	212 242	436	243 839	448	285 782	466
	<i>agencyjne</i>	14 344	39	16 434	40	17 601	40	20 892	39	538	1
	Węgry	27 689	57	30 462	61	38 040	69	45 247	73	51 843	76
	Czechy	32 309	79	36 104	79	39 415	82	44 701	88	51 497	93
	Słowacja	13 866	30	18 852	37	23 104	42	28 198	50	31 500	51
	Austria	9 184	17	14 681	27	23 580	39	27 431	45	30 378	49
	Rumunia	—	—	—	—	—	—	—	—	34 762	62
	Rosja	—	—	—	—	6 339	11	13 923	19	28 041	35
	Chorwacja	4 436	8	7 314	13	11 842	20	13 561	23	16 061	25
	Słowenia	3 646	6	4 603	8	6 272	11	7 687	13	8 528	14
	Bułgaria	—	—	3 875	6	5 665	9	6 562	10	7 430	11
	Serbia	—	—	—	—	1 089	2	4 078	6	8 237	11
	<b>RAZEM WŁASNE</b>		258 076	602	302 673	641	367 588	721	435 227	775	554 059
<b>Działalność zaniechana</b>	Niemcy	18 380	27	34 920	51	58 127	75	61 114	77	55 510	77

\* tabela nie uwzględnia sieci sklepów BOTI i Lasocki, z których ostatnie placówki zostały zamknięte odpowiednio w 2016 i 2015 roku.

**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI****SPRZEDAŻ HURTOWA**

Partnerzy franczyzowi, do których kierowana jest sprzedaż hurtowa, w 2018 r. byli obecni w Rumunii\*, na Ukrainie, Łotwie, Litwie, Estonii oraz w Mołdawii. Łączna liczba sklepów franczyzowych na dzień 31 grudnia 2018 r. wyniosła 26. Średnia powierzchnia tych sklepów wzrosła o 25,9 m<sup>2</sup> do 676,2 m<sup>2</sup> (650,3 m<sup>2</sup> w 2017). Całkowita powierzchnia sklepów franczyzowych na 31 grudnia 2018 r. wyniosła 17,6 tys. m<sup>2</sup> i wzrosła o 42,3% względem 2017 r. (12,4 tys. m<sup>2</sup>). Przychody ze sprzedaży hurtowej wzrosły o 6,4% do 80,1 mln PLN (75,3 mln PLN w 2017) i stanowiły 1,7% całkowitej sprzedaży.

Przychód ze sprzedaży w przeliczeniu na metr kwadratowy spadł o 25,2% w porównaniu do 2017 i wyniósł 4,6 tys. PLN/m<sup>2</sup>. Powyższe dane – ze względu na porównywalność rok do roku – nie obejmują działalności w Rumunii.

\* Rumunia – od 25 kwietnia 2018 roku sklepy własne

Poniższa tabela przedstawia dane dotyczące rozwoju franczyzowej sieci sprzedaży w rozbiu na kraje (dane na dzień 31.12):

SIEĆ	RYNEK	2014		2015		2016		2017		2018	
		m <sup>2</sup>	liczba	m <sup>2</sup>	liczba	m <sup>2</sup>	liczba	m <sup>2</sup>	liczba	m <sup>2</sup>	liczba
CCC Franczyza	Rumunia	13 454	31	19 325	42	24 386	50	27 148	54	—	—
	Łotwa	2 622	6	3 232	7	3 281	7	4 409	7	4 409	7
	Ukraina	1 470	4	2 237	5	2 709	5	3 827	6	7 147	11
	Litwa	—	—	1 187	2	1 787	3	2 657	4	2 657	4
	Mołdawia	—	—	—	—	—	—	740	1	740	1
	Estonia	—	—	—	—	724	1	724	1	2 629	3
	Rosja	1 781	5	3 617	8	—	—	—	—	—	—
<b>RAZEM FRANCZYZA</b>		<b>19 327</b>	<b>46</b>	<b>29 598</b>	<b>64</b>	<b>32 887</b>	<b>66</b>	<b>39 505</b>	<b>73</b>	<b>17 582</b>	<b>26</b>
<b>SIEĆ CCC RAZEM</b>		<b>277 403</b>	<b>648</b>	<b>332 271</b>	<b>705</b>	<b>400 475</b>	<b>787</b>	<b>474 732</b>	<b>848</b>	<b>571 641</b>	<b>919</b>
Vögele Shoes eobuwie	Szwajcaria	—	—	—	—	—	—	0	0	83 299	197
	Polska	—	—	—	—	—	—	347	1	5 256	9
<b>GRUPA CCC RAZEM</b>		<b>277 403</b>	<b>648</b>	<b>332 271</b>	<b>705</b>	<b>400 475</b>	<b>787</b>	<b>475 079</b>	<b>849</b>	<b>660 196</b>	<b>1 125</b>

**SPRZEDAŻ ONLINE**

W Grupie CCC sprzedaż online realizują spółki eobuwie.pl SA oraz Karl Vögele AG. Dodatkowo CCC uruchomiło usługę click&collect dającą możliwość zamówienia towaru online i odbioru w wybranym sklepie. Na koniec 2018 roku eobuwie.pl działało w Polsce, Niemczech, Czechach, Słowacji,

Rumunii, Węgrzech, Ukrainie, Bułgarii, Litwie, Grecji, Szwecji, Hiszpanii, Francji i we Włoszech, natomiast Karl Vögele AG w Szwajcarii. Przychody ze sprzedaży online wyniosły 977,3 mln PLN i stanowiły 20,7% całkowitej sprzedaży w 2018 r.

### 1.3.2 LOGISTYKA

Rozwój firmy, wzrost popytu na jej produkty i coraz większe wymagania co do wydajności dystrybucji, przyczyniły się do realizacji największej w dziejach Grupy inwestycji – budowy Centrum Logistycznego położonego w Legnickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej (LSSE) w Polkowicach. Centrum Logistyczne to nowoczesny kompleks obiektów wielkopowierzchniowych.

Najważniejszym obiektem Centrum Logistycznego jest w pełni zautomatyzowany magazyn wysokiego składowania typu mini-load, o łącznej powierzchni 23,1 tys. m<sup>2</sup>, który jest w stanie pomieścić minimum 5 mln par obuwia, czyli ponad 500 tys. kartonów różnych wymiarów. Stanowi największy tego typu obiekt w Europie Środkowej. Inwestycja w 40% została sfinansowana z funduszy unijnych poprzez program Innowacyjna Gospodarka.

Nowe Centrum Dystrybucyjne, w połączeniu z istniejącą sortownią, jest w stanie obsłużyć powyżej 100 tys. kartonów (ok. 1,1 mln par obuwia) w ciągu dwóch pracujących zmian. Proces mechanizacji zapewnia obsługę przyszłego rozwoju oraz stanowi podstawę do dalszej rozbudowy procesów logistycznych. Ponadto, pozwala na optymalizację przestrzeni magazynowej, która obecnie wynosi 110,0 tys. m<sup>2</sup>.

Efektem przeprowadzonej restrukturyzacji organizacyjnej CCC S.A. i Grupy CCC jest pozostawienie obsługi logistycznej w spółce dominującej i świadczenie usług logistycznych na rzecz podmiotu powiązanego.

W styczniu 2019 roku zakończono rozbudowę jednego z magazynów, która polegała na instalacji składowania regałowego na dodatkowej powierzchni. Zwiększyła się tym samym ilość regałów o ponad 60 tys. Dodatkowa powierzchnia magazynowa pozwala składować około 10 mln par obuwia (przyrost pojemności o 50%).

### MAGAZYNY EOBUIE

Eobuwie.pl rozpoczęło budowę nowego centrum logistycznego w Lubuskim Parku Przemysłowym w Zielonej Górze. Inwestycja wzmocni rozwój na 15 europejskich rynkach, na których spółka jest obecna. Nowe centrum usprawni też obsługę logistyczną podmiotów z Grupy CCC, w tym sprzedaż online oferty CCC oraz innych firm należących do Grupy. W roku 2019 uruchomiony zostanie pierwszy obiekt o powierzchni blisko 40 tys. m<sup>2</sup>, zaś docelowa powierzchnia wyniesie 150 tys. m<sup>2</sup>.

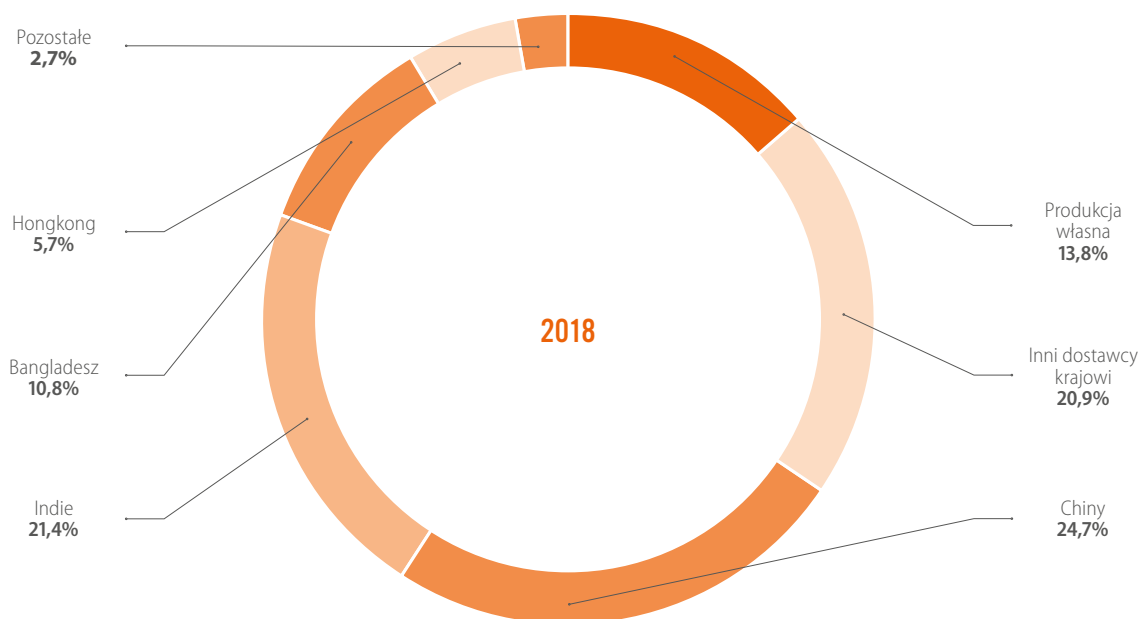
**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**

### 1.3.3 PRODUKCJA I DOSTAWCY

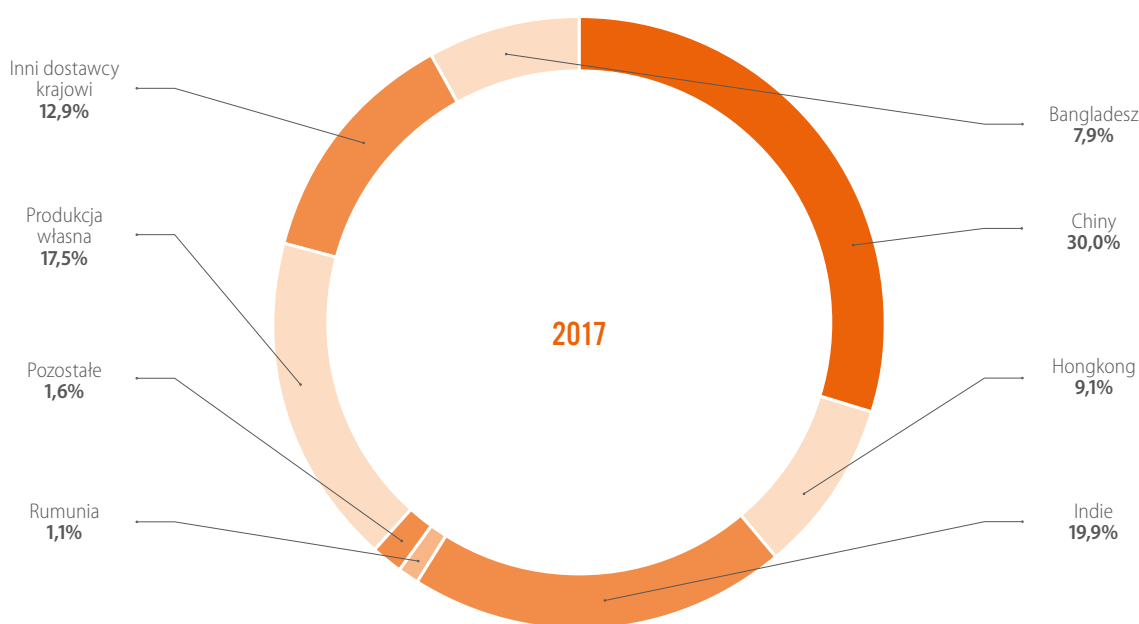
Dostawcą towarów dla Grupy CCC jest spółka CCC.eu Sp. z o.o. Spółka ta pozyskuje towar od dostawców krajowych, zagranicznych oraz z własnej fabryki (CCC Factory Sp. z o.o.).

Poniżej przedstawiono strukturę terytorialną zakupów obuwia w 2017 i 2018 r.:

Struktura terytorialna zakupów obuwia w 2018 r. (wartość)



Struktura terytorialna zakupów obuwia w 2017 r. (wartość)



## OBUWIE

Obuwie, główny towar Grupy CCC, jest importowane z Azji (62,5% wartości całych zakupów obuwia), produkowane we własnej fabryce (13,8%), kupowane u dostawców krajowych (20,9%) oraz w pozostałych krajach (2,7%). Główny kierunek importu obuwia z Azji to Chiny (24,7% wartości całego importu obuwia), skąd dostawy pochodzą od kilkudziesięciu producentów.

## TORBY, KOSMETYKI I POZOSTAŁE ARTYKUŁY

Produktami sprzedawanymi przez Grupę CCC są także torby, kosmetyki oraz biżuteria, galanteria i akcesoria kolarskie. Wszystkie spośród wymienionych towarów są kupowane u dostawców zewnętrznych. Torby w szczególności pochodzą z importu z Azji, natomiast pozostałe towary pozyskiwane są na rynkach europejskich.

## 1.4 NOTOWANIA AKCJI NA GPW W WARSZAWIE

Spółka CCC od prawie 15 lat jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Na 31 grudnia 2018 r. jedna akcja CCC była wyceniana na 193,30 PLN, co przekładało się na kapitalizację Grupy CCC w wysokości niemal 8 mld PLN. Najwyższa cena w roku (wg kursu zamknięcia) wyniosła 305,88 PLN, natomiast najniższa wyniosła 167,00 PLN. Maksymalna cena transakcji w 2018 r. wyniosła 308,85 PLN, natomiast cena minimalna 164,70 PLN.

Od początku notowań, cena jednej akcji CCC wzrosła o blisko 2000% z poziomu 9,50 PLN (cena emisyjna z 2 grudnia 2004 r.) do ceny 193,30 PLN na zamknięcie sesji 31 grudnia 2018 r.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki podjęło uchwałę o podziale zysku za rok 2017 i wypłacie dywidendy akcjonariuszom w kwocie 94,7 mln PLN tj. 2,30 PLN na akcję.



[w mln PLN o ile nie podano inaczej]

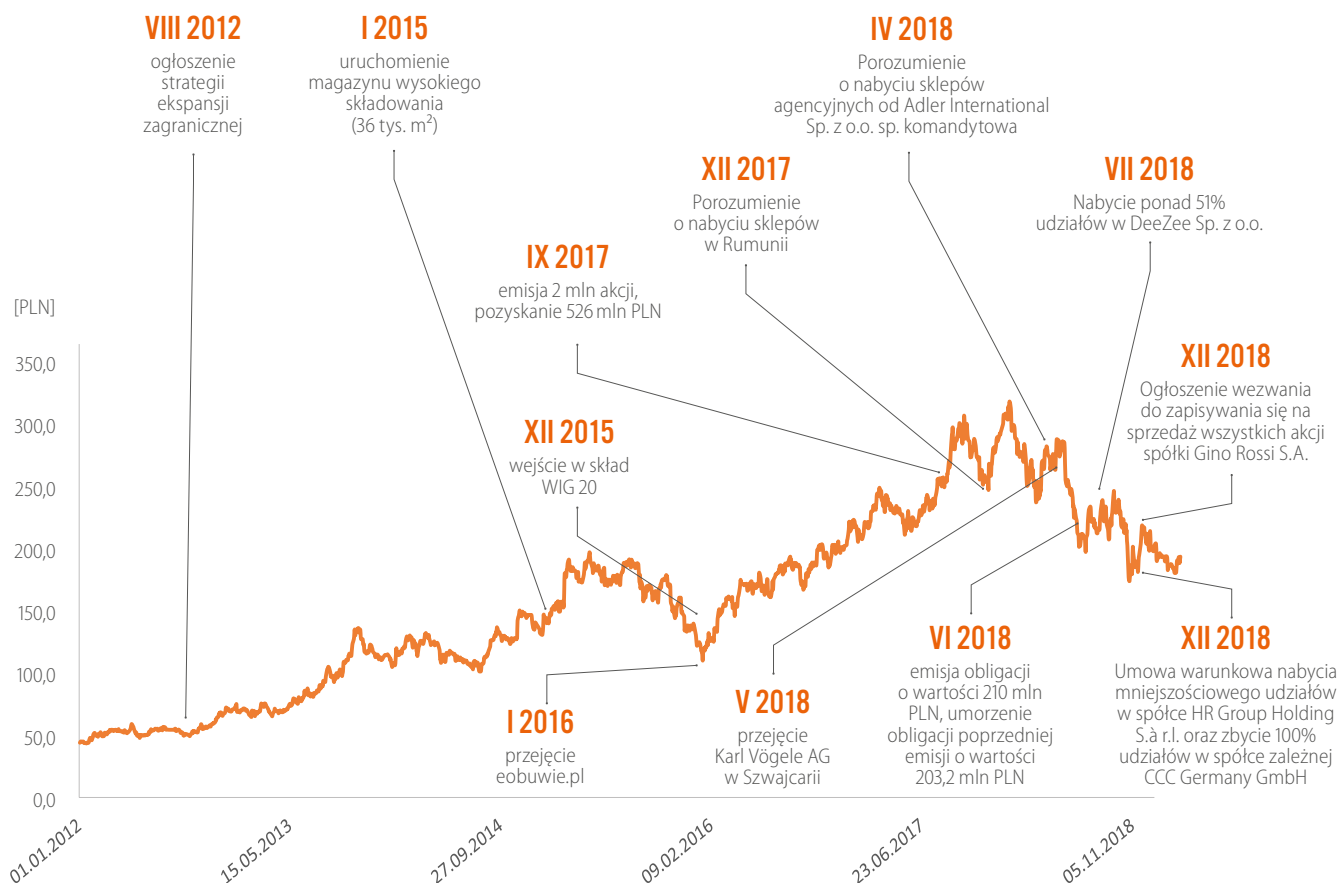
**DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**

Notowania akcji od daty debiutu





Najważniejsze wydarzenia na tle notowań CCC na GPW



**KALENDARIUM RAPORTOWANIA**

14 marca 2019	Jednostkowy i skonsolidowany raport roczny za 2018 r.
15 maja 2019	Skonsolidowany raport kwartalny za I kwartał 2019 r.
23 sierpnia 2019	Skonsolidowany raport za I półrocze 2019 r.
30 października 2019	Skonsolidowany raport kwartalny za III kwartał 2019 r.

## **2. STRATEGIA GRUPY CCC – REALIZACJA I PLANY ROZWOJU**





**CCC**  
SHOES & BAGS

## **2.1**

### **MISJA I STRATEGIA**

Strategia Grupy CCC jest budowana na podstawie zestawu unikalnych kompetencji dających przewagę konkurencyjną na europejskim rynku detalicznej sprzedaży obuwia:

## OFERTA DLA KLIENTA – SZEROKA, DOSTĘPNA, ŚWIETNA RELACJA CENY DO JAKOŚCI

Oferowanie klientom o zróżnicowanym portfelu, kilku tysięcy rozmaitych modeli obuwia w ciągu sezonu, po korzystnej cenie i jakości. Wzory dla kobiet, mężczyzn, i dzieci, jak również obuwie sportowe i akcesoria. Krótkie serie, różnorodność kolorów, stylów i fasonów gwarantują wysoką odwiedzalność i częstotliwość zakupów. Demokratyczna marka.

## MARKI WŁASNE OFFLINE / MULTIBRAND ONLINE

CCC sprzedaje przede wszystkim marki własne.

eobuwie z kolei działa w formule multibrand – sprzedaje produkty wiodących światowych i lokalnych marek. Oba te kanały są niezależne, generują synergie i pozwalają skutecznie docierać do różnych segmentów klienta z ofertą.

## OPTYMALNY, WERTYKALNY MODEL BIZNESOWY

Grupa CCC jest silnie obecna na każdym etapie łańcucha wartości:

- Know-how w zakresie projektowania i budowania kolekcji;
- Produkcja w kraju i za granicą – Grupa CCC jest właścicielem największej fabryki obuwia w Polsce i bardzo ściśle współpracuje w modelu outsourcingu z partnerami głównie na Dalekim Wschodzie oraz w Europie;
- Nowoczesna logistyka stojąca na wiodącym wśród branży obuwniczej poziomie – zautomatyzowane centra dystrybucyjne offline i online;
- Posiada i aktywnie zarządza własną siecią ponad 1000 sklepów, w perspektywie uzupełnioną przez własny e-commerce, i prowadzi własną strategię marketingową.

Dzięki powyższemu Grupa panuje w pełni nad procesem produkcji, jakością, logistyką, polityką cenową, marżami i polityką marketingową.

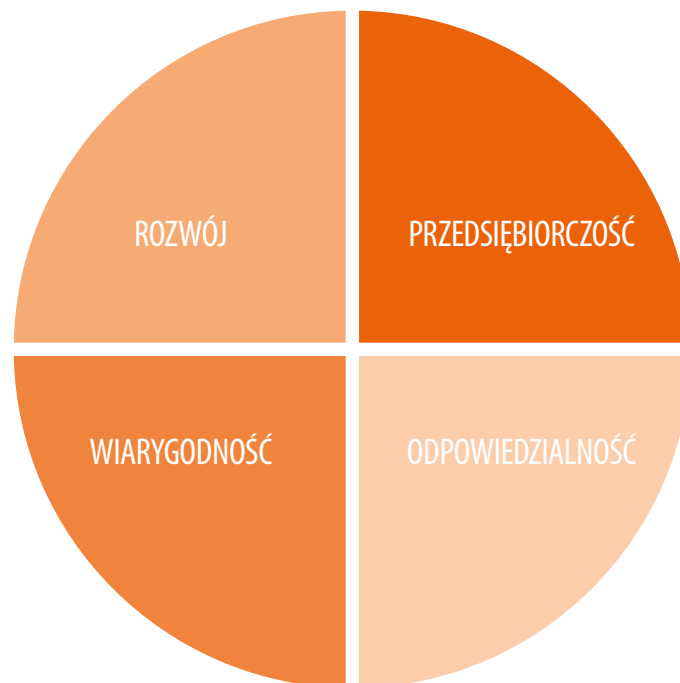
Źródłem przewagi konkurencyjnej są również nowowprowadzane, nowoczesne formaty sklepów (CCC i eobuwie) oraz efekty trwającej cyfrowej transformacji w CCC.

Grupa zamierza się rozwijać na dwóch silnych filarach (off i online) tak aby już w roku 2020 30% sprzedaży pochodziło z kanału cyfrowego. Ambicją CCC jest podwojenie w okresie najbliższych lat, przy wzroście marżowości EBITDA do poziomu wiodących grup w branży retailu odzieżowo-obuwniczego.

## 2.1.1 WARTOŚCI I ZASADY POSTĘPOWANIA

Wśród naszych wartości i zasad postępowania szczególnie cenimy i promujemy poniższe postawy. Precyzują one naszą politykę w stosunku do otaczających nas klientów, współpracowników i akcjonariuszy. Dzięki tym postawom chcemy wyróżnić się zarówno jako pracodawca, firma handlowa i partner biznesowy. Poniżej przedstawiono schemat postaw wraz ze składowymi, które je definiują.

Więcej informacji można uzyskać na Naszej stronie internetowej CCC.eu <https://firma.ccc.eu/pl/358,etyka.html>





## **2.2**

### **CELE NA ROK 2019**

Podstawową osią wzrostu na rok 2019 pozostają kraje Europy Środkowej oraz Południowo-Wschodniej. Grupa zakłada kontynuację udanej ekspansji na tych rynkach i zdobycie lub przybliżanie się do pozycji lidera na każdym z istotnych krajowych rynków obuwniczych w tym regionie.



## KONTYNUACJA ROZWOJU I EKSPANSJI

- W roku 2019 Grupa zamierza otworzyć 100 000 m<sup>2</sup>;
- Rozwój e-commerce – uruchomienie CCC online, MODIVO;
- Otwarcie salonów CCC na Bliskim Wschodzie (kraje GCC);
- Rozwój oferty produktowej - sport, fashion, premium, marki obce, akcesoria;
- Inwestycje w nowe magazyny logistyczne w Zielonej Górze. W roku 2019 w rozwój logistyki i IT Grupa zainwestuje co najmniej 100 mln zł;

## INNOWACYJNOŚĆ / DIGITALNA TRANSFORMACJA

W 2019 będziemy kontynuować prace nad transformacją cyfrową CCC i unowocześnieniem naszych systemów informatyczno-biznesowych.

Ponadto w 2019 będziemy rozwijać Centrum B+R zorientowane na customer experience, innowacje produktowe i procesowe.

## POLITYKA FINANSOWA

W 2019 będziemy rozwijać naszą politykę finansową w zakresie:

- Optymalizacji kapitału obrotowego (wydłużenie średniego terminu zapadalności zobowiązań handlowych oraz rotacją zapasów)
- Konsekwentnej redukcji poziomu zadłużenia i wydłużania przeciętnego terminu zapadalności zobowiązań finansowych
- Podnoszenia poziomu dyscypliny kosztowej
- Poprawy rentowności

## 2.3 PERSPEKTYWY ROZWOJU

CZYNNIKI ROZWOJU	OCZEKIWANIA EMITENTA
wielkość osiągniętej sprzedaży w sklepach stacjonarnych i w kanale e-commerce	sytuacja gospodarcza w krajach, w których Grupa CCC prowadzi swoją działalność, powinna wywrzeć pozytywny wpływ na uzyskane przychody ze sprzedaży;
wysokość zrealizowanych marż oraz poziom kursów walutowych	aktualna sytuacja makro i mikroekonomiczna, poziom kursów walutowych, nie powinna wywrzeć znaczącego wpływu na poziom zrealizowanych marż;
panujące warunki atmosferyczne	zmiany klimatyczne jakie obserwuje się w ciągu ostatnich lat mogą mieć wpływ na osiągnięte wyniki finansowe; Grupa dostosowuje swoją kolekcję do zmieniającego się otoczenia;



### **3. ANALIZA WYBRANYCH WYNIKÓW FINANSOWYCH GRUPY CCC**





**CCC**  
SHOES & BAGS

## **3.1**

# **ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH**

### 3.1.1 WYNIKI FINANSOWE GRUPY CCC

#### 3.1.1.1 SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z WYNIKU FINANSOWEGO I POZOSTAŁYCH CAŁKOWITYCH DOCHODÓW

#### PRZYCHODY, KOSZT WŁASNY SPRZEDAŻY ORAZ ZYSK BRUTTO ZE SPRZEDAŻY

##### JAK DEFINIUJEMY POSZCZEGÓLNE ELEMENTY WYNIKU

W **przychodach ze sprzedaży** ujmowane są przychody ze sprzedaży towarów, produktów i usług podajmu uzyskiwane w ramach normalnej działalności gospodarczej. Dane dotyczące przychodów wg segmentów umieszczone w poniższych tabelach przedstawiają sprzedaż od klientów zewnętrznych – pominięto sprzedaż wewnątrzgrupową oraz uwzględniono korekty konsolidacyjne tak, aby wartość przychodów była tożsama z pozycją przychodów z skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

Jako **koszt własny sprzedaży** Grupa ujmuje: wartość sprzedanych towarów, wartość sprzedanych opakowań, koszt rezerwy dot. reklamacji, wartość sprzedanych wyrobów gotowych, koszt dot. usług podajmu, usług logistycznych, księgowych, odpisy aktualizujące wartość zapasów oraz odpisy z tytułu utraty wartości środków trwałych oraz wartości niematerialnych wykorzystywanych w produkcji wyrobów lub świadczenia usług (amortyzacja maszyn produkcyjnych).

**Zysk brutto na sprzedaży** jest obliczony jako różnica przychodów ze sprzedaży i kosztu własnego sprzedaży, a marża zysku brutto jako stosunek zysku brutto do przychodów ze sprzedaży od klientów zewnętrznych.

Dodatkowo w analizie wykorzystujemy wielkości **przychód na m<sup>2</sup> powierzchni handlowej oraz sprzedaż placówek porównywalnych** – definicje tych mierników zostały zawarte w poszczególnych tabelach.

Spółka CCC S.A. skupia się w głównej mierze na detalicznej dystrybucji towarów na terytorium Polski. Ponadto świadczy również usługi logistyczne, księgowo na rzecz CCC.eu. Dystrybucją towarów w kanale detalicznym poza terytorium Polski zajmują się spółki zależne, prowadzące działalność w Czechach, Słowacji, Słowenii, Chorwacji, Austrii, Serbii, Bułgarii, Rosji, Rumunii, na Węgrzech i Szwajcarii. Produkcją obuwia na potrzeby Grupy zajmuje się spółka CCC Factory. Sprzedażą towarów w kanale e-commerce zajmuje się eobuwie.pl, Karl Vögele AG oraz DeeZee sp. z o.o.

## ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH

Nasze przychody ze sprzedaży kształtowały się następująco:

	PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY <sup>[1]</sup>		ZMIANA%	PRZYCHÓD NA 1M <sup>2</sup> POWIERZCHNI HANDLOWEJ (W TYS. PLN) <sup>[2]</sup>	
	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017		01.2018-12.2018	01.2017-12.2017
Polska	2 060,1	2 026,5	1,66%	7,08	8,31
Europa Śr.-Wsch.	1 035,4	880,9	17,54%	5,16 <sup>[3]</sup>	6,04
Europa Zachodnia	430,8	156,6	>100,00%	4,63 <sup>[3]</sup>	4,66
Pozostałe kraje	112,7	76,9	46,55%	3,10	4,27
<b>Działalność detaliczna</b>	<b>3 639,0</b>	<b>3 140,9</b>	<b>15,86%</b>	<b>6,07<sup>[3]</sup></b>	<b>6,84</b>
Hurt	108,9	190,8	-42,92%	3,79 <sup>[4]</sup>	4,83
E-commerce	977,3	605,7	61,35%		
Pozostałe przychody	—	—	—		
Działalność produkcyjna	0,6	0,7	-14,29%		
<b>Razem</b>	<b>4 725,8</b>	<b>3 938,1</b>	<b>20,00%</b>		

[1] Przychody ze sprzedaży dotyczą wyłącznie sprzedaży na rzecz klientów zewnętrznych.

[2] Przychód na 1m<sup>2</sup> w powierzchni jest liczony poprzez iloraz wartości przychodu za okres 12 miesięcy danego roku przez liczbę m<sup>2</sup> powierzchni handlowej na datę bilansową.

[3] Na potrzeby zachowania porównywalności dane spółek KVAG i Shoe Express zostały wyłączone przy wyliczaniu przychodu na m<sup>2</sup>.

[4] Na potrzeby zachowania porównywalności powierzchnia spółki Shoe Express została wyliczona proporcjonalnie do daty przejęcia.

Przychody ze sprzedaży w 2018 r. wyniosły 4 725,8 mln PLN, co stanowi wzrost o 787,7 mln PLN (+20%) w stosunku do roku poprzedniego. Na wzrost sprzedaży zasadniczy wpływ miał rozwój działalności i ekspansja na poszczególnych rynkach detalicznych, a także akwizycja spółki Karl Vögele w segmencie Europy Zachodniej. Ogółem przychody ze sprzedaży detalicznej w 2018 r. stanowiły 77% całości sprzedaży od klientów zewnętrznych, przy 2,3% sprzedaży hurtowej oraz 20,7% sprzedaży e-commerce.

Względem roku poprzedniego, przychody ze sprzedaży do klientów zewnętrznych wzrosły na wszystkich rynkach. Grupa utrzymuje wysoką sprzedaż detaliczną na 1m<sup>2</sup> – w ciągu ostatniego roku sprzedaż ta wyniosła 6,07 tys. PLN/m<sup>2</sup> (w 2017 6,84 tys. PLN/m<sup>2</sup>) przy wzroście średniej powierzchni sklepu CCC +11,1% do poziomu 622 m<sup>2</sup>. Na wielkość osiągniętych przychodów wpływ ma zmiana sprzedaży w istniejących placówkach oraz zmiany wynikające z otwarcia i zamknięcia placówek detalicznych.

Największym rynkiem sprzedaży wciąż pozostaje Polska, której udział w łącznej sprzedaży w 2018 r. wyniósł 43,6% w porównaniu z 51,5% w 2017 r. Przychody ze sprzedaży detalicznej w 2018 r. wyniosły 2 060,1 mln PLN, co stanowiło wzrost o 33,6 mln PLN (+1,7%) w stosunku do roku poprzedniego. W tym samym okresie w Polsce otwarto i powiększono sklepy CCC i eobuwie o łącznej powierzchni 55,67 tys.m<sup>2</sup>, a zamknięto placówki o łącznej powierzchni 8,82 tys.m<sup>2</sup>. W 2018 r. w Polsce powierzchnia handlowa netto wzrosła o 46,85 tys.m<sup>2</sup>. Wpływ na zmianę przychodów +33,6 mln PLN w stosunku do roku poprzedniego miała sprzedaż w sklepach porównywalnych CCC 1 366,9 mln (-7,92%) oraz sprzedaż w sklepach pozostałych 663,8 mln PLN (+23,8%).

W całym segmencie Europy Środkowo-Wschodniej (Czechy, Słowacja, Węgry, Słowenia, Chorwacja, Bułgaria, Rumunia) przychody ze sprzedaży wyniosły 1 035,4 mln PLN wzrastając o 154,5 mln PLN (17,5%) w porównaniu do roku poprzedniego. W tym samym okresie w Europie Środkowo-Wschodniej otwarto sklepy o łącznej powierzchni netto 20,35 tys.m<sup>2</sup>.



Największym rynkiem w tym segmencie pod względem przychodów są Czechy, które odpowiadają za 6,4% całości przychodów od klientów zewnętrznych (spadek o 1,5 p.p. w stosunku do 2017 r.). W 2018 r. w Czechach sprzedaż do klientów zewnętrznych wyniosła 300,6 mln PLN i zmalała o 11,9 mln PLN. W 2018 r. w Czechach otwarto sklepy o łącznej powierzchni handlowej netto 5,23 tys.m<sup>2</sup>.

Drugim w kolejności największym rynkiem są Węgry z udziałem w łącznych przychodach na poziomie 5,1%. Przychody od klientów zewnętrznych osiągnięte na tym rynku w 2018 r. wyniosły 240,5 mln PLN i wzrosły o 7,6 mln PLN (3,3%) względem 2017 r. W 2018 r. na Węgrzech otwarto sklepy o łącznej powierzchni handlowej netto 4,37 tys.m<sup>2</sup>.

Wśród znaczących rynków Europy Środkowo-Wschodniej znajduje się także rynek słowacki z udziałem w strukturze przychodów ze sprzedaży na poziomie 3,6% (170,9 mln PLN), który odnotował spadek sprzedaży o 12,9 mln PLN (-7,0%). Na Słowacji w 2018 r. otwarto sklepy o łącznej powierzchni handlowej netto 2,56 tys.m<sup>2</sup>.

Wśród innych dynamicznie rozwijających się rynków znalazła się Chorwacja (z udziałem w strukturze przychodów ze sprzedaży na poziomie 1,5%), Słowenia (1,0%) i Bułgaria (0,6%).

W segmencie Europy Zachodniej najszybciej rozwijającym się rynkiem w 2018 r. był rynek austriacki. W okresie tym w Austrii otwarto 4 sklepy (2,24 tys. m<sup>2</sup>) i osiągnięto przychody ze sprzedaży od klientów zewnętrznych na poziomie 140,6 mln PLN – spadek o 10,2% z poziomu 156,6 mln PLN w stosunku do roku poprzedniego. W czerwcu 2018 r. przejęto szwajcarską spółkę Karl Vögele AG. Niemal 200 sklepów przyniosło 290,2 mln PLN przychodu ze sprzedaży. Przychód ze sprzedaży w spółce niemieckiej (działalność zaniechana) wyniósł w 2018 roku 217,8 mln PLN i spadł względem poprzedniego roku o 14,9% z poziomu 255,9 mln PLN.

Dane na temat podziału sprzedaży według placówek kontynuujących działalność oraz nowo otwartych lub zamkniętych przedstawiają się następująco:

	LICZBA	PORÓWNYWALNE PLACÓWKI <sup>[1]</sup>		ZMIANA %	POZOSTAŁE PLACÓWKI <sup>[2]</sup>	
		2018	2017		2018	2017
Polska	308	1366,9	1484,5	-7,92%	693,2	542,0
Europa Śr.-Wsch.	199	658,0	737,0	-10,72%	377,4	143,9
Europa Zachodnia	33	102,8	124,3	-17,30%	328,0	32,3
Pozostałe kraje	11	43,3	42,7	1,41%	69,4	34,2
<b>Razem</b>	<b>551</b>	<b>2171,0</b>	<b>2388,5</b>	<b>-9,11%</b>	<b>1468,0</b>	<b>752,4</b>

[1] Porównywalne placówki to sklepy, które prowadziły działalność bez przerwy w ciągu 2018 i 2017 r.

[2] Wszystkie pozostałe sklepy, w tym: sklepy nowo otwarte w roku obecnym lub poprzednim; sklepy zamknięte w roku obecnym lub poprzednim; oraz sklepy, które miały przerwę w działalności.

Ogółem, w odniesieniu do opisywanego okresu, zmiana sprzedaży w porównywalnych sklepach wyniosła – 217,5 mln PLN (-9,11%). Na rynku polskim odnotowano spadek sprzedaży w placówkach porównywalnych wynoszący – 7,92%, w segmencie Europy Śr-Wsch spadek wyniósł – 10,72% zaś w Europie Zachodniej – 17,30%. Wzrosty w placówkach porównywalnych na poziomie 1,41% odnotowano w pozostałych krajach (Serbia i Rosja).

## ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH

## WYNIK NA SPRZEDAŻY

W wyniku naszej działalności osiągnęliśmy następujące wyniki na sprzedaży:

	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017	ZMIANA %
Przychody ze sprzedaży do klientów zewnętrznych	4 725,8	3 938,1	20,0%
Koszt własny sprzedaży	(2 355,9)	(1 934,3)	21,8%
Koszt nabycia sprzedanych towarów	(2 228,1)	(1 744,9)	27,7%
Koszt produkcji sprzedanych wyrobów gotowych	(118,9)	(189,7)	-37,3%
Odpisy zapasów	(8,9)	0,3	—
<b>Zysk brutto na sprzedaży</b>	<b>2 369,9</b>	<b>2 003,9</b>	<b>18,3%</b>

Zysk brutto w podziale na poszczególne segmenty przedstawiał się następująco:

	ZYSK BRUTTO ZE SPRZEDAŻY			MARŻA BRUTTO	
	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017	ZMIANA %	01.2018-12.2018	01.2017-12.2017
Polska	1 027,1	1 043,6	-1,6%	49,8%	51,5%
Europa Śr.-Wsch.	600,1	517,0	16,1%	58,0%	58,7%
Europa Zachodnia	245,5	97,6	151,5%	57,0%	62,3%
Pozostałe kraje	59,0	41,2	43,2%	52,4%	53,6%
<b>Działalność detaliczna</b>	<b>1 931,7</b>	<b>1 699,4</b>	<b>13,7%</b>	<b>53,1%</b>	<b>54,3%</b>
E-commerce	401,4	249,6	60,8%	41,1%	41,2%
Hurt	37,2	55,1	-32,5%	34,2%	28,9%
Działalność produkcyjna	(0,4)	(0,2)	50,0%	—	—
<b>Razem</b>	<b>2 369,9</b>	<b>2 003,9</b>	<b>18,3%</b>	<b>50,1%</b>	<b>51,3%</b>
Niezalokowane do segmentów	—	—	—	—	—
<b>Razem</b>	<b>2 369,9</b>	<b>2 003,9</b>	<b>18,3%</b>	<b>50,1%</b>	<b>51,3%</b>

Skonsolidowany zysk brutto na sprzedaży Grupy wzrósł o 10,2% i wyniósł w 2018 r. 2369,9 mln PLN. Wyższa dynamika wzrostu kosztu własnego sprzedaży +21,8% w porównaniu do przychodów ze sprzedaży +20,0% spowodowała obniżenie marży brutto na sprzedaży o 1,2 p.p. względem roku poprzedniego. Wyższa dynamika kosztu własnego niż

przychodów związana jest m.in. z funkcjonowaniem kanału e-commerce, który realizuje marżę brutto na poziomie 41,1%.

Marża w segmencie sprzedaży detalicznej wyniosła w 2018 r. 53,1% i była niższa o 1,2 p.p. w stosunku do roku ubiegłego.

## KOSZTY FUNKCJONOWANIA SKLEPÓW/HURTU ORAZ WYNIK SEGMENTÓW

### JAK DEFINIUJEMY POSZCZEGÓLNE ELEMENTY WYNIKU

**Koszty funkcjonowania sklepów** obejmują koszty utrzymania sklepów. Do pozycji tej zalicza się głównie koszty opłat w leasingu operacyjnym lokali, w których prowadzone są sklepy; amortyzację rzeczowych aktywów trwałych; amortyzację wartości niematerialnych; koszty usług obcych; koszty wynagrodzeń pracowników sklepów; pozostałe koszty rodzajowe.

### WYNIK SEGMENTÓW (BEZ MSSF 16)

01.2018-12.2018	PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY	ZYSK BRUTTO ZE SPRZEDAŻY	KOSZTY FUNKCJONOWANIA SKLEPÓW	POZOSTAŁE KOSZTY SPRZEDAŻY	WYNIK SEGMENTU
Polska	2 060,1	1 027,1	(545,4)	(197,9)	283,6
Europa Śr.-Wsch.	1 035,4	600,1	(405,9)	(88,0)	106,2
Europa Zachodnia	430,8	245,5	(261,8)	(56,5)	(72,8)
Pozostałe kraje	112,7	59,0	(52,9)	(8,5)	(2,4)
<b>Działalność detaliczna</b>	<b>3 639,0</b>	<b>1 931,5</b>	<b>(1 266,0)</b>	<b>(350,9)</b>	<b>314,6</b>

01.2017-12.2017	PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY	ZYSK BRUTTO ZE SPRZEDAŻY	KOSZTY FUNKCJONOWANIA SKLEPÓW	POZOSTAŁE KOSZTY SPRZEDAŻY	WYNIK SEGMENTU
Polska	2 026,5	1 043,6	(528,4)	(137,6)	377,6
Europa Śr.-Wsch.	880,9	517,0	(313,4)	(92,7)	110,9
Europa Zachodnia	156,6	97,5	(98,7)	(36,6)	(37,8)
Pozostałe kraje	76,9	41,2	(29,4)	(5,6)	6,2
<b>Działalność detaliczna</b>	<b>3 140,9</b>	<b>1 699,3</b>	<b>(969,9)</b>	<b>(272,5)</b>	<b>456,9</b>

Zmiany w zysku brutto, kosztach funkcjonowania sklepów i wyniku segmentu pomiędzy 2018 r. a 2017 r. przedstawiono w poniższej tabeli:

ZMIANA %	PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY	ZYSK BRUTTO ZE SPRZEDAŻY	KOSZTY FUNKCJONOWANIA SKLEPÓW	POZOSTAŁE KOSZTY SPRZEDAŻY	WYNIK SEGMENTU
Polska	1,7%	-1,6%	3,2%	43,8%	-24,9%
Europa Śr.-Wsch.	17,5%	16,1%	29,5%	-5,1%	-4,2%
Europa Zachodnia	175,1%	151,8%	165,2%	54,4%	92,6%
Pozostałe kraje	46,6%	43,2%	79,9%	51,8%	—
<b>Działalność detaliczna</b>	<b>15,9%</b>	<b>13,7%</b>	<b>30,5%</b>	<b>28,8%</b>	<b>-31,1%</b>

[1] Średni koszt na m<sup>2</sup> powierzchni handlowej jest liczony jako iloraz kosztów funkcjonowania sklepów poniesionych w ciągu roku obrotowego oraz powierzchni handlowej w m<sup>2</sup> wg stanu na dzień bilansowy.

## ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH

Wypracowany zysk brutto na sprzedaży pokrywa koszty funkcjonowania sklepów oraz tworzy wynik segmentów. W 2018 r. w stosunku do roku poprzedniego koszty funkcjonowania sklepów wzrosły o 296,1 mln PLN, a wynik segmentu detalicznego spadł o 142,3 mln PLN.

(bez uwzględnienia działalności zaniechanej)

Koszty funkcjonowania sklepów kształtowały się następująco:

	01.2018-12.2018	01.2018-12.2018 BEZ MSSF 16	01.2017-12.2017	ZMIANA %
Wynagrodzenia i świadczenia pracownicze	(441,0)	(441,0)	(365,4)	20,7%
Usługi agencyjne	(23,3)	(23,3)	(57,2)	-59,3%
Koszty najmu	(131,6)	(534,2)	(375,1)	42,4%
Amortyzacja	(492,6)	(92,4)	(57,7)	60,1%
Podatki i opłaty	(7,3)	(7,3)	(5,5)	32,7%
Zużycie materiałów i energii	(62,8)	(62,8)	(43,3)	45,0%
Odpis na zapasy	(0,4)	(0,4)	—	—
Usługi transportowe	(1,9)	(1,9)	(0,7)	—
Pozostałe usługi obce	(94,5)	(94,5)	(55,7)	69,7%
Pozostałe koszty rodzajowe	(8,2)	(8,2)	(9,3)	-11,8%
<b>Razem</b>	<b>(1 263,6)</b>	<b>(1 266,0)</b>	<b>(969,9)</b>	<b>30,5%</b>

W 2018 r. najistotniejszą pozycją kosztową Grupy CCC były koszty funkcjonowania sklepów, które w porównaniu z rokiem poprzednim wzrosły o 296,1 mln PLN (+30,6%) do poziomu 1 266,0 mln PLN. Głównym powodem wzrostu kosztów funkcjonowania sklepów był wzrost powierzchni handlowej o 185,3 tys.m<sup>2</sup>. Wraz z ekspansją rynkową i otwieraniem kolejnych placówek handlowych większość pozycji kosztów funkcjonowania sklepów wzrosło, a najbardziej znaczące były koszty wynagrodzenia personelu oraz koszty najmu, które stanowiły odpowiednio 34,8% oraz 42,2% łącznych kosztów funkcjonowania sklepów.

W celu analizy i porównywania wyników pojedynczych sklepów Grupa korzysta ze wskaźnika kosztu ponoszonego na metr kwadratowy powierzchni handlowej. W ujęciu łącznym, koszt funkcjonowania sklepu na metr kwadratowy pomiędzy 2017 i 2018 r. wzrósł – w 2018 r. współczynnik ten wyniósł 1,97 tys. PLN/m<sup>2</sup>, a w 2017 r. 1,59 tys. PLN/m<sup>2</sup>. Wskaźnik jest najkorzystniejszy w Europie Środkowo-Wschodniej, natomiast największy koszt/m<sup>2</sup> ponoszony jest w Europie Zachodniej.

## WPŁYW POZOSTAŁYCH PRZYCHODÓW I KOSZTÓW

### JAK DEFINIUJEMY POSZCZEGÓLNE ELEMENTY WYNIKU

**Pozostałe koszty sprzedaży** obejmują koszty komórek organizacyjnych wspierających sprzedaż i rozwój sieci sprzedaży, m.in. koszty pionu ekspansji, kierowników regionalnych, koszty pionu logistyki, marketingu.

**Koszty ogólnego zarządu** obejmują koszty związane z kierowaniem całokształtem działalności gospodarczej Grupy (koszty pionów finansowo-księgowych, administracji, koszty Zarządu) oraz koszty ogólne.

**Pozostałe przychody i koszty operacyjne** obejmują przychody i koszty z działalności niebędącej podstawową działalnością operacyjną jednostki, np. zyski lub straty ze zbycia rzeczowych aktywów trwałych, kary i grzywny, darowizny itp.

**Przychody finansowe** obejmują następujące pozycje: przychody z tytułu odsetek od rachunku bieżącego i innych; wynik na różnicach kursowych oraz pozostałe przychody finansowe.

**Koszty finansowe** obejmują następujące koszty: odsetki od pożyczek i kredytów; prowizje zapłacone oraz pozostałe koszty finansowe.

**Podatek dochodowy** obejmuje podatek naliczony oraz odroczony.

Grupa prezentując **skorygowany zysk netto** wyłącza pozycje, które zdaniem Zarządu mają charakter jednorazowy i nie są brane pod uwagę przy ocenie wyników oraz podczas podejmowania decyzji. Skorygowany zysk netto nie jest miernikiem zgodnym z MSSF. Więcej informacji nt. miernika znajduje się na stronie 65.

	01.2018-12.2018	01.2018-12.2018 BEZ MSSF 16	01.2017-12.2017	ZMIANA%
<b>Wynik segmentu</b>	442,4	440,1	580,6	-24,2%
Koszty ogólnego zarządu	(188,2)	(188,2)	(99,0)	90,1%
Pozostałe przychody i koszty	118,3	118,3	(18,7)	—
<b>Zysk na działalności operacyjnej</b>	372,5	370,2	462,9	-20,0%
Przychody finansowe	3,8	3,8	3,2	18,8%
Koszty finansowe	(119,9)	(64,1)	(67,1)	-4,5%
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	256,4	309,9	399,0	-22,3%
Podatek dochodowy	(32,9)	(36,2)	(36,8)	-1,6%
<b>Zysk netto</b>	223,5	273,7	362,2	-24,4%
<b>Skorygowany zysk netto <sup>[1]</sup></b>	84,1	301,1	318,1	-5,3%

[1] Skorygowany zysk netto jest miarą własną zysku – wyjaśnienie miary zawarto w rozdziale 3.1.1.1. na str. 65.

**ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH**

Pozostałe koszty i przychody operacyjne stanowiły odpowiednio 14,4 mln PLN oraz 132,7 mln PLN, co w ujęciu netto stanowiło 118,3 mln PLN po stronie przychodowej w porównaniu z 18,7 mln PLN po stronie kosztowej w roku poprzednim. Głównym powodem zmiany 2018 r. do 2017 r. był m.in. zysk z okazjowego nabycia Karl Vögele AG.

W wyniku opisanych powyżej czynników, Grupa CCC uzyskała wynik na działalności operacyjnej w 2018 r. w wysokości 370,2 mln PLN, który w porównaniu z analogicznym okresem 2017 r. był niższy o 20,0%.

**PRZYCHODY I KOSZTY FINANSOWE**

W 2018 r. przychody finansowe wyniosły 3,8 mln PLN i w porównaniu z rokiem poprzednim były wyższe o 0,6 mln PLN.

W 2018 r. koszty finansowe wyniosły 119,9 mln PLN i w porównaniu z rokiem poprzednim były większe o 52,8 mln PLN. Główną pozycją składającą się na koszty finansowe w raportowanym okresie były odsetki od zadłużenia (48% łącznej wartości kosztów finansowych), które wyniosły 57,0 mln PLN i były o 27,2 mln PLN większe (+91%) względem roku poprzedniego. Pozostałymi kosztami finansowymi był przede wszystkim ujemny wynik na różnicach kursowych (30,1 mln PLN), prowizje zapłacone (4,1 mln PLN), wycena opcji wykupu udziałów niekontrolujących (26,7 mln PLN) oraz pozostałe koszty finansowe (2,0 mln PLN).

Podatek dochodowy w 2018 r. wyniósł 36,2 mln PLN negatywnie wpływając na zysk netto. W tym część odroczonego 10,5 mln PLN.

Po uwzględnieniu przychodów i kosztów finansowych oraz podatku dochodowego zysk netto wyniósł 273,7 mln PLN i był o 24,4% niższy niż w 2017 r.

Miarami wyniku, którymi posługuje się Zarząd, są EBITDA oraz skorygowany zysk netto. Wskaźnik EBITDA i zadłużenie netto nie są wskaźnikami wynikającymi ze standardów rachunkowości i nie są zdefiniowane przez MSSF i mogą być wykazywane inaczej przez inne podmioty.

EBITDA jest miernikiem wykorzystywanym głównie na potrzeby analizy zadłużenia, ze względu na nałożone przez banki kowenanty. Więcej informacji na temat miernika EBITDA znajduje się w rozdziale 3.2.1. „Zadłużenie i płynność Grupy CCC”.

**Skorygowany zysk netto** jest liczony w oparciu o zysk netto skorygowany o pozycje, które zdaniem Zarządu mają charakter jednorazowy i nie są brane pod uwagę przy ocenie wyników oraz podczas podejmowania decyzji. Poniżej podano listę pozycji wyłączanych z wyniku netto wraz z wyjaśnieniem:

#### POZYCJE GOTÓWKOWE:

- Koszty doradztwa – pozycja ta obejmuje koszty doradztwa poniesione w wyniku restrukturyzacji biznesowej Grupy CCC

#### POZYCJE BEZGOTÓWKOWE:

- Aktywa z tytułu podatku odroczonego z tytułu znaku towarowego i wartości firmy – pozycja ta obejmuje aktywa powstałe w wyniku restrukturyzacji biznesowej Grupy CCC
- Koszty programu motywacyjnego – pozycja ta obejmuje koszty programu motywacyjnego na lata 2013-2016, który zrealizowany został w 2017 r.

#### UZGODNIENIE SKORYGOWANEGO ZYSKU NETTO

	DZIAŁALNOŚĆ KONTYNUOWANA + DZIAŁALNOŚĆ ZANIECHANA	DZIAŁALNOŚĆ KONTYNUOWANA + DZIAŁALNOŚĆ ZANIECHANA	DZIAŁALNOŚĆ KONTYNUOWANA	DZIAŁALNOŚĆ KONTYNUOWANA + DZIAŁALNOŚĆ ZANIECHANA
	01.2018-12.2018	01.2018-12.2018 BEZ MSSF 16	01.2018-12.2018 BEZ MSSF 16	01.2017-12.2017
<b>Zysk netto</b>	56,7	110,0	273,7	302,3
Efekty restrukturyzacji biznesowej	0,0	0,0	0,0	0,0
Rozpoznanie aktywa z tytułu podatku odroczonego dotyczącego znaku towarowego i wartości firmy oraz ulgi inwestycyjnej	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(7,6)
Koszty doradztwa	0,0	0,0	0,0	0,0
Koszty programu motywacyjnego	(25,8)	(25,8)	(25,8)	(8,2)
<b>Skorygowany zysk netto</b>	84,1	137,4	301,1	318,1

**ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH****3.1.1.2  
SPRAWOZDANIE Z SYTUACJI FINANSOWEJ  
(PRZEGLĄD GŁÓWNYCH POZYCJI)**

Przeгляд głównych pozycji z naszego sprawozdania z sytuacji finansowej przedstawia się następująco:

	31-12-2018	31-12-2018 BEZ MSSF 16	31-12-2017	ZMIANA %
<b>Aktywa trwałe, a w tym:</b>	3 574,1	1 704,0	1 154,1	47,6%
Rzeczowe aktywa trwałe	1 144,3	1 144,3	787,0	45,4%
Aktywa z tyt. podatku odroczonego	74,8	71,5	63,4	12,8%
<b>Aktywa obrotowe, a w tym:</b>	3 161,9	3 161,9	2 215,8	42,7%
Zapasy	1 806,1	1 806,1	1 417,7	27,4%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	375,8	375,8	511,6	-26,5%
<b>AKTYWA RAZEM</b>	6 736,0	4 865,9	3 369,9	44,4%
<b>Zobowiązania długoterminowe, a w tym:</b>	2 650,9	1 166,9	1 277,8	-8,7%
Zobowiązania z tytułu zadłużenia	210,0	210,0	436,0	-51,8%
<b>Zobowiązania krótkoterminowe, a w tym:</b>	2 937,3	2 521,4	923,8	>100%
Zobowiązania z tytułu zadłużenia	806,8	806,8	481,1	67,7%
Zobowiązania wobec dostawców oraz pozostałe zobowiązania	1 138,5	1 144,5	402,4	>100%
<b>ZOBOWIĄZANIA RAZEM</b>	5 588,2	3 688,3	2 201,6	67,5%
<b>KAPITAŁ WŁASNY</b>	1 147,8	1 201,1	1 168,3	2,8%



## AKTYWA TRWAŁE

### JAK DEFINIUJEMY POSZCZEGÓLNE ELEMENTY MAJĄTKU

**Rzeczowe aktywa trwałe** obejmują: inwestycje w obcych środkach trwałych (tj. nakłady w wynajmowanych lokalach służących sprzedaży detalicznej towarów); środki trwałe używane w działalności produkcyjnej i dystrybucyjnej oraz pozostałe.

**Aktywa i zobowiązania z tytułu podatku odroczonego** ujmowane są (i) w wyniku powstania różnic pomiędzy wartościami bilansowymi aktywów i zobowiązań a odpowiadającymi im wartościami podatkowymi oraz (ii) w odniesieniu do nierozliczonych strat podatkowych.

Aktywa trwałe na dzień 31 grudnia 2018 r. składały się z rzeczowych aktywów trwałych (1 144,3 mln PLN), wartości niematerialnych (261,7 mln PLN), wartości firmy (202,5 mln PLN), aktywów z tytułu podatku odroczonego (74,8 mln PLN), inwestycji długoterminowych (10,6 mln PLN) oraz instrumentów finansowych (10,1 mln PLN). Wartość aktywów trwałych w porównaniu do 31 grudnia 2017 r. wzrosła o 29,6%

do poziomu 4 367,9 mln PLN, czego głównym powodem było ujęcie wartości firmy i wartości niematerialnych związanych z przejęciem spółki eobuwie.pl, Karl Vögele AG, DeeZee oraz spółki w Rumunii, a także zwiększenie nakładów inwestycyjnych związanych z otwarciem kolejnych sklepów oraz rozbudową centrum logistycznego.

	RZECZOWE AKTYWA TRWAŁE		ZMIANA %	
	31.12.2018	31.12.2017	WARTOŚCI RZECZOWYCH AKTYWÓW TRWAŁYCH	POWIERZCHNI SKLEPÓW
<b>Inwestycje w sklepach</b>	615,4	393,0	56,6%	39,0%
Grunty, budynki i budowle	311,0	219,5	41,7%	
Maszyny i urządzenia	103,6	68,6	51,0%	
Rzeczowe aktywa trwałe w budowie	12,6	35,8	-64,8%	
<b>Fabryka i dystrybucja</b>	427,2	323,8	31,9%	
<b>Pozostałe</b>	101,7	70,2	44,9%	
<b>Razem</b>	1 144,3	787,0	45,4%	

Rzeczowe aktywa trwałe na dzień 31 grudnia 2018 wyniosły 1144,3 mln PLN i zwiększyły się o 357,3 mln PLN (45,4%) względem 2017 r., co wynikało głównie z nakładów inwestycyjnych na sklepy (+222,4 mln PLN) i przyrostu powierzchni o 39% oraz wzrostu wartości środków trwałych w działalności produkcyjnej i logistycznej, które były o 103,4 mln PLN większe niż na koniec 2017 r. i wyniosły 427,2 mln PLN.

Aktywa z tytułu podatku odroczonego wykazane na 31 grudnia 2018 r. dotyczyły głównie rozpoznanie aktywów na podatek odroczone w związku z powstałą wartością firmy i nabyciem znaków towarowych. Szczegółowy opis ujmowania aktywów oraz zobowiązań z tytułu podatku odroczonego zamieszczony jest w nocie 3.3 c do skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

## AKTYWA OBROTOWE

### JAK DEFINIUJEMY POSZCZEGÓLNE ELEMENTY MAJĄTKU

**Zapasy** są wykazywane według ceny nabycia lub kosztu wytworzenia lub ceny sprzedaży netto w zależności od tego, która z tych kwot jest niższa. Koszt wytworzenia wyrobów gotowych i produkcji w toku obejmuje koszty projektowe, surowce, robociznę bezpośrednią, inne koszty bezpośrednie i odnośne ogólne koszty produkcji.

W przypadku wystąpienia okoliczności, w skutek których nastąpiło obniżenie wartości zapasów, dokonuje się **odpisu aktualizującego** ich wartość w ciężar kosztu własnego sprzedaży.

**Środki pieniężne i ich ekwiwalenty** obejmują środki pieniężne w kasie oraz depozyty bankowe płatne na żądanie.

Aktywa obrotowe na dzień 31 grudnia 2018 r. wyniosły 3161,9 mln PLN i składały się z zapasów (1806,1 mln PLN), środków pieniężnych i ich ekwiwalentów (375,8 mln PLN), udzielonych pożyczek (37,7 mln PLN), aktywów Grupy przeznaczonych do sprzedaży (503,4 mln PLN), instrumentów finansowych (1,3 mln PLN) oraz należności od odbiorców i pozostałych należności (437,6 mln PLN). Wartość aktywów obrotowych

w porównaniu do dnia 31 grudnia 2017 r. wzrosła o 42,7% z poziomu 2215,8 mln PLN. Główną przyczyną wzrostu wartości aktywów obrotowych było zwiększenie wartości zapasów (wzrost o 388,4 mln PLN tj. 27,4%), które na koniec roku miały wartość 1806,1 mln PLN oraz wykazanie aktywa grupy przeznaczonego do sprzedaży w kwocie 503,4 mln PLN.

Poniższa tabela przedstawia dane nt. zapasów Grupy CCC:

	31.12.2018	31.12.2017	ZMIANA %
<b>Działalność detaliczna</b>	757,9	491,2	54,3%
Magazyn	746,5	757,7	-1,5%
E-commerce	305,3	163,5	86,7%
Fabryka	41,1	42,5	-3,3%
<b>Zapasy razem brutto</b>	1 850,8	1 405,3	31,7%
<b>Odpis aktualizujący wartość zapasów</b>	(44,7)	(12,2)	240,2%
<b>Korekty konsolidacyjne</b>	(46,1)	(37,2)	
<b>Razem zapasy netto</b>	1 806,1	1 368,1	32,0%
<b>Udział odpisu aktualizującego wartość zapasów względem wartości netto zapasów</b>	-2,30%	-0,86%	
<b>Wskaźnik rotacji zapasów<sup>[1]</sup></b>	270 dni	253 dni	6,7%

[1] Wskaźnik rotacji zapasów jest liczony jako stosunek wielkości zapasów na koniec okresu do kosztu własnego sprzedanych towarów pomnożony przez liczbę dni w okresie.

Większość towarów Grupy CCC na dzień 31 grudnia 2018 r. znajdowała się w głównym magazynie Grupy tj. w Centrum Logistycznym w Polkowicach (około 40% wszystkich towarów) i wewnątrz sieci handlowej (około 42% wszystkich towarów) oraz w magazynach spółki eobuwie.

W 2018 r. Grupa utworzyła odpis aktualizujący wartość zapasów w kwocie 41,5 mln PLN, podczas gdy w roku poprzednim odpis ten wyniósł 12,2 mln PLN. Wskaźnik rotacji zapasów (270 dni w 2018 r.) wzrósł o 6,7% względem 2017 r.

## **ŚRODKI PIENIĘŻNE I ICH EKWIWALENTY**

Środki pieniężne i ich ekwiwalenty Grupy CCC na dzień 31 grudnia 2018 r. wyniosły 375,8 mln PLN, zmniejszając się o 135,8 mln PLN (-26,5%) względem końca 2017 r. w ujęciu bilansowym. Sprawozdanie z przepływów pieniężnych uwzględnia dodatkowo pozycję zmian z tytułu różnic kursowych z wyceny środków pieniężnych i ich ekwiwalentów na kwotę 3,9 mln PLN. Na koniec 2018 r. 86,5% środków pieniężnych znajdowało się w kasie i na rachunku bankowym.

## KAPITAŁY ORAZ ZOBOWIĄZANIA Z TYTUŁU ZADŁUŻENIA

### JAK DEFINIUJEMY POSZCZEGÓLNE ELEMENTY MAJĄTKU

**Kapitały własne** ujmuje się w księgach rachunkowych z podziałem na ich następujące rodzaje: kapitał podstawowy (akcyjny); kapitał zapasowy; zyski zatrzymane; oraz kapitały pozostałe.

**Zobowiązania z tytułu zadłużenia** obejmują głównie kredyty bankowe oraz wyemitowane obligacje.

**Zobowiązania handlowe** klasyfikuje się jako zobowiązania krótkoterminowe, jeżeli termin zapłaty przypada w ciągu jednego r. W przeciwnym wypadku, zobowiązania wykazuje się jako długoterminowe. Zobowiązania handlowe wycenia się w kwocie wymaganej zapłaty.

Na dzień 31 grudnia 2018 r. kapitał własny Grupy CCC w porównaniu do 31 grudnia 2017 r. wzrósł o 32,8 mln PLN (2,8%), głównie ze względu na emisję akcji serii H.

Zobowiązania długoterminowe na 31 grudnia 2018 r. wyniosły 1166,9 mln PLN, co oznacza spadek o 110,9 mln PLN (-8,7%) z poziomu 1 277,8 mln PLN na 31 grudnia 2017 r. Na łączną kwotę zobowiązań długoterminowych na koniec 2018 r. składały się długoterminowe zobowiązania z tytułu zadłużenia 210,0 mln PLN, zobowiązania z tytułu obowiązku wykupu udziałów mniejszościowych (przede wszystkim eobuwie i Vogele) 878,7 mln PLN, rezerwy o wartości 12,1 mln PLN, zobowiązania na podatek odroczony, które wyniosły 34,2 mln PLN, otrzymane dotacje 19,2 mln PLN oraz zobowiązania wobec pracowników 12,7 mln PLN.

Zobowiązania krótkoterminowe na 31 grudnia 2018 r. wyniosły 2521,4 mln PLN, wzrastając o 1597,6 mln PLN z poziomu 923,8 mln PLN na 31 grudnia 2017 r. Na łączną kwotę zobowiązań krótkoterminowych na koniec 2018 r. składały się głównie zobowiązania z tytułu zadłużenia (806,8 mln PLN); zobowiązania wobec dostawców, które wyniosły 864,2 mln PLN (wzrost o 266,5% względem końca 2017 r.); zobowiązania związane z grupą do zbycia (518,2 mln PLN); pozostałe zobowiązania, które wyniosły 274,3 mln PLN (wzrost o 64,6% względem końca 2017 r.); zobowiązania z tytułu podatku dochodowego 29,0 mln PLN; rezerwy, które wyniosły 17,2 mln PLN oraz dotacje 2,4 mln PLN.

**Zobowiązania z tytułu zadłużenia zostały omówione w rozdziale 3.2.1. „Zadłużenie i płynność Grupy CCC”.**

### 3.1.1.3 SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z CAŁKOWITYCH PRZEŁYWÓW PIENIĘŻNYCH (PRZEGLĄD GŁÓWNYCH POZYCJI)

	01.2018-012.2018	01.2018-012.2018 BEZ MSSF 16	01.2017-012.2017	ZMIANA %
<b>Zysk brutto przed opodatkowaniem</b>	91,5	148,1	340,8	-56,5%
Korekty	684,4	159,2	167,3	-4,8%
Podatek dochodowy zapłacony	(23,7)	(23,7)	(46,6)	-49,1%
<b>Przeływy pieniężne przed zmianami w kapitale obrotowym</b>	752,2	283,6	461,5	-38,5%
Zmiany w kapitale obrotowym	243,6	243,6	(383,3)	—
<b>Przeływy pieniężne z działalności operacyjnej</b>	995,8	527,2	78,2	>100%
<b>Przeływy pieniężne z działalności inwestycyjnej</b>	(620,8)	(620,8)	(222,3)	>100%
<b>Przeływy pieniężne z działalności finansowej, w tym m. in.:</b>	(514,8)	(46,2)	514,8	—
Dywidendy wypłacone	(94,7)	(94,7)	(101,4)	-6,6%
<b>Przeływy pieniężne razem</b>	(139,8)	(139,8)	370,7	—

#### PRZEŁYWY NETTO Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ

Skonsolidowane przeływy netto z działalności operacyjnej w 2018 r. wyniosły 527,6 mln PLN i wynikały m.in. ze zwiększenia zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

#### PRZEŁYWY NETTO Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ

Skonsolidowane przeływy netto z działalności inwestycyjnej w 2018 r. wyniosły -620,8 mln PLN. Na wartość tę składał się przede wszystkim wzrost wydatków na rzeczowe aktywa trwale związanych z realizacją strategii ekspansji rynkowej i powiększaniem powierzchni handlowej w Polsce i zagranicą – wydatki te w 2018 r. wyniosły 446,3 mln PLN, a także wydatki w ramach nabycia inwestycji 214,7 mln PLN.

#### PRZEŁYWY NETTO Z DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ

Skonsolidowane przeływy netto z działalności finansowej w 2018 r. wyniosły -46,6 mln PLN. Na wartość tę składały się przede wszystkim: wpływy netto z tytułu emisji obligacji 210,0 mln PLN, przeływy z tytułu zaciągnięcia i spłaty kredytów i odsetek -165,0 mln PLN oraz wypłata dywidendy 94,7 mln PLN.

**ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH**

Więcej informacji na temat przepływów netto z działalności finansowej zostało przedstawionych w rozdziale 3.2.1. „Zadłużenie i płynność Grupy CCC”.

Biorąc pod uwagę powyżej omówione przepływy pieniężne Grupa CCC zakończyła 2018 r. ze stanem środków pieniężnych na poziomie 375,8 mln PLN, co oznaczało spadek o 135,8 mln PLN względem końca 2017 r.

**3.1.2  
PUBLIKACJA PROGNOZ WYNIKÓW FINANSOWYCH**

Nie publikowano prognoz wyników na 2018 r.



## **3.2**

# **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI FINANSOWYMI ORAZ PŁYNNOŚĆ FINANSOWA**

### **3.2.1**

#### **ZADŁUŻENIE I PŁYNNOŚĆ GRUPY CCC**

Grupa CCC finansuje swoją działalność za pomocą kapitału własnego oraz kapitału obcego, na który składają się zaciągnięte kredyty, pożyczki oraz wyemitowane obligacje.



## ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH

## KREDYTY ORAZ OBLIGACJE

Na koniec 2018 r. Grupa posiadała długoterminowe zobowiązania z tytułu zadłużenia w wysokości 249,1 mln PLN, które składały się z obligacji nowej emisji (210 mln PLN) oraz pozostałych zobowiązań. Względem 31 grudnia 2017 r. część długoterminowa zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów spadła o 186,9 mln PLN.

Na pozycję zobowiązań krótkoterminowych z tytułu zadłużenia na koniec 2018 r. składały się kredyty o wartości 760,8 mln PLN oraz obligacje w kwocie 6,9 mln PLN. Pozycja ta względem końca 2017 r. wzrosła o 286,6 mln PLN (59,6%).

Poniżej przedstawiono szczegółowe informacje dotyczące umów kredytowych i limitów na gwarancje aktywnych w 2018 r.

BANK	SPÓŁKA	RODZAJ	DATA ZAWARCIA	DATA ZAPADALNOŚCI	KWOTA (MLN)	WYKORZYSTANIE (MLN)	WALUTA
<b>umowy kredytowe</b>							
Bank Citi Handlowy S.A.	CCC.eu Sp. z o.o	Kredyt w rachunku bieżącym	03.03.2009	13.02.2019	26,0	9,9	PLN
Bank Citi Handlowy S.A.	CCC.eu Sp. z o.o	Kredyt odnawialny	03.03.2009	13.02.2019	201,0	201,0	PLN
PeKaO S.A.	CCC.eu Sp. z o.o	Kredyt w rachunku bieżącym	15.10.2014	31.10.2019	495,0	356,9	PLN
Powszechna Kasa Oszczędności BP S.A.	CCC.eu Sp. z o.o	Wielocelowy limit kredytowy	30.05.2016	29.05.2019	200,0	158,5	PLN
PeKaO S.A.	eobuwie.pl S.A.	Kredyt w rachunku bieżącym	26.10.2017	31.10.2019	160,0	53,9	PLN
Credit Suisse Group AG	Karl Vögele AG	Kredyt w rachunku bieżącym	27.12.2017	31.12.2019	3,0	0,0	CHF
Bank Linth LLB AG	Karl Vögele AG	Kredyt w rachunku bieżącym	28.12.2017	31.12.2019	3,0	0,0	CHF
St.Galler Kantonalbank AG	Karl Vögele AG	Kredyt w rachunku bieżącym	11.01.2018	31.12.2019	3,0	0,0	CHF
AO CITIBANK	CCC Russia	Kredyt w rachunku bieżącym	19.12.2017	31.12.2018	20,0	13,2	USD
<b>limit na gwarancje</b>							
BZ WBK S.A.	CCC S.A.	Limit na gwarancje bankowe	31.03.2009	31.03.2019	65,0	49,3	PLN
Raiffeisen Bank Polska S.A.	CCC S.A.	Limit na gwarancje bankowe	04.05.2011	31.09.2019	15,0	11,9	PLN
Powszechna Kasa Oszczędności BP S.A.	CCC S.A.	Limit na gwarancje bankowe	28.10.2010	29.05.2019	40,0	32,3	PLN
PeKaO S.A.	CCC S.A.	Limit na gwarancje bankowe	31.10.2017	30.04.2020	13,9	0,0	PLN
Credit Suisse Group AG	Karl Vögele AG	Limit na gwarancje bankowe	27.12.2017	31.12.2019	1,0	0,5	CHF

**ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH****INFORMACJE DOTYCZĄCE OBLIGACJI**

W czerwcu 2014 r. Spółka przeprowadziła pierwszą emisję Obligacji CCC S.A. serii 1/2014, w ramach Programu Emisji Obligacji do kwoty 500 mln PLN.

Obligacje zostały wyemitowane w złotych polskich, jako papiery wartościowe na okaziciela, zdematerializowane, kuponowe. Agentem emisji został mBank S.A.

W czerwcu 2018 r. Spółka przeprowadziła drugą emisję Obligacji CCC S.A. serii 1/2018, połączoną z wcześniejszym wykupem Obligacji serii 1/2014.

Obie serie zostały wyemitowane z następującymi warunkami emisji:

1. Wartość nominalna jednej Obligacji – 1.000;
2. Cena Emisyjna: równa wartości nominalnej jednej Obligacji;
3. Liczba Obligacji – 210.000 w serii 1/2014 oraz 210.000 w serii 1/2018;

4. Łączna wartość nominalna obligacji – 210 mln PLN w serii 1/2014 oraz 210 mln PLN w serii 1/2018;
5. Wykup Obligacji – jednorazowy wykup według wartości nominalnej Obligacji w dniu 10 czerwca 2019 r. dla serii 1/2014 oraz w dniu 29 czerwca 2021 roku serii 1/2018;
6. Oprocentowanie obligacji kuponowych: według zmiennej stopy procentowej, oparte o stawkę WIBOR 6M, powiększone o stałą marżę; odsetki wypłacone będą w okresach półrocznych;
7. Notowania w alternatywnym systemie obrotu na Catalyst – obligacje serii 1/2014 notowane od dnia 16.10.2014 r. Obligacje serii 1/2018 zostały zarejestrowane z dniem 20 lipca 2018 r. przez Krajowy depozyt Papierów Wartościowych S.A.

Po emisji 210.000 Obligacji serii 1/2018 oraz wcześniejszym wykupie i umorzeniu 203.150 Obligacji serii 1/2014, w obrocie znajduje się 216.850 Obligacji obu serii.

**INFORMACJE DOTYCZĄCE KOWENANTÓW**

Zgodnie z warunkami umowy emisji obligacji, z których saldo zadłużenia na dzień bilansowy wynosi 216,9 mln PLN (2017: 210,0 mln PLN) oraz z umowami kredytowymi, których poziom na koniec 2018 r. wynosi 799,9 mln PLN, Grupa jest zobowiązana do przestrzegania następujących kowenantów:

LP.	KOWENANT	POZIOM WSKAŹNIKA	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA (BEZ MSSF 16), DZIAŁALNOŚĆ KONT.	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA (Z MSSF 16)
1	wskaźnik zadłużenie finansowe netto / EBITDA	nie więcej niż 3,5	1,2	0,7
2	wskaźnik wypłaty dywidendy	nie więcej niż 50%	31%	
3	kapitał własny / suma bilansowa	nie mniej niż 20%	28%	
4	wskaźnik obsługi odsetek	nie mniej niż 5,0	16,8	32,2

## WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA

Zarząd Grupy CCC analizując poziom zadłużenia korzysta z ogólnego wskaźnika zadłużenia oraz współczynnika zadłużenia EBITDA. Poniżej zamieszczono omówienie obu wskaźników.

**Wskaźnik ogólnego zadłużenia** jest liczony jako stosunek zadłużenia netto do łącznej wartości kapitału zaangażowanego. Zadłużenie netto oblicza się jako sumę kredytów i pożyczek (obejmujących bieżące i długoterminowe kredyty i wyemitowane obligacje wskazane w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej) pomniejszoną o środki pieniężne i ich ekwiwalenty. Łączną wartość kapitału zaangażowanego oblicza się jako kapitał własny wykazany w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej wraz z zadłużeniem netto. Poniżej przedstawiono wyliczenie wskaźnika zadłużenia:

	31.12.2018	31.12.2018 BEZ MSSF 16	31.12.2017
<b>Zadłużenie netto</b>			
Zobowiązania z tytułu kredytów	800,0	800,0	707,1
(+) Zobowiązania z tytułu obligacji	216,9	216,9	210,0
<b>= Zobowiązania z tytułu zadłużenia</b>	<b>1 016,8</b>	<b>1 016,8</b>	<b>917,1</b>
(-) Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	375,8	375,8	511,6
<b>= Zadłużenie netto</b>	<b>641,1</b>	<b>641,1</b>	<b>405,5</b>
<b>Wskaźnik zadłużenia</b>			
Kapitał własny ogółem	1 147,8	1 201,1	1 168,3
(+) Zadłużenie netto	641,1	641,1	405,5
<b>= Kapitał zaangażowany</b>	<b>1 788,9</b>	<b>1 842,2</b>	<b>1 573,8</b>
<b>Wskaźnik zadłużenia (zadłużenie netto/kapitał zaangażowany)</b>	<b>36%</b>	<b>35%</b>	<b>26%</b>

## ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH

Wskaźnik zadłużenia wzrósł względem końca roku poprzedniego o 9 p.p., przede wszystkim ze względu na spadek środków pieniężnych (-135,8 mln PLN).

**Wskaźnik zadłużenia EBITDA** jest liczony jako iloraz długu netto oraz miernika EBITDA.

EBITDA jest wykorzystywana przez Zarząd CCC przy analizach zadłużenia, co jest wynikiem nałożonych przez banki kowenantów.

Poniżej zamieszczono kalkulację wskaźnika zadłużenia EBITDA oraz uzgodnienie EBITDA:

	31.12.2018	31.12.2018 BEZ MSSF 16	31.12.2017
<b>Zadłużenie netto</b>			
Zobowiązania z tytułu kredytów	800,0	800,0	707,1
(+) Zobowiązania z tytułu obligacji	216,9	216,9	210,0
<b>= Zobowiązania z tytułu zadłużenia</b>	<b>1 016,9</b>	<b>1 016,9</b>	<b>917,1</b>
(-) Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	375,8	375,8	511,6
<b>= Zadłużenie netto</b>	<b>641,1</b>	<b>641,1</b>	<b>405,5</b>
<b>EBITDA</b>			
Zysk netto	223,5	273,7	362,2
(+) Podatek dochodowy	(32,9)	(36,2)	(36,8)
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>256,4</b>	<b>309,9</b>	<b>399,0</b>
(+) Koszty finansowe	(119,9)	(64,1)	(67,1)
(-) Przychody finansowe	3,7	3,7	3,2
<b>Zysk z działalności operacyjnej</b>	<b>372,6</b>	<b>370,3</b>	<b>462,9</b>
(+) Amortyzacja	531,3	131,1	89,1
<b>= EBITDA</b>	<b>903,9</b>	<b>501,4</b>	<b>552,0</b>
<b>Wskaźnik zadłużenia EBITDA (dług netto/EBITDA)</b>	<b>0,7</b>	<b>1,3</b>	<b>0,7</b>

Wskaźnik zadłużenia EBITDA wzrósł względem roku poprzedniego o 0,6 w głównej mierze dzięki spadkowi stanu środków pieniężnych.



## ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH

**WSKAŹNIK PŁYNNOSCI BIEŻĄCEJ**

Wskaźnik ten jest liczony jako iloraz aktywów obrotowych oraz wartości zobowiązań i rezerw krótkoterminowych. Poniżej przedstawiono wyliczenie wskaźnika:

	31.12.2018	31.12.2018 BEZ MSSF 16	31.12.2017
<b>Zapasy</b>	1 806,1	1 806,1	1 417,7
(+) Należności od odbiorców oraz pozostałe należności	476,6	476,6	286,5
(+) Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	375,8	375,8	511,6
<b>= Aktywa obrotowe</b>	2 658,5	2 658,5	2 215,8
<b>Krótkoterminowe zobowiązania z tytułu zadłużenia</b>	806,8	806,8	481,1
(+) Zobowiązania wobec dostawców oraz pozostałe zobowiązania	1 167,5	1 167,5	429,0
(+) Rezerwy i dotacje	19,6	19,6	13,7
(+) Zobowiązania z tytułu leasingu	425,2	0,0	0,0
<b>= Zobowiązania krótkoterminowe</b>	2 419,1	1 993,9	923,8
<b>Wskaźnik płynności bieżącej (aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe)</b>	1,10	1,33	2,40

Wskaźnik płynności bieżącej Grupy CCC od końca roku 2017 do końca roku 2018 spadł z 2,40 na 1,33, przede wszystkim ze względu na wolniejszy wzrost aktywów obrotowych (wzrost o 20%) względem wartości krótkoterminowych zobowiązań (wzrost o 116%).

Zarząd CCC S.A. wysoko ocenia zdolność wywiązywania się Grupy Kapitałowej CCC S.A. z zaciągniętych zobowiązań. W ocenie Zarządu realizowany poziom przepływów pieniężnych oraz osiągnięte wyniki finansowe pozwolą utrzymać wskaźniki płynności na poziomie umożliwiającym prawidłowe funkcjonowanie Grupy. Ponadto, w celu przeciwdziałania ewentualnym zagrożeniom, Grupa stale dywersyfikuje zewnętrzne źródła pozyskania finansowania.

### 3.2.2 INSTRUMENTY FINANSOWE

Na dzień bilansowy Emitent nie wykorzystywał instrumentów zabezpieczających ryzyka na jakie jest narażony podczas prowadzenia działalności operacyjnej. Szczegółowy opis wykorzystywanych instrumentów finansowych znajduje się w sprawozdaniu finansowym w nocie 6.1.

### 3.2.3 EMISJA PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH ORAZ WYKORZYSTANIE WPŁYWÓW Z EMISJI

W dniu 25 lipca 2018 roku zarejestrowano w KDPW 4.000 akcji serii E o wartości nominalnej 0,1 PLN, wyemitowanych w ramach podwyższenia kapitału zakładowego, łączna liczba akcji wynosi 41.168.000. W wyniku zamiany warrantów subskrypcyjnych wyemitowanych w ramach programu motywacyjnego na lata 2013-2015.

### 3.2.4 OCENA MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH

Grupa zamierza finansować przedsięwzięcia inwestycyjne środkami własnymi oraz kapitałem obcym. W ocenie Zarządu aktualnie nie występują większe zagrożenia, mogące negatywnie wpłynąć na realizację zamierzeń inwestycyjnych w przyszłości.

### **3.3**

## **INFORMACJA O ZAWARTYCH UMOWACH PRZEZ SPÓŁKI GRUPY CCC**



## ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH

### 3.3.1 UDZIELONE POŻYCZKI

W okresie sprawozdawczym Grupa CCC zawarła następujące umowy pożyczek:

STRONA UMOWY (POŻYCZKODAWCA)	STRONA UMOWY (POŻYCZKOBIORCA)	DATA UMOWY	DATA ZAPADALNOŚCI	KWOTA [MLN]	WALUTA	OPROCENTOWANIE
CCC S.A.	CCC AUSTRIA Ges.m.b.H.	11.04.2018	30.04.2023	5,95	EUR	1,80%
CCC S.A.	CCC GERMANY GmbH	11.04.2018	30.04.2023	1,50	EUR	1,80%
CCC S.A.	EOBUWIE.PL S.A.	07.02.2018	31.12.2019	60,00	PLN	1M WIBOR + 0,6%
CCC S.A.	NG2 SUISSE S.a.r.l	29.08.2018	30.09.2020	2,00	CHF	0,50%
CCC S.A.	CCC Shoes & Bags	13.09.2018	31.12.2019	21,50	PLN	1M WIBOR + 0,6%
CCC Shoes & Bags	Shoe Express	25.04.2018	25.04.2023	30,00	EUR	2,50%
CCC.eu	CCC Shoes & Bags	24.04.2018	31.12.2019	35,90	EUR	1,80%
CCC.eu	CCC AUSTRIA Ges.m.b.H.	29.06.2018	30.04.2023	14,05	EUR	1,80%
CCC.eu	CCC GERMANY GmbH	29.06.2018	30.04.2023	18,50	EUR	1,80%

W okresie sprawozdawczym Grupa CCC zawarła następujące aneksy do umów pożyczek:

STRONA UMOWY (POŻYCZKODAWCA)	STRONA UMOWY (POŻYCZKOBIORCA)	DATA UMOWY	DATA ANEKSU	DATA ZAPADALNOŚCI	KWOTA [MLN]	WALUTA	OPROCENTOWANIE
CCC S.A.	EOBUWIE.PL S.A.	13.10.2015	27.07.2018	30.09.2026	50,00	PLN	3M WIBOR + 0,5%
CCC S.A.	EOBUWIE.PL S.A.	07.02.2018	05.03.2018	31.12.2018	35,00	PLN	1M WIBOR + 0,6%
CCC S.A.	EOBUWIE.PL S.A.	07.02.2018	27.08.2018	31.12.2018	45,00	PLN	1M WIBOR + 0,5%
CCC S.A.	EOBUWIE.PL S.A.	07.02.2018	09.10.2018	31.12.2018	60,00	PLN	1M WIBOR + 0,5%
CCC S.A.	EOBUWIE.PL S.A.	07.02.2018	10.12.2018	31.12.2019	60,00	PLN	1M WIBOR + 0,5%
CCC S.A.	CCC Shoes&Bags d.o.o. Beograd	22.09.2016	18.12.2018	31.12.2019	0,10	EUR	4,00%
CCC S.A.	CCC Shoes&Bags d.o.o. Beograd	18.11.2016	18.12.2018	31.12.2019	0,10	EUR	4,00%
CCC S.A.	CCC Shoes&Bags d.o.o. Beograd	09.12.2016	18.12.2018	31.12.2019	0,10	EUR	4,00%
CCC S.A.	CCC Shoes&Bags	13.09.2018	22.10.2018	31.12.2019	21,50	PLN	1M WIBOR + 0,6%
CCC S.A.	CCC.EU	17.12.2014	29.06.2018	31.12.2018	2,81	USD	1,50%
CCC S.A.	CCC.EU	17.12.2014	18.12.2018	31.12.2019	2,81	USD	1,50%
CCC S.A.	CCC Shoes Bulgaria EOOD	4.12.2014	18.12.2018	31.12.2019	4,00	BGN	6,00%

### 3.3.2 UDZIELONE PORĘCZENIA, GWARANCJE I POZOSTAŁE ZOBOWIĄZANIA WARUNKOWE

W okresie sprawozdawczym Grupa CCC udzieliła następujących poręczeń i gwarancji:

#### 1. GWARANCJE UDZIELONE W ZWIĄZKU Z PODPISANIEM UMOWY NAJMU POWIERZCHNI HANDLOWEJ

	LICZBA GWARANCJI	DŁUŻNIK	WARTOŚĆ PORĘCZENIA LUB GWARANCJI (MLN)	WALUTA
CCC S.A.	8	CCC Czech	7,7	CZK
CCC S.A.	9	CCC Czech	0,4	EUR
CCC S.A.	12	CCC Slovakia, s.r.o.	0,3	EUR
CCC S.A.	40	CCC Hungary Kft.	4,3	EUR
CCC S.A.	18	CCC Hungary Kft.	154,5	HUF
CCC S.A.	70	CCC Germany GmbH	4,0	EUR
CCC S.A.	9	CCC Austria	0,3	EUR
CCC S.A.	7	CCC Hrvatska	0,3	EUR
CCC S.A.	6	CCC Slovenia	0,1	EUR
CCC S.A.	26	Shoe Express	0,6	EUR
CCC S.A.	1	Shoe Express	0,1	RON
CCC S.A.	1	Karl Vögele AG	0,01	CHF

## 2. POZOSTAŁE PORĘCZENIA I GWARANCJE

Udzielone przez CCC S.A. polskim spółkom zależnym:

SPÓŁKA	BANK	DŁUŻNIK	TYP ZABEZPIECZENIA	OKRES OBOWIĄZYWANIA		WARTOŚĆ PORĘCZENIA LUB GWARANCJI (MLN)	WALUTA
				POCZĄTEK	KONIEC		
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. i CCC Factory Sp. z o.o.)	Pekao S.A.	CCC.eu Sp. z o.o.	Poręczenie do umowy kredytu w formie limitu kredytowego wielocelowego	15.10.2014	31.10.2023	606,0	PLN
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. i CCC Factory Sp. z o.o.)	Bank Handlowy S.A.	CCC.eu Sp. z o.o.	Poręczenie do umowy kredytu w rachunku bieżącym	03.03.2009	13.02.2022	76,8	PLN
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. i CCC Factory Sp. z o.o.)	Bank Handlowy S.A.	CCC.eu Sp. z o.o.	Poręczenie do umowy kredytu odnawialnego	03.03.2009	13.02.2022	271,2	PLN
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. i CCC Factory Sp. z o.o.)	Bank Handlowy S.A.	CCC.eu Sp. z o.o.	Poręczenie do umowy na terminowe transakcje zabezpieczające	04.05.2015	—	60,0	PLN
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o.)	PKO BP S.A.	CCC.eu Sp. z o.o.	Poręczenie do umowy kredytu w formie limitu kredytowego wielocelowego	30.05.2016	29.05.2021	374,0	PLN
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. i CCC Factory Sp. z o.o.)	Bank Handlowy S.A.	CCC.eu Sp. z o.o.	Umowa karty CITI Business	25.04.2017	—	0,6	PLN

**ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH I OPERACYJNYCH**

Otrzymane przez CCC S.A.:

SPÓŁKA	BANK	DŁUŻNIK	TYP ZABEZPIECZENIA	OKRES OBOWIĄZYWANIA		WARTOŚĆ POREČZENIA LUB GWARANCJI [MLN]	WALUTA
				POCZĄTEK	KONIEC		
CCC.eu Sp. z o.o. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. oraz CCC Factory Sp. z o.o.)	mBank S.A.	CCC S.A.	Poręczenie do programu emisji obligacji	10.06.2014	29.06.2021	325,3	PLN
CCC.eu Sp. z o.o. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o.)	PKO BP S.A.	CCC S.A.	Umowa w formie kredytu wielocelowego	28.10.2010	29.05.2021	40,0	PLN
CCC.eu Sp. z o.o. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o.)	mBank S.A.	CCC S.A.	Umowa ramowa na gwarancję	14.11.2012	—	—	PLN
CCC.eu Sp. z o.o. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Factory Sp. z o.o.)	Societe General	CCC S.A.	Umowa ramowa na gwarancję	29.01.2018	31.10.2020	26,0	PLN

Udzielone przez CCC S.A. zagranicznym spółkom zależnym:

SPÓŁKA	BANK	DŁUŻNIK	TYP ZABEZPIECZENIA	OKRES OBOWIĄZYWANIA		WARTOŚĆ POREČZENIA LUB GWARANCJI [MLN]	WALUTA
				POCZĄTEK	KONIEC		
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o., CCC.eu Sp. z o.o. i CCC Factory Sp. z o.o.)	AO Citibank	CCC Russia	Poręczenie do umowy o kredyt w rachunku bieżącym	19.12.2017	31.12.2021	24,0	USD
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o., CCC.eu Sp. z o.o. i CCC Factory Sp. z o.o.)	AO Citibank	CCC Russia	Umowa transakcji terminowych i pochodnych	19.12.2017	31.12.2021	0,4	USD
CCC S.A. (Poręczenie udzielone łącznie z CCC Shoes & Bags Sp. z o.o., CCC.eu Sp. z o.o. i CCC Factory Sp. z o.o.)	Citibank Europe	CCC Czech	Poręczenie do gwarancji/akredytywy zabezpieczającej	12.12.2017	31.01.2021	90,0	CZK

Informacje nt. istotnych pozycji pozabilansowych zostały zamieszczone w nocie 27 „Aktywa i zobowiązania warunkowe” do skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

Udzielone przez CCC S.A. polskim spółkom zależnym:

SPÓŁKA	BANK	DŁUŻNIK	TYP ZABEZPIECZENIA	OKRES OBOWIĄZYWANIA		WARTOŚĆ PORECZENIA LUB GWARANCJI [MLN]	WALUTA
				POCZĄTEK	KONIEC		
CCC.eu Sp. z o.o.	Pekao S.A.	CCC S.A.	umowa o udzielenie gwarancji (podmiot trzeci)	25.09.2018	—	4,9	EURO

### 3.3.3. ISTOTNE TRANSAKCJE ZAWARTE Z PODMIOTAMI POWIĄZANYMI

Według wiedzy Grupy nie zawarto żadnych istotnych transakcji pomiędzy Grupą a podmiotami powiązanyymi na innych warunkach niż rynkowe. Informacje dotyczące transakcji z podmiotami powiązanyymi zostały zamieszczone w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym w pkt. 6.2. „Transakcje z podmiotami powiązanyymi”.

### 3.3.4. OPIS ZNACZĄCYCH UMÓW

W okresie sprawozdawczym spółka zależna CCC.eu Sp. z o.o. zawarła następujące umowy znaczące:

#### UMOWY KREDYTOWE

Aneks z dnia 30 maja 2018 r. do umowy limitu kredytowego wielocelowego z dnia 30 maja 2016 r., o której Emitent informował w raporcie bieżącym RB nr 24/2016 w dniu 30 maja 2016 r. Niniejszym aneksem przedłużono okres udzielonego limitu oraz okres jego wykorzystania do 29 maja 2019 r. (poprzedni termin: 29 maja 2018 r.). (RB nr 20/2018 z dnia 30 maja 2018 roku).

W okresie sprawozdawczym spółka zależna eobuwie.pl S.A. zawarła następujące umowy znaczące:

#### UMOWY KREDYTOWE

Aneks z dnia 16 listopada 2018 r. do umowy limitu kredytowego wielocelowego z dnia 26 października 2017 r., Niniejszym aneksem podwyższył limit kredytowy do łącznej kwoty 160.000.000 PLN (poprzednia wartość 60.000.000 PLN). Limit został przedłużony do dnia 31 października 2019 roku.

**4.**  
**ORGANIZACJA**  
**GRUPY KAPITAŁOWEJ CCC S.A.**





**CCC**  
SHOES & BAGS

## 4.1 STRUKTURA GRUPY KAPITAŁOWEJ

### 4.1.1. OPIS/SCHEMAT ORGANIZACJI GRUPY CCC WRAZ Z POWIĄZANAMI ORGANIZACYJNYMI I KAPITAŁOWYMI

Spółka CCC S.A. jest podmiotem dominującym w Grupie Kapitałowej CCC. Na dzień bilansowy CCC S.A. posiadała bezpośrednio i pośrednio 100% udziałów w kapitale 16 z 20 spółek zależnych zlokalizowanych na terenie Polski, Europy Środkowo-Wschodniej, Europy Zachodniej i w pozostałych krajach. W spółkach eobuwie.pl S.A., CCC Russia, Karl Vögele AG oraz DeeZee Sp. z o.o. CCC S.A. posiada pośrednio i bezpośrednio udział w kapitale odpowiednio 74,99%, 75,00%, 70,00% i 51,00%. Wyniki powyższych spółek objęte są konsolidacją w 100%. Poniższy schemat przedstawia strukturę organizacyjną Grupy CCC wraz z powiązaniami kapitałowymi.



## Grupa CCC



[1] Spółka CCC.eu Sp. z o.o. jest spółką zależną od CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. (99,75%) i zależną od CCC (0,25%).

[2] Spółka Karl Vögele AG jest spółką zależną od NG2 Suisse S.a.r.l. (100%)

[3] Spółka DeeZee sp. z o.o. jest spółką zależną od CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. (100%)

[4] Działalność zaniechana, po dniu bilansowym dokonano zbycia 100% udziałów w CCC Germany GmbH. Więcej informacji na stronie 178

#### **4.1.2. ZMIANY W ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIU W GRUPIE CCC**

Zmiany w organizacji Grupy Kapitałowej CCC w 2018 roku

W dniu 25 kwietnia 2018 r. CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. zawarła umowę nabycia 100% udziałów w spółce Shoe Express S.A. z siedzibą w Bukareszcie. Spółka Shoe Express S.A. uprzednio nabyła od spółki Peeraj Brands Int. SRL zorganizowaną część przedsiębiorstwa obejmującą prowadzenie 55 sklepów działających pod marką CCC w Rumunii. Sklepy te były do tej pory prowadzone przez spółkę Peeraj Brands Int. SRL na podstawie umowy franczyzy. Łączna wartość transakcji to 33 mln EUR, przed uwzględnieniem rozliczeń związanych z kapitałem obrotowym, które nastąpią w określonym czasie po transakcji.

W dniu 29 kwietnia 2018 r. Grupa Kapitałowa CCC S.A. (poprzez spółkę CCC S.A.) podpisała umowę nabycia zorganizowanej części przedsiębiorstwa od Adler International Sp. z o.o. Sp.k. Nabytą zorganizowaną część przedsiębiorstwa stanowi sieć salonów detalicznej sprzedaży obuwia oznaczonych logo CCC w województwie podkarpackim, małopolskim i świętokrzyskim wraz z pracownikami tych salonów. Za datę przejścia kontroli przyjęto 1 lipca 2018 r., z uwagi na to, że w tym dniu na CCC S.A. przeszło prawo prowadzenia salonów sprzedaży wraz ze wszystkimi korzyściami i zobowiązaniami z tego tytułu. Wysokość zapłaty za nabytą zorganizowaną część przedsiębiorstwa została ustalona na kwotę 77 mln PLN płatną gotówką. Cena zapłaty nie uwzględnia żadnych płatności warunkowych. Zgodnie z umową Sprzedający wykorzystyła część środków z transakcji na przyspieszenie rozwoju sieci sklepów franczyzowych na Ukrainie, gdzie do 2021 roku otworzy 50 nowych sklepów pod marką CCC.

W dniu 18 czerwca 2018 r. podmiot zależny od CCC S.A. spółka NG2 Suisse GmbH z siedzibą w Zug nabyła od KAVO-Holding AG z siedzibą w Zug (Szwajcaria) pakiet większościowy 1.400 akcji spółki Karl Vögele AG z siedzibą w Uznach (Szwajcaria) oraz nabyła wierzycelność z tytułu pożyczki udzielonej Spółce przez akcjonariusza, za łączną cenę 10 mln CHF. Nabyty pakiet akcji stanowi 70% akcjonariatu w Spółce. Karl Vögele AG prowadzi na terenie Szwajcarii 208 sklepów własnych działających pod markami Vögele Shoes, Bingo i Max.

W dniu 28 czerwca 2018 r. CCC Shoes & Bags Sp. z o.o. podpisała umowę inwestycyjną z DeeZee Sp. z o.o. W ramach podpisanej umowy CCC Shoes & Bags za kwotę 13 mln PLN objął 51% udziałów w spółce DeeZee, zajmującej się internetową sprzedażą damskiego obuwia. Jednocześnie strony ustaliły warunki dalszego stopniowego zwiększania udziałów CCC, potencjalnie aż do 100 proc. w ciągu najbliższych 5 lat. DeeZee Sp. z o.o. w 2017 r. osiągnęła 35 mln PLN przychodów.

W dniu 24 listopada 2018 CCC S.A. zawarła warunkową umowę sprzedaży 100% udziałów w spółce CCC Germany GmbH do HR Group Holding za kwotę 1 euro. Jednocześnie CCC S.A. dokonała zakupu 30,55% udziałów w HR Group za kwotę 25,9 mln euro. W ramach transakcji została przeprowadzona konwersja udziałów uprzywilejowanych poprzez umorzenie na wierzycelność względem HR Group z tytułu zawartej umowy pożyczki w kwocie sprzedaży udziałów uprzywilejowanych (20,16 mln euro). CCC S.A. zobowiązała się do udzielenia do 35 mln euro pożyczki z przeznaczeniem na pokrycie wydatków związanych z zamknięciem wybranych sklepów i pokrycie ich bieżących strat oraz 6,5 mln euro z przeznaczeniem na pokrycie pozostałych kosztów integracji. W ramach umowy CCC zawarła umowę opcji sprzedaży pozostałych udziałów w HR Group w terminie do 24 miesięcy od daty zamknięcia transakcji. Maksymalna wartość opcji wyniesie 4,5 mln euro.

**Więcej informacji na temat ww. transakcji w Skonsolidowanym Sprawozdaniu finansowym w rozdziale 7.2 i 7.3**

#### **ZMIANY W ORGANIZACJI GRUPY KAPITAŁOWEJ CCC PO DNIU BILANSOWYM**

Nie wystąpiły.

#### **ZMIANY W ZASADACH ZARZĄDZANIA GRUPĄ KAPITAŁOWĄ CCC**

W okresie dwunastu miesięcy zakończonych 31 grudnia 2018 r. nie nastąpiły żadne istotne zmiany zasad zarządzania Grupą Kapitałową CCC.



## 4.2 KAPITAŁ ZAKŁADOWY I AKCJONARIAT

### 4.2.1. KAPITAŁ ZAKŁADOWY GRUPY CCC I STRUKTURA WŁAŚCICIELSKA

Na dzień 31 grudnia 2018 r. kapitał zakładowy CCC S.A. wyniósł 4.116.800,00 PLN i dzielił się na 41.168.000 akcji o wartości nominalnej 0,10 PLN każda.

SERIA EMISJA	RODZAJ AKCJI	RODZAJ UPRZYWILEJOWANIA	LICZBA AKCJI	WARTOŚĆ SERII/ EMISJI WG WARTOŚCI NOMINALNEJ (ZŁ)	SPOSÓB POKRYCIA KAPITAŁU
A1	imienne uprzywilejowane co do głosu	2 głosy z jednej akcji	6.650.000	665.000	wkłady pieniężne
A2	zwykłe na okaziciela	Nie dotyczy	13.600.000	1.360.000	wkłady pieniężne
B	zwykłe na okaziciela	Nie dotyczy	9.750.000	975.000	wkłady pieniężne
C	zwykłe na okaziciela	Nie dotyczy	2.000.000	200.000	wkłady pieniężne
D	zwykłe na okaziciela	Nie dotyczy	6.400.000	640.000	wkłady pieniężne
E	zwykłe na okaziciela	Nie dotyczy	768.000	76.800	wkłady pieniężne
H	zwykłe na okaziciela	Nie dotyczy	2.000.000	200.000	wkłady pieniężne
<b>Razem</b>			<b>41.168.000</b>	<b>4.116.800</b>	

#### 4.2.2. AKCJONARIUSZE CCC S.A. POSIADAJĄCY ZNACZNE PAKIETY AKCJI

Zgodnie z informacjami posiadanymi przez Spółkę, akcjonariuszami posiadającymi co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu CCC S.A. na 31 grudnia 2018 r. byli:

- ULTRO S.à r.l. (podmiot zależny od p. Dariusza Miłka), który posiadał 11.060.000 akcji Spółki, co stanowi 26,86% kapitału zakładowego Spółki i daje prawo do 34,55% głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki,
- Leszek Gaczorek, który posiadał 2.000.000 akcji Spółki, co stanowi 4,86% kapitału zakładowego Spółki i daje prawo do 6,36% głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki,
- Aviva OFE, który posiadał 2.975.150 akcji Spółki, co stanowi 7,23% kapitału zakładowego Spółki i daje prawo do 6,22% głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki,
- Nationale-Nederlanden OFE, który posiadał 3.429.086 akcji Spółki, co stanowi 8,33% kapitału zakładowego i daje prawo do 7,17% głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki.

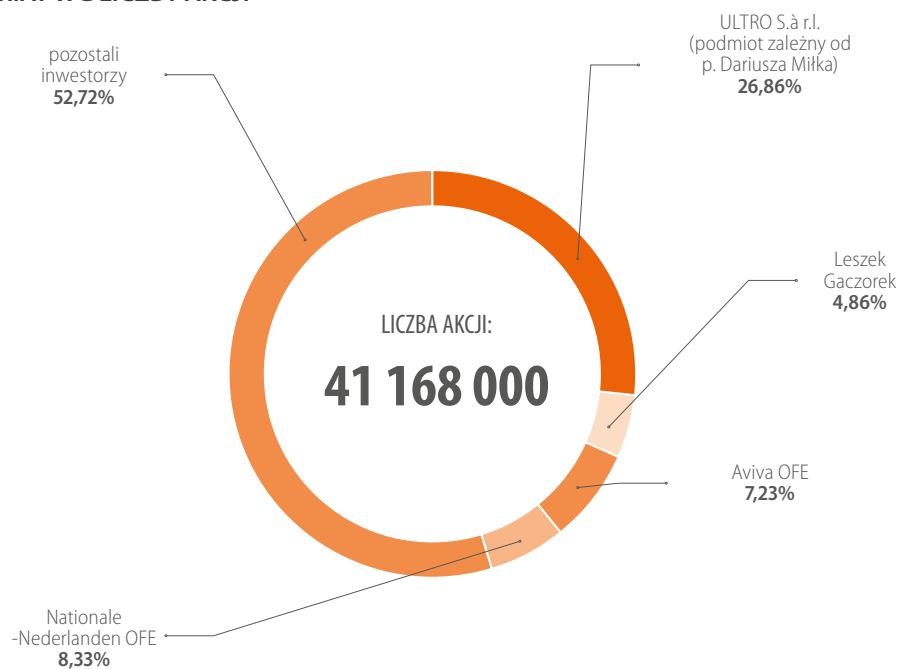
LISTA AKCJONARIUSZY POSIADAJĄCYCH ZNACZNE PAKIETY AKCJI CCC S.A.

AKCJONARIUSZ	LICZBA POSIADANYCH AKCJI	% UDZIAŁ W KAPITAŁE AKCYJNYM	LICZBA GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU AKCJONARIUSZY	% UDZIAŁ W LICZBIE GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU AKCJONARIUSZY
ULTRO S.à r.l. (podmiot zależny od p. Dariusza Miłka)	11 060 000	26,86%	16 520 000	34,55%
Leszek Gaczorek	2 000 000	4,86%	3 040 000	6,36%
Aviva OFE <sup>[1]</sup>	2 975 150	7,23%	2 975 150	6,22%
Nationale-Nederlanden OFE	3 429 086	8,33%	3 429 086	7,17%
Pozostali inwestorzy <sup>[2]</sup>	21 703 764	52,72%	21 853 764	45,70%
TOTAL	41 168 000	100,00%	47 818 000	100,00%

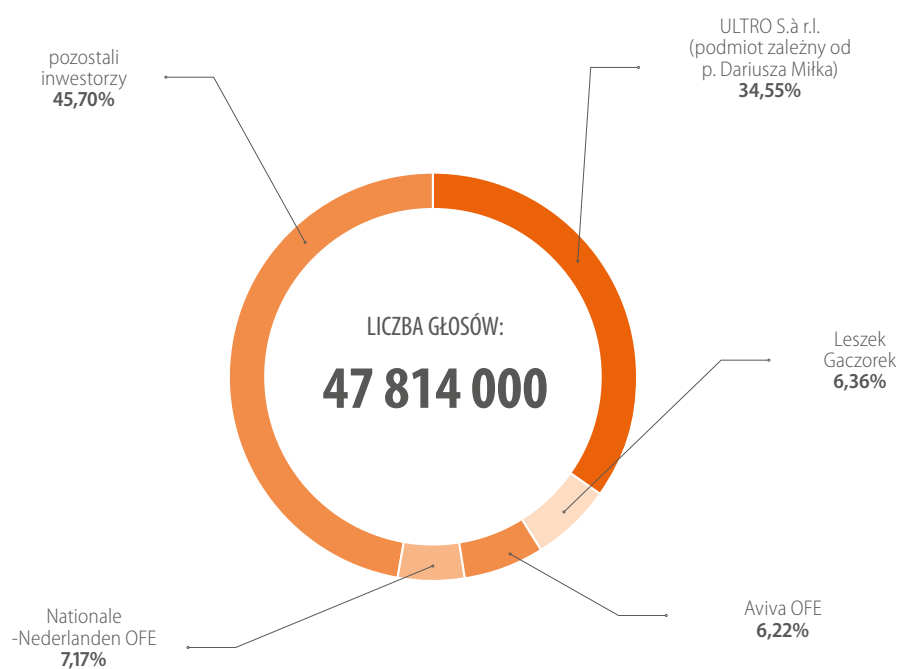
[1] Dane pochodzą z informacji rocznej o strukturze aktywów Funduszy na dzień 29.12.2018 r.

[2] Inwestorzy posiadający mniej niż 5% głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy

### AKCJONARIAT WG LICZBY AKCJI



### AKCJONARIAT WG LICZBY GŁOSÓW



### 4.2.3. AKCJE JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ ORAZ JEDNOSTEK POWIĄZANYCH BĘDĄCE W POSIADANIU OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH

Wedle najlepszej wiedzy Zarządu Spółki CCC S.A., osoby zarządzające i nadzorujące Spółkę na dzień przekazania niniejszego raportu oraz na dzień publikacji skonsolidowanego raportu za 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2018 r. posiadały następującą liczbę akcji:

AKCJONARIUSZ	LICZBA AKCJI NA DZIEŃ PRZEKAZANIA RAPORTU ROCZNEGO (SZT.)	WARTOŚĆ NOMINALNA AKCJI NA DZIEŃ PRZEKAZANIA RAPORTU ROCZNEGO (PLN)
<b>Zarząd</b>		
Prezes Dariusz Miłek <sup>[1]</sup>	11 060 000	1 106 000
Wiceprezes Mariusz Gnych	207 112	20 711
Wiceprezes Karol Pótorak	5 500	550
Wiceprezes Marcin Czyczerski	5 100	510

[1] pośrednio jako podmiot dominujący w spółce ULTRO S.à r.l.

Pozostali członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej nie posiadali akcji CCC S.A. Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej nie posiadali akcji i udziałów w jednostkach powiązanych z CCC S.A.

#### 4.2.4. SYSTEM KONTROLI PROGRAMÓW AKCJI PRACOWNICZYCH

##### PROGRAM MOTYWACYJNY NA LATA 2013-2015

W ramach realizacji Programu Motywacyjnego na lata 2013–2015, jedna z osób uprawnionych posiadająca imienne warianty subskrypcyjne serii A, uprawniające do objęcia Akcji zwykłych na okaziciela serii E („Akcje”), w dniu 29 czerwca 2018 roku złożyła Spółce oświadczenie o objęciu 4.000 (słownie: czterech tysięcy) Akcji po cenie 61,35 PLN (słownie: sześćdziesiąt jeden złotych, 35/100) za jedną Akcję, tj. łącznie 245.400,00 zł (słownie: dwieście czterdzieści pięć tysięcy czterysta złotych).

Na dzień 31 grudnia 2018 r. wszyscy uprawnieni objęci Programem skorzystali z uprawnienia do zamiany wariantów subskrypcyjnych na Akcje w ramach Programu Motywacyjnego 2013–2015 w liczbie łącznie 768.000 (słownie: siedemset sześćdziesiąt osiem tysięcy).

#### 4.2.5. UMOWY DOTYCZĄCE POTENCJALNYCH ZMIAN W STRUKTURZE AKCJONARIATU.

Zarząd Grupy CCC nie posiada informacji na temat umów (w tym również zawartych po dniu bilansowym), w wyniku których mogą w przyszłości nastąpić zmiany w proporcjach posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy i obligatariuszy.

#### PROGRAM MOTYWACYJNY NA LATA 2017-2019

8 czerwca 2017 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy podjęło uchwałę w sprawie warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego Spółki oraz emisji wariantów subskrypcyjnych w wyniku czego uruchomiony zostanie program motywacyjny (Program) obejmujący obecnych i przyszłych członków Zarządu, obecnych i przyszłych członków Zarządów Spółek Zależnych i kierownictwo Spółek Zależnych.

Główne cele programu to dodatkowe, długoterminowe motywowanie kadry menedżerskiej Grupy Kapitałowej CCC do realizacji strategii Grupy w okresie 2017–2019 oraz podejmowania działań i wysiłków nakierowanych na dalszy rozwój Grupy i jej perspektyw na lata 2020 i kolejne – w konsekwencji prowadzących do wzrostu wartości akcji Spółki oraz wartości dla akcjonariuszy. Program przewiduje emisję nie więcej niż 1.174.920 Warrantów oraz nie więcej niż 1.174.920 Akcji serii F. Osobami uprawnionymi do objęcia są członkowie Zarządu Spółki, członkowie Zarządu Spółek Zależnych, członkowie kierownictwa Spółki, członkowie kierownictwa Spółek Zależnych przy czym warianty nie mogą być oferowane osobom pośrednio lub bezpośrednio posiadającym co najmniej 10% akcji Spółki. Warunkiem przyznania uprawnień do objęcia Warrantów, jest uzyskanie przez dane osoby pozytywnych wyników jej pracy w latach 2017–2019. Całkowita liczba osób uprawnionych w programie motywacyjnym nie przekroczy 149 osób. Program zakłada minimalne progi EBITDA (warunkujące uruchomienie transz Programu) na poziomie 550, 650 i 800 mln PLN odpowiednio za rok 2017, 2018 i 2019, to jest łącznie nie mniej niż 2 mld PLN w tym okresie. Data nabycia uprawnień przypadła na 26.08.2017 r.





**5.  
AKCJE CCC S.A. NA GIEŁDZIE PAPIERÓW  
WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE**





**CCC**  
SHOES & BAGS

## **5. AKCJE CCC S.A. NA GIEŁDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE**

Od 2 grudnia 2004 r. akcje CCC S.A. są notowane na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w systemie notowań ciągłych i obecnie wchodzi w skład najważniejszych indeksów: WIG, WIG20, WIG30, Respect, WIG-Poland, WIG-Div, WIG-Odzież.

## WYCENA AKCJI CCC S.A. NA GIEŁDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE

Poniżej zamieszczono wybrane informacje dotyczące wyceny akcji CCC S.A. w latach 2017-2018:

Dane	2018	2017	ZMIANA %
Skonsolidowany zysk netto przypadający na akcjonariuszy	59,3	286,9	-79,30%
Jednostkowy zysk netto przypadający na akcjonariuszy	-40,3	37,3	—
Skonsolidowany zysk netto na akcję [PLN]	5,43	8,79	-38,2%
Jednostkowy zysk netto na akcję [PLN]	-0,98	0,91	—
Najwyższy kurs akcji [PLN] (zamknięcia)	305,88	298,00	2,60%
Najniższy kurs akcji [PLN] (zamknięcia)	167,00	201,20	-17,00%
Cena akcji na koniec roku [PLN]	193,30	285,00	-32,20%
Średnia cena akcji w okresie [PLN]	232,52	241,34	-3,70%
Wskaźnik P/E średni	42,82	27,46	55,97%
Wskaźnik P/E na koniec roku	35,60	32,42	9,81%
Liczba akcji w obrocie giełdowym na koniec roku	41 168 000	41 164 000	0,01%
Free float na koniec roku	54,73%	54,60%	0,20%
Kapitalizacja na koniec roku	7 958	11 732	-32,20%
Wyplacona dywidenda na akcję [PLN]	2,30	2,59	-11,20%

## RELACJE INWESTORSKIE

Biuro Relacji Inwestorskich Grupy CCC jest odpowiedzialne za realizację Grupowej Polityki Informacyjnej (patrz rozdział 6.1.3 „Polityka informacyjna Grupy CCC”), której głównym celem jest zapewnienie równego dostępu do informacji i efektywnej komunikacji oraz budowa zaufania ze strony uczestników rynku kapitałowego, a w szczególności inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych z kraju i zagranicy. Osoby odpowiedzialne za kreowanie relacji

inwestorskich korzystają z najlepszych praktyk w zakresie komunikacji z inwestorami indywidualnymi w oparciu o ich oczekiwania oraz najlepsze wzorce funkcjonujące na rynkach zagranicznych, czego przejawem jest otrzymanie certyfikatu „10 na 10 – Spółka Przyjazna Inwestorom” przyznawanego przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych pod honorowym patronatem kampanii edukacyjnej „Akcjonariat Obywatelski. Inwestuj Świadomie”.

**AKCJE CCC S.A. NA GIELDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE****BIURA MAKLERSKIE, KTÓRE WYDAJĄ  
REKOMENDACJĘ DLA AKCJI CCC S.A.**

NAZWA BIURA	DANE KONTAKTOWE	
Wood&Company	Łukasz Wachelko	<i>lukasz.wachelko@wood.com</i>
UBS	Michał Potyra	<i>micHAL.potyra@ubs.com</i>
JP Morgan	Michał Kuźawiński	<i>micHAL.kuzawinski@jpmresearchmail.com</i>
Erste Group	Konrad Grygo	<i>konrad.grygo@erstegroup.com</i>
Raiffeisen Centrobank AG	Jakub Krawczyk	<i>jakub.krawczyk@rcb.at</i>
PKO BP	Adrian Skłodowski	<i>adrian.sklodowski@pkobp.pl</i>
DM BOŚ S.A.	Sylwia Jaśkiewicz	<i>s.jaskiewicz@bossa.pl</i>
DM Santander	Tomasz Sokołowski	<i>tomasz.sokolowski@santander.pl</i>
Trigon	Dariusz Dziubiński	<i>dariusz.dziubinski@trigon.pl</i>
Citi	Rafał Wiatr	<i>rafal.wiatr@citi.com</i>
Haitong	Konrad Książkowski	<i>kksiezopolski@haitongib.pl</i>
Dom Maklerski mBanku S.A.	Piotr Bogusz	<i>piotr.bogusz@mdm.pl</i>
Dom Maklerski BDM S.A.	Adrian Górniak	<i>adrian.gorniak@bdm.pl</i>
Goldman Sachs International	Yulia Gerasimova	<i>yulia.gerasimova@gs.com</i>
Morgan Stanley	Maryia Berasneva	<i>maryia.berasneva@morganstanley.com</i>
IPOPEMA	Marek Szymański	<i>marek.szymanski@ipopema.pl</i>
Pekao Investment Banking	Maria Mickiewicz	<i>maria.mickiewicz@pekaoib.pl</i>

## POLITYKA DYWIDENDY

Mając na uwadze osiągnięte przez Spółkę wyniki finansowe oraz zamiar dzielenia się z Akcjonariuszami wypracowanymi przez Spółkę zyskami, Zarząd CCC S.A. w dniu 28 kwietnia 2015 r. uchwalił politykę dywidendową (polityka dywidendowa została zaktualizowana uchwałą Zarządu w dniu 17.03.2017 r.).

### POLITYKA DYWIDENDOWA CCC S.A.

1. Zarząd CCC zamierza przedkładać Walnemu Zgromadzeniu Akcjonariuszy propozycję wypłaty dywidendy w wysokości od 33% do 66% skonsolidowanego zysku netto Grupy Kapitałowej CCC (przypisanego akcjonariuszom jednostki dominującej), przy założeniu że relacja długu netto do EBITDA na koniec roku obrotowego, którego dotyczyć będzie podział zysku, wynosiła będzie poniżej 3,0.

2. Przy rekomendacji podziału zysku wypracowanego w Grupie Kapitałowej CCC, Zarząd Spółki będzie brał pod uwagę sytuację finansową i płynnościową Grupy, istniejące i przyszłe zobowiązania (w tym potencjalne ograniczenia związane z umowami kredytowymi i emisją instrumentów dłużnych) oraz oceny perspektywy Grupy Kapitałowej CCC w określonych uwarunkowaniach rynkowych i makroekonomicznych.
3. Nowa polityka dywidendowa jest stosowana od momentu podziału skonsolidowanego zysku netto Grupy uzyskanego za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2017 r.

W Spółce nie występują żadne uprzywilejowania akcji co do dywidendy.

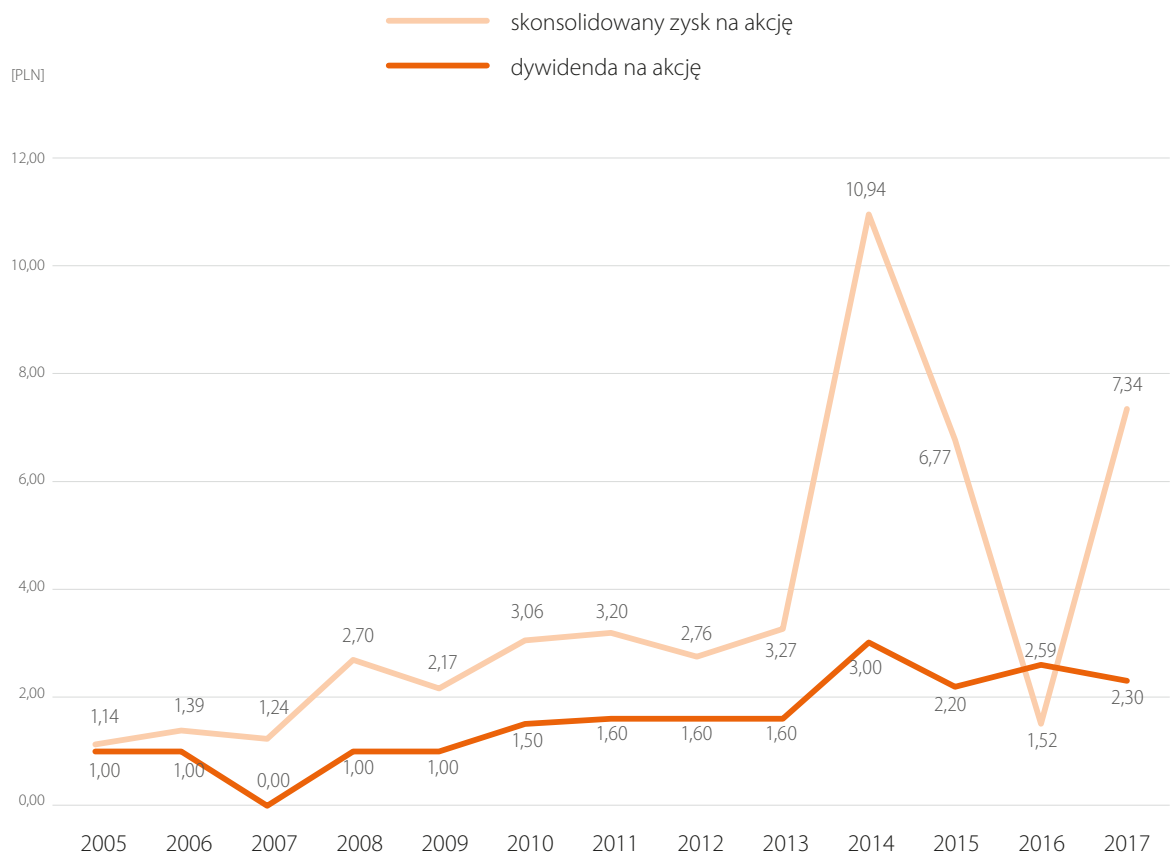
## HISTORIA DYWIDEND

ROK OBROTOWY	% SKONSOLIDOWANEGO ZYSKU PRZEZNACZONEGO NA DYWIDENDĘ	DYWIDENDA RAZEM (MLN PLN)	DYWIDENDA NA AKCJĘ
2017	33%	94,68	2,30
2016	33%	101,43	2,59
2015	33%	86,02	2,19
2014	27% <sup>1)</sup>	115,20	3,00
2013	49%	61,44	1,60
2012	58%	61,44	1,60
2011	50%	61,44	1,60
2010	49%	57,60	1,50
2009	46%	38,40	1,00
2008	37%	38,40	1,00
2007	0%	—	—
2006	72%	38,40	1,00
2005	88%	38,40	1,00

[1] w efekcie oczyszczenia zysku netto z jednorazowych zdarzeń dywidenda stanowiła 50,0% zysku netto

**AKCJE CCC S.A. NA GIELDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE**

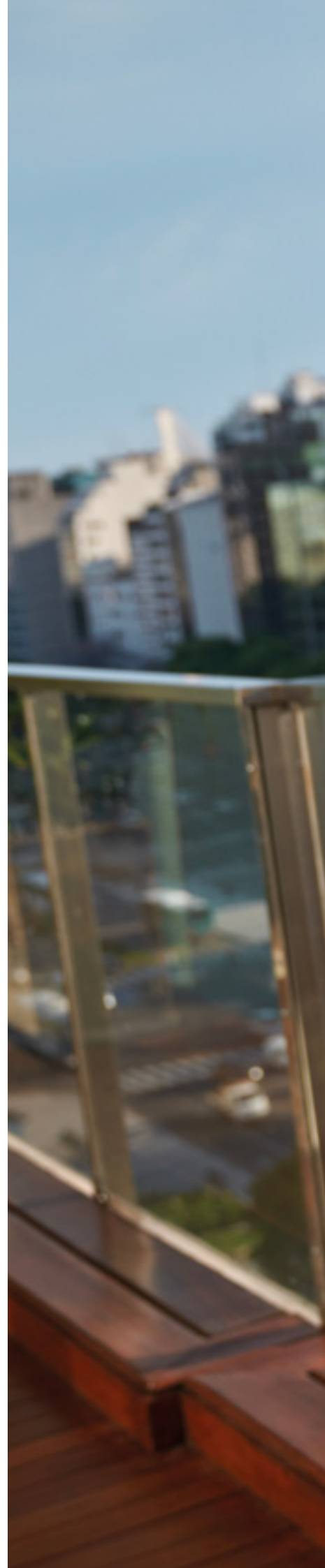
**DYWIDENDA NA AKCJĘ VS. SKONSOLIDOWANY ZYSK NA AKCJĘ**







## 6. ŁAD KORPORACYJNY





**CCC**  
SHOES & BAGS

## **6.1**

### **STOSOWANY ZBIÓR ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO**

#### **6.1.1**

##### **OŚWIADCZENIE ZARZĄDU O STOSOWANIU ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO**

Od 1 stycznia 2016 r. CCC S.A. podlega nowym zasadom ładu korporacyjnego, które zostały wprowadzone Uchwałą Nr 26/1413/2015 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) z dnia 13 października 2015 r., „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016” (dalej: Dobre Praktyki 2016).

Dokument jest dostępny na stronie internetowej GPW: [www.corp-gov.gpw.pl](http://www.corp-gov.gpw.pl)

Począwszy od roku sprawozdawczego 2017 Spółka publikuje raport niefinansowy CSR.

## 6.1.2 INFORMACJA O ODSTĄPIENIU OD STOSOWANIA POSTANOWIEŃ ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO

CCC S.A. przestrzega rekomendacji i zasad zawartych w Dobrych Praktykach 2016.

Pełne oświadczenie CCC dotyczące stosowania DPSN 2016 znajduje się na stronie internetowej Spółki, w sekcji poświęconej ładowi korporacyjnemu: <http://firma.ccc.eu/>.



### 6.1.3 POLITYKA INFORMACYJNA GRUPY CCC

CCC S.A. prowadzi korporacyjną stronę internetową, która jest wiarygodnym i użytecznym źródłem informacji o Spółce dla przedstawicieli rynku kapitałowego. Specjalnie dla akcjonariuszy Spółki oraz inwestorów i analityków giełdowych działa w ramach niej serwis Relacji inwestorskich ([www.ccc.eu](http://www.ccc.eu)). Jego zawartość przygotowana jest w sposób przejrzysty, rzetelny i kompletny tak, aby umożliwić inwestorom i analitykom podejmowanie decyzji na podstawie prezentowanych przez Spółkę informacji. Serwis korporacyjny prowadzony jest w języku polskim i angielskim.

Grupa CCC zapewnia równy dostęp do informacji dotyczących Spółki poprzez pełne wywiązywanie się z obowiązków informacyjnych wynikających z funkcjonowania Spółki na rynku regulowanym, stosowania zasad ładu korporacyjnego oraz prowadzenia komunikacji ze wszystkimi uczestnikami rynku kapitałowego w oparciu o najlepsze standardy i praktyki rynkowe.

Działania podjęte w zakresie polityki informacyjnej adresowane są do określonych uczestników rynku kapitałowego, w tym między innymi do inwestorów (indywidualnych oraz instytucjonalnych), akcjonariuszy CCC S.A., podmiotów

związanych z rynkiem regulowanym (Komisja Nadzoru Finansowego, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.), oraz analityków giełdowych. Biorąc pod uwagę prawidłowe wypełnienie obowiązków informacyjnych, CCC S.A. upublicznia:

- informacje wymagane przepisami prawa obowiązującymi spółki notowane na GPW oraz zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW 2016;
- wyniki finansowe oraz raporty okresowe w terminach wyznaczonych przez obowiązujące przepisy prawa. Spółka dokłada starań, aby był to możliwie najkrótszy termin;
- informacje o znaczących zdarzeniach mających wpływ na cenę akcji Spółki niezwłocznie po ich wystąpieniu, o ile przepisy prawa nie przewidują innego, wymaganego terminu.

Narzędzia wykorzystywane do komunikacji z uczestnikami rynku kapitałowego to przede wszystkim:

- Elektroniczny System Przekazywania Informacji (ESPI) – w celu realizacji obowiązków informacyjnych wynikających z obrotu akcjami na rynku regulowanym;
- Elektroniczna Baza Informacji (EBI) – w celu dystrybucji raportów o stosowaniu ładu korporacyjnego;
- serwis Relacji Inwestorskich na internetowej stronie korporacyjnej (<http://firma.ccc.eu/pl/3,relacje-inwestorskie.html>), gdzie dostępne są wszelkie informacje na temat Spółki, takie jak: raporty bieżące, prezentacje, sprawozdania finansowe, informacje na temat władz Spółki, aktualną strukturę akcjonariatu, dane kontaktowe itp.;
- konferencje wynikowe dla analityków oraz przedstawicieli mediów transmitowane na żywo, każdorazowo po publikacji wyników finansowych (materiały video z konferencji dostępne są na stronie Relacji Inwestorskich);
- telekonferencje dla inwestorów krajowych i zagranicznych oraz analityków;

- spotkania przedstawicieli Zarządu i Relacji Inwestorskich z inwestorami indywidualnymi i instytucjonalnymi oraz analitykami, w tym także organizacja Dni Otwartych oraz Dni Inwestora w siedzibie Spółki;
- udział przedstawicieli Zarządu i zespołu Relacji Inwestorskich w konferencjach dla inwestorów w Polsce i za granicą;
- dostępność zespołu Relacji Inwestorskich dla uczestników rynku kapitałowego drogą telefoniczną i elektroniczną. Spółka dokłada starań, aby odpowiedzi na pytania udzielane były niezwłocznie po ich otrzymaniu, nie później jednak niż w ciągu 3 dni roboczych. Termin może się wydłużyć w szczególnie uzasadnionych przypadkach i niezależnych od Spółki okolicznościach;
- udostępnianie materiałów z Walnych Zgromadzeń Akcjonariuszy na stronie Relacji Inwestorskich, w tym materiałów video;
- organizacja Dni Otwartych i Dni Inwestora zarówno dla inwestorów instytucjonalnych, jak i indywidualnych.

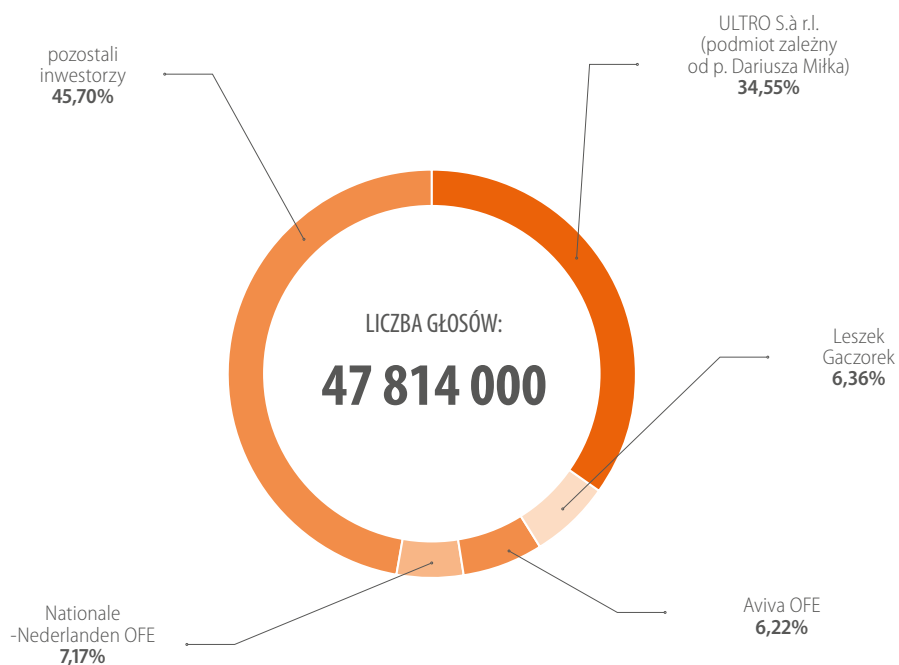
Serwis Relacji inwestorskich na [www.ccc.eu](http://www.ccc.eu) podlega okresowym przeglądom i weryfikacjom tak, by jego zawartość jak najpełniej odpowiadała potrzebom informacyjnym przedstawicieli rynku kapitałowego.

## 6.1.4 AKCJONARIUSZE SPÓŁKI POSIADAJĄCY SPECJALNE UPRAWNIENIA KONTROLNE

Zgodnie ze statutem Spółki akcje CCC S.A. dzielą się na dwa rodzaje:

- zwykłe na okaziciela, przy czym na jedną akcję przypada jeden głos na Walnym Zgromadzeniu Spółki,
- imienne uprzywilejowane co do głosu w ten sposób, że na każdą akcję przypadają dwa głosy na Walnym Zgromadzeniu Spółki.

### AKCJONARIAT WG LICZBY GŁOSÓW





Wykaz akcjonariuszy posiadających akcje uprzywilejowane (zgodnie ze stanem na dzień przekazania raportu rocznego)

AKCJONARIUSZ	LICZBA POSIADANYCH AKCJI	% UDZIAŁ W KAPITAŁE ZAKŁADOWYM	LICZBA GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU AKCJONARIUSZY	% UDZIAŁ W LICZBIE GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU AKCJONARIUSZY
ULTRO S.à r.l. (podmiot zależny od p. Dariusza Miłka)	4 750 000	11,51%	9 500 000	19,87%
Leszek Gaczorek	1 750 000	4,25%	3 500 000	7,32%
Lech Chudy	50 000	0,12%	100 000	0,21%
Renata Miłek	50 000	0,12%	100 000	0,21%
Mariusz Gnych	50 000	0,12%	100 000	0,21%
<b>TOTAL</b>	<b>6 650 000</b>	<b>16,12%</b>	<b>13 300 000</b>	<b>27,82%</b>

W rozdziale 4.2.2 wskazano akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji wraz z określeniem ilości akcji i głosów na walnym zgromadzeniu.

Wskazanie wszelkich ograniczeń odnośnie do wykonywania prawa głosu w spółce Emitenta

Nie występują żadne ograniczenia odnośnie do wykonywania prawa głosu.

### 6.1.5 WSKAZANIE WSZELKICH OGRANICZEŃ DOTYCZĄCYCH PRZENOSZENIA PRAWA WŁASNOŚCI PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH EMITENTA

Akcjonariuszom spółki dominującej przysługuje prawo pierwszeństwa nabycia akcji imiennych uprzywilejowanych przeznaczonych do zbycia. W przypadku nie skorzystania z tego prawa wobec całości lub części akcji przeniesienie własności tych akcji wymaga zgody Zarządu Spółki.

### 6.1.6 OPIS ZASAD ZMIANY STATUTU EMITENTA

W zakresie zmian w statucie stosuje się odpowiednio przepisy Kodeksu Spółek Handlowych.

Zmiana statutu Spółki wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy podjętej większością  $\frac{3}{4}$  głosów i wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. Rada Nadzorcza Spółki może, zgodnie z udzielonym jej przez Walne Zgromadzenie upoważnieniem, ustalić jednolity tekst zmienionego statutu lub wprowadzić inne zmiany o charakterze redakcyjnym określone w uchwale Walnego Zgromadzenia.

Uchwała o zmianie statutu jest skuteczna od chwili wpisu do KRS.

## **6.2 WALNE ZGROMADZENIE CCC S.A.**

### **6.2.1 SPOSÓB DZIAŁANIA WALNEGO ZGROMADZENIA CCC S.A. I JEGO ZASADNICZYCH UPRAWNIEŃ ORAZ PRAWA AKCJONARIUSZY I SPOSÓB ICH WYKONYWANIA**

Walne Zgromadzenie działa na podstawie udostępnionych przez Spółkę do publicznej wiadomości m.in. na stronie internetowej CCC S.A. Statutu Spółki i Regulaminu Walnego Zgromadzenia oraz – w zakresie nieuregulowanym wskazanymi dokumentami na podstawie Kodeksu Spółek Handlowych.

## ZWOŁANIE I ODWOŁANIE WALNEGO ZGROMADZENIA SPÓŁKI

W niniejszym punkcie opisane zostały zasady zwoływania i odwoływania Walnego Zgromadzenia Spółki:

- Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy może być zwoływane w trybie zwyczajnym lub nadzwyczajnym.
- Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy odbywa się w siedzibie Spółki, w Warszawie lub we Wrocławiu. Miejsce i termin wskazywane są w ogłoszeniu o zwołaniu Walnego Zgromadzenia.
- Zwyczajne Walne Zgromadzenie odbywa się corocznie w terminie sześciu miesięcy po upływie roku obrotowego.
- Informację o zwołaniu Walnego Zgromadzenia wraz z podaniem miejsca i terminu (dzień i godzina) Zarząd udostępni w formie raportu bieżącego oraz zamieszcza na stronie internetowej Spółki.

## KOMPETENCJE WALNEGO ZGROMADZENIA SPÓŁKI

Do kompetencji Walnego Zgromadzenia należą poza wszelkimi sprawami związanymi z działalnością Spółki i sprawami określonymi w przepisach prawa, z wyłączeniem nabycia i zbycia nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości:

- Wybór i odwołanie członków Rady Nadzorczej
- Zatwierdzenie regulaminu Rady Nadzorczej
- Ustalanie zasad wynagradzania Rady Nadzorczej
- Ustalanie wysokości wynagrodzenia dla członków Rady Nadzorczej.

Uprawnienia Walnego Zgromadzenia określone zostały w dokumentach:

- Statucie Spółki, który jest dostępny na stronie internetowej Spółki
- Regulaminie Walnego Zgromadzenia CCC S.A., który jest dostępny na stronie internetowej Spółki ([www.ccc.eu](http://www.ccc.eu))
- Kodeksie Spółek Handlowych
- Z uwzględnieniem „Dobrych Praktyk spółek notowanych na GPW”.

## UCZESTNICTWO W WALNYM ZGROMADZENIU SPÓŁKI

W Walnym Zgromadzeniu mogą uczestniczyć członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej. Biegły rewident powinien być obecny, jeżeli przedmiotem obrad mają być sprawy finansowe Spółki.

Zarząd może także zaprosić do wzięcia udziału w obradach innych ekspertów i doradców w celu przedstawienia uczestnikom Walnego Zgromadzenia opinii w sprawach objętych porządkiem obrad. CCC S.A., w zakresie zgodnym z przepisami prawa i uwzględniającym interesy Spółki, umożliwia także przedstawicielom mediów obecność na Walnych Zgromadzeniach.

Członkowie Zarządu oraz Rady Nadzorczej, oraz biegły rewident Spółki, w granicach swoich kompetencji i w zakresie niezbędnym dla rozstrzygnięcia spraw omawianych przez Walne Zgromadzenie, udzielają uczestnikom Zgromadzenia wyjaśnień i informacji dotyczących Spółki. Udzielanie odpowiedzi na pytania uczestników Walnego Zgromadzenia dokonywane jest przy uwzględnieniu przepisów prawa regulującego funkcjonowanie rynku kapitałowego, a udzielanie informacji nie może być dokonywane w sposób inny niż wynikający z tych przepisów.

Akcjonariusz może uczestniczyć w Walnym Zgromadzeniu Spółki CCC S.A. oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocników. Pełnomocnictwo do głosowania powinno być udzielone na piśmie lub w postaci elektronicznej. Udzielenie pełnomocnictwa w postaci elektronicznej nie wymaga opatrzenia bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym przy pomocy ważnego kwalifikowanego certyfikatu.

Akcjonariusz jest zobowiązany przesłać do Spółki informację o udzieleniu pełnomocnictwa w postaci elektronicznej wraz z pełnomocnictwami na adres [wza@ccc.eu](mailto:wza@ccc.eu). W przypadku udzielenia pełnomocnictwa dalszemu pełnomocnikowi, należy przedłożyć nieprzerwany ciąg pełnomocnictw wraz z dokumentami wskazującymi na upoważnienie do działania w imieniu wcześniejszych pełnomocników.

Począwszy od 2016 roku istnieje możliwość uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, o ile w ogłoszeniu o danym Walnym Zgromadzeniu zostanie podana informacja o istnieniu takiej możliwości. Udział taki obejmuje w szczególności:

1. transmisję obrad Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym,
2. dwustronną komunikację w czasie rzeczywistym, w ramach której akcjonariusze będą mogli wypowiadać się w toku obrad Walnego Zgromadzenia przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad,
3. wykonywanie osobiście przez akcjonariusza lub przez pełnomocnika prawa głosu w toku Walnego Zgromadzenia. transmisję obrad Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym.

## GŁOSOWANIE NA WALNYM ZGROMADZENIU SPÓŁKI

Poniżej zaprezentowane zostały zasady głosowania na Walnym Zgromadzeniu Spółki, które są zgodne z zapisami Regulaminu Walnego Zgromadzenia, Statutu Spółki oraz Kodeksu Sądów Handlowych:

- Głosowanie na Walnym Zgromadzeniu jest jawne. Tajne głosowanie zarządza się przy wyborach oraz nad wnioskami o odwołanie członków organów Spółki, o pociągnięcie ich do odpowiedzialności, jak również w sprawach osobowych. Dodatkowo tajne głosowanie zarządza się na żądanie choćby jednego akcjonariusza lub jego reprezentanta.
- Walne Zgromadzenie może dokonać wyboru Komisji Skrutacyjnej, do której obowiązków należy czuwanie nad prawidłowym przebiegiem każdego głosowania, nadzorowanie obsługi komputerowej (w przypadku głosowania z wykorzystaniem techniki elektronicznej) oraz ustalanie wyników głosowania i przekazywania ich Przewodniczącemu Walnego Zgromadzenia.
- Jedna akcja daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu. W przypadku akcji uprzywilejowanych serii A1 (akcja imienna uprzywilejowana) jedna akcja daje prawo do dwóch głosów.
- Przewodniczący Walnego Zgromadzenia ogłasza wyniki głosowania, które następnie wnoszone są do protokołu obrad.

## **6.2.2 WALNE ZGROMADZENIE W 2018 ROKU**

W dniu 19 czerwca 2018 r. odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie CCC S.A.

Podczas obrad Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia akcjonariusze zatwierdzili roczne sprawozdania z działalności Spółki i Grupy CCC oraz sprawozdania finansowe za 2017 r.

Walne Zgromadzenie zdecydowało o przeznaczeniu całości zysku jednostkowego netto Spółki za 2017 r. w wysokości 37.372.525,22 PLN na wypłatę dywidendy oraz przeznaczyć część kapitału zapasowego w kwocie 57.304.674,78 PLN na wypłatę dywidendy (łącznie 2,30 PLN na akcję). Jednocześnie Zwyczajne Walne Zgromadzenie ustaliło dzień 19 września 2018 r. jako dzień dywidendy a dzień 1 października 2018 r. jako termin wypłaty dywidendy.

Ponadto Walne Zgromadzenie podjęło uchwałę w sprawie zmian Statutu Spółki oraz zmian Regulaminu Rady Nadzorczej CCC S.A., więcej informacji w RB 26/2018





## 6.3 ORGANY ZARZĄDCZE, NADZORUJĄCE I ICH KOMITETY W CCC S.A.

### 6.3.1 ZARZĄD

#### SKŁAD OSOBOWY ZARZĄDU

W 2018 r. Zarząd Spółki funkcjonował w następującym składzie:

IMIĘ I NAZWISKO CZŁONKA ZARZĄDU	PEŁNIONA FUNKCJA
Dariusz Miłek	Prezes Zarządu
Mariusz Gnych	Wiceprezes Zarządu
Marcin Czyczerski	Wiceprezes Zarządu
Karol Pótorak	Wiceprezes Zarządu
Marcin Pałajej*	Wiceprezes Zarządu

\*Marcin Pałajej – Wiceprezes Zarządu od 09.01.2017 r. do 31.01.2018 r.

Skład Zarządu na dzień przekazania raportu za 2018 r.

IMIĘ I NAZWISKO CZŁONKA ZARZĄDU	PEŁNIONA FUNKCJA
Dariusz Miłek	Prezes Zarządu
Mariusz Gnych	Wiceprezes Zarządu
Marcin Czyczerski	Wiceprezes Zarządu
Karol Pótorak	Wiceprezes Zarządu





### **DARIUSZ MIŁEK | Prezes Zarządu**

Powołany na stanowisko Prezesa Zarządu 15 czerwca 2004 r.

Pan Dariusz Miłek w latach 1993-2003 prowadził działalność gospodarczą pod nazwą Firma Handlowa „MIŁEK” w Lubinie, a od 1995 r. w Chróstrniku. W latach 1999-2004 pracował w CCC Sp. z o.o. z siedzibą w Polkowicach kolejno jako prokurent, a od 2002 r. jako Prezes Zarządu.

Od roku 2004 – pełni w Spółce CCC S.A. stanowisko Prezesa Zarządu.

Laureat prestiżowych konkursów z zakresu zarządzania. W roku 2007 Pan Dariusz Miłek uzyskał tytuł Przedsiębiorcy Roku 2007 oraz możliwość reprezentowania Polski w konkursie na Światowego Przedsiębiorcę Roku w Monte Carlo, w 2014 wyróżniony został nagrodą Kisiela w kategorii przedsiębiorca, laureat nagrody „Byki i niedźwiedzie” – Gazety Parkiet jako najlepszy Prezes 2014 roku, nagrodzony również jako Ambasador Sportu Wolnej Polski.



### **MARIUSZ GNYCH | Wiceprezes Zarządu**

Powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu 15 czerwca 2004 r.

Ukończył studia doktoranckie na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; wcześniej ukończył studia na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (kierunek: organizacja i zarządzanie), a także Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu (doradztwo podatkowe) oraz studia na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego (prawo inwestycyjne). Z GK CCC związany od 2000 r., w 2004 r. objął funkcję Prezesa Zarządu w CCC Factory Sp. z o.o. oraz członka zarządu w CCC S.A., a od 2007 r. – Wiceprezesa Zarządu. Wcześniej pełnił funkcję I wiceburmistrza gminy Polkowice, zasiadał w zarządzie w Polkowickim Budownictwie Mieszkaniowym Sp. z o.o. oraz Przedsiębiorstwie Gospodarki Miejskiej Sp. z o.o. Mariusz Gnych posiada uprawnienia do zasiadania w radach nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa.



### **MARCIN CZYCZERSKI | Wiceprezes Zarządu**

Powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu 1 stycznia 2017 r.

Marcin Czyczerski ukończył studia doktoranckie na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, wcześniej ukończył studia na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (kierunek: zarządzanie finansami), a także studia na Uniwersytecie Wrocławskim na Wydziale Nauk Społecznych (kierunek: marketing polityczny).

Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu. Od 2001 r. związany z Grupą Volkswagen. W latach 2010 – 2016 pracował dla Grupy Volkswagen jako Dyrektor Zarządzający Spółki Sitech Sp. z o.o. z siedzibą w Polkowicach, pełniąc jednocześnie funkcję prokurenta. W Spółce odpowiadał za zarządzanie w obszarach finansów, rachunkowości, controllingu, HR, IT i administracji. Wcześniej w Spółce pracował jako Dyrektor Logistyki i kierownik finansowy.

Od roku 2006 jest również wykładowcą na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz UJW w Polkowicach.



### **KAROL PÓŁTORAK | Wiceprezes Zarządu**

Powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu 1 grudnia 2016 r.

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej oraz University of Derby. Z krajowym rynkiem kapitałowym związany od 1999 r. W 1997 r. zdobył licencję maklera papierów wartościowych.

Od 2014 do marca 2016 pełnił funkcję wiceprezesa Giełdy Papierów Wartościowych. Poprzednio, w latach 2011-2014 pracował dla Grupy Citibanku jako wiceprezes zarządu Domu Maklerskiego Banku Handlowego. W okresie 2000 – 2011 pracował dla UniCredit CAIB (Warszawa i Londyn), gdzie realizował transakcje ECM i M&A w różnych sektorach gospodarki, między innymi w sektorze retail. Wcześniejsze doświadczenia zawodowe Pana Karola Półtoraka obejmują pracę audytora w PwC (1999-2000), dla Deutsche Bank Securities (poprzednia nazwa ProCapita) (1999) oraz Grant Thornton w Londynie (1998).



### **MARCIN PAŁAJEJ** | Wiceprezes Zarządu

Powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu 9 stycznia 2017 r.

Wiceprezes Zarządu do dnia 31 stycznia 2018r.

Pan Marcin Pałajej jest absolwentem Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie (kierunek: Zarządzanie) oraz absolwentem Szkoły Biznesu w Le Mans (Francja). Pan Marcin Pałajej posiada ponad 14-letnie doświadczenie na stanowiskach zarządczych oraz jako doradca w branży odzieżowej o zasięgu międzynarodowym. W trakcie swojej kariery zawodowej zajmował się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem operacyjnym siecią sprzedaży, m.in. rozwojem i reorganizacją sieci, zwiększeniem efektywności i wydajności pracowników, redukcją kosztów, planowaniem strategicznym.

W latach 2015-2016 pracował jako niezależny doradca biznesowy i konsultant, m.in. dla LPP S.A., w latach 2011-2015 zajmował stanowisko Dyrektora Międzynarodowego w Inditex Spain, gdzie zarządzał markami Inditex w 6 krajach (Rosja, Polska, Ukraina, Rumunia, Bułgaria i Kazachstan), w latach 2005-2011 jako Dyrektor Zarządzający w Inditex Polska odpowiedzialny był za 7 marek Inditex. Wcześniej, w latach 1998 – 2002 związany był z Grupą Empik, gdzie kolejno zajmował stanowiska Dyrektora Finansowego w Beauty Distribution, Dyrektora Finansowego w 3Suisse Poland oraz Dyrektora Operacyjnego w Galerii Centrum. W latach 1995-1998 Pan Marcin Pałajej pracował jako konsultant dla MAZARS.

## **ZASADY DOTYCZĄCE POWOŁYWANIA I ODWOŁYWANIA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH ORAZ ICH UPRAWNIEŃ, W SZCZEGÓLNOŚCI PRAWO DO PODJĘCIA DECYZJI O EMISJI LUB WYKUPIE AKCJI**

Członków Zarządu Spółki Emitenta powołuje i odwołuje Rada Nadzorcza Spółki. Kompetencje i zasady działania Zarządu CCC S.A. zostały określone w dokumentach:

- Kodeksie Spółek Handlowych,
- Statucie Spółki, który jest dostępny na stronie internetowej Spółki (<http://firma.ccc.eu/>),
- Regulaminie Zarządu, który jest dostępny na stronie internetowej Spółki (<http://firma.ccc.eu/>),
- Schemacie podziału odpowiedzialności za poszczególne obszary działalności Spółki pomiędzy członków Zarządu (<http://firma.ccc.eu/>).

Zarząd Spółki upoważniony jest w szczególności do:

- ustanawiania regulaminów wewnętrznych przedsiębiorstwa Spółki oraz innych aktów normatywnych Spółki;
- przedstawiania wniosków Radzie Nadzorczej w sprawach podziału zysków i pokrycia strat;
- zawierania umów o pracę z pracownikami Spółki nie będącymi członkami Zarządu;
- udzielania prokury;
- podejmowania uchwał w sprawach tworzenia i zamykania oddziałów Spółki;
- występowania z wnioskami we wszystkich innych sprawach do Rady Nadzorczej i Walnego Zgromadzenia;
- zwoływania Walnych Zgromadzeń.

Emisja nowych akcji może nastąpić po podjęciu uchwały przez Walne Zgromadzenie Spółki i skutkuje podwyższeniem kapitału zakładowego Spółki. Obowiązującymi w zakresie emisji nowych akcji i wykupu akcji są regulacje Kodeksu Spółek Handlowych i przepisy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzenia instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych.

## KOMPETENCJE ZARZĄDU

Do zakresu działania Zarządu należy prowadzenie wszystkich spraw CCC S.A. niezastrzeżonych Kodeksem Spółek Handlowych lub Statutem Spółki do kompetencji innych organów Spółki. Wszyscy członkowie Zarządu są zobowiązani i uprawnieni do prowadzenia spraw CCC S.A., kierowanie całokształtem działalności Spółki, reprezentowanie jej na zewnątrz oraz gospodarowanie jej majątkiem. Zarząd zobowiązany jest zarządzać majątkiem i sprawami Spółki z należytą starannością, przestrzegać prawa, postanowień Statutu, Regulaminu Zarządu oraz uchwał podjętych przez Radę Nadzorczą oraz Walne Zgromadzenie, w których – z mocy ustawy albo postanowień Statutu organy te są upoważnione do podejmowania decyzji wiążących Zarząd.

## OPIS DZIAŁANIA I ORGANIZACJI PRAC ZARZĄDU

Na czele Zarządu stoi Prezes Zarządu, który koordynuje i kieruje pracą Zarządu. W czasie nieobecności Prezesa Zarządu, jego kompetencje w zakresie organizacji prac Zarządu wykonuje Wiceprezes, któremu bezpośrednio podlega Pion Finansowy, w następnej kolejności Wiceprezes – któremu bezpośrednio podlega Pion Logistyki i Produkcji.

Kompetencje poszczególnych członków Zarządu w zakresie spraw zwykłego zarządu zostały podzielone na obszary działania, w których poszczególni członkowie Zarządu pełnią wiodącą rolę. W ramach pełnionych funkcji, każdemu z nich przydzielono stosowny zakres odpowiedzialności za prowadzenie spraw Spółki:

### **PREZES ZARZĄDU | Dariusz Miłek**

- kieruje całokształtem działalności przedsiębiorstwa Spółki, sprawuje nadzór nad realizacją zadań przypisanych poszczególnym członkom Zarządu i podległym kierownikom komórek organizacyjnych;
- opracowuje strategię i kierunki rozwoju Spółki;
- pełni nadzór nad ekspansją Grupy Kapitałowej CCC S.A., w tym podejmowaniem decyzji o lokalizacjach nowych placówek sprzedażowych;
- planuje i pełni nadzór nad polityką handlową i produktową, działalnością promocyjną i marketingową Spółki.

### **WICEPREZES ZARZĄDU | Mariusz Gnych**

- odpowiada za proces realizacji produkcji, sprawne planowanie i koordynację prac związanych z funkcjonowaniem fabryki zlokalizowanej w Polkowicach;
- koordynuje wdrażanie i realizację projektów inwestycyjnych w obrębie LSSE w Polkowicach;
- pełni nadzór nad przebiegiem procesów logistycznych, w tym zarządzanie łańcuchem dostaw w Grupie Kapitałowej CCC S.A.

### **WICEPREZES ZARZĄDU | Marcin Czyczerski**

- odpowiada za całość zagadnień ekonomiczno – finansowych przedsiębiorstwa Spółki oraz organizacyjnych; a w szczególności za politykę finansową, relacje inwestorskie, alokację kapitałów oraz ich pozyskiwanie;
- sprawuje nadzór nad polityką informatyczną Grupy Kapitałowej CCC S.A.;
- sprawuje nadzór nad realizacją zadań wynikających z ustawy o rachunkowości i z ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych;
- pełni nadzór nad prowadzoną polityką personalną sprawuje nadzór nad realizacją zadań przypisanych kierownikom podległych komórek organizacyjnych oraz pełni funkcję pracodawcy w rozumieniu przepisów Kodeksu Pracy.



## **WICEPREZES ZARZĄDU | Karol Półtorak**

- sprawuje nadzór nad realizacją projektów rozwojowych w Grupie Kapitałowej CCC S.A.;
- monitoruje kierunki długofalowego rozwoju Grupy Kapitałowej CCC;
- dba o analizę rynków, na których działa lub może działać Grupa Kapitałowa;
- kieruje polityką ewentualnych transakcji fuzji i przejęć i jej realizacją (M&A);
- prowadzi nadzór nad spółkami z Grupy Kapitałowej CCC S.A. działającymi w obszarze nowych technologii i e-commerce'u, w tym nad eobuwie.pl S.A.;
- partycypuje w udziałach z CFO w zakresie relacji inwestorskich.

## **WICEPREZES ZARZĄDU | Marcin Pałajej**

(od dnia 9 stycznia 2017 do dnia 31 stycznia 2018)

- odpowiedzialność za operacje detaliczne oraz proces ekspansji sieci na rynkach Austrii, Chorwacji, Słowenii oraz Niemiec;
- wyznaczanie strategicznych kierunków rozwoju i odpowiedzialność za ekspansję sieci CCC;
- nadzór nad spółkami z Grupy Kapitałowej CCC S.A. w obszarze organizacji procesu sprzedaży detalicznej oraz marketingu;
- nadzór nad realizacją projektów inwestycyjnych w Grupie Kapitałowej CCC S.A. w zakresie sprzedaży detalicznej;
- monitoring prowadzonej polityki personalnej w Grupie Kapitałowej CCC S.A.

**ŁAD KORPORACYJNY****6.3.2  
RADA NADZORCZA****SKŁAD OSOBOWY RADY NADZORCZEJ**

Skład osobowy Rady Nadzorczej CCC S.A. w 2018 r.

IMIĘ I NAZWISKO CZŁONKA RADY NADZORCZEJ	PEŁNIONA FUNKCJA
Wiesław Oleś	Przewodniczący Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – II kadencja)
Marcin Murawski	Członek Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – III kadencja)
Jerzy Suchnicki	Członek Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – II kadencja)
Waldemar Jurkiewicz	Członek Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – II kadencja)
Piotr Nowjalis*	Członek Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – II kadencja)

\*Piotr Nowjalis – członek Rady Nadzorczej od 10.01.2017 r.

Skład osobowy członków rady Nadzorczej na dzień przekazania raportu.

IMIĘ I NAZWISKO CZŁONKA RADY NADZORCZEJ	PEŁNIONA FUNKCJA
Wiesław Oleś	Przewodniczący Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – II kadencja)
Marcin Murawski	Członek Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – III kadencja)
Jerzy Suchnicki	Członek Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – II kadencja)
Waldemar Jurkiewicz	Członek Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – II kadencja)
Piotr Nowjalis	Członek Rady Nadzorczej (wybrany w dniu 08 czerwca 2017 r. – II kadencja)



### **WIESŁAW OLEŚ** Członek Rady Nadzorczej

Jest pomysłodawcą i założycielem Kancelarii Radców Prawnych „Oleś & Rodzyńkiewicz” sp.k., ukończył studia prawnicze na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Po ukończeniu aplikacji sędziowskiej, w 1991 r. złożył egzamin sędziowski, a w 1993 uzyskał uprawnienia radcy prawnego. Po ukończeniu studiów Wiesław Oleś był m.in. członkiem kolegium Regionalnej Izby Obrachunkowej w Krakowie, konsultantem programów Agencji Stanów Zjednoczonych do Spraw Rozwoju Międzynarodowego (USAID) oraz współpracował m.in. z: Harvard Institute for International Development.; członkiem Rady Fundacji im. Lesława Pagi oraz przewodniczącym Rady Nadzorczej Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych Forum SA., w 2015 r. był członkiem rady nadzorczej CCC S.A., a od 2016 jest przewodniczącym Rady Nadzorczej. Wiesław Oleś jest prawnikiem rekomendowanym przez „Chambers Europe Guide – Europe’s Leading Lawyers for Business.



### **MARCIN MURAWSKI** Członek Rady Nadzorczej

Ukończył studia na Wydziale Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim, posiada uprawnienia biegłego rewidenta w Wielkiej Brytanii (ACCA Practising Certificate), uprawnienia KIBR (Polski Biegły Rewident Nr 90053) oraz CIA (Certyfikowany Audytor Wewnętrzny). Niezależny członek rad nadzorczych i komitetów audytu spółek notowanych na GPW: GTC S.A., Aparator S.A., od 2012 r. CCC S.A.

W latach 1997-2005 pracował w PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. – Menadżer w Departamencie Audytu, a następnie do 2012 r. pracował w grupie WARTA jako Dyrektor Departamentu Audytu Wewnętrznego i Inspekcji. Zatwierdzony kandydat PID (Polski Instytut Dyrektorów) na członka rad nadzorczych oraz komitetów audytu.



### **JERZY SUCHNICKI** Członek Rady Nadzorczej

Ukończył studia na Wydziale Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie: Szkoła Główna Handlowa) w Warszawie. Od 2014 r. jest ekspertem ds. wyceny i oceny planów rozwoju największych spółek w Access 2 i członkiem IMAP (International Network of Merger & Acquisition Partners). Obecnie pełni funkcję Członka Rady Nadzorczej Ferrum S.A., a od 2015 r. także CCC S.A. W latach 2010-2013 pełnił rolę dyrektora, wicedyrektora Departamentu Kredytów Trudnych Banku Gospodarstwa Krajowego. W latach 2006-2009 Jerzy Suchnicki był Prezesem Zarządu w PKP Cargo Service. W latach 2003-2005 pełnił funkcję Prezesa Zarządu Mostostal Zabrze Holding S.A.

Wcześniej Jerzy Suchnicki związany był z Bankiem Handlowym, Raiffeisen Investment Polska oraz Bankiem Inicjatyw Gospodarczych S.A. Pracował także w Katedrze Ekonomii Szkoły Głównej Handlowej.



### **WALDEMAR JURKIEWICZ** Członek Rady Nadzorczej

Jest absolwentem Politechniki Wrocławskiej na Wydziale Informatyki i Zarządzania, ukończył również liczne kursy i szkolenia m.in. z zakresu: zarządzania projektami, zasobami ludzkimi oraz nowych technologii i produktów informatycznych.

W latach 1986-1991 pracował jako konstruktor/Projektant systemów sterowania w Ośrodku Badawczo Rozwojowym Metrologii Elektrycznej Lumel. W latach 1991-2011 był założycielem i prezesem zarządu spółki Max Elektron S.A. Od 2003 do 2007 pełnił funkcję Dyrektora Generalnego Centrum Produktowego w Grupie EMAX, a następnie w latach 2007-2011 w Grupie Sygnity jako Dyrektor Generalny Centrum Wytwarzania Oprogramowania.

Ze spółką eobuwie związany od 2006 (dawnej traf s.c., Traf Sp. Jawna) jako Doradca Zarządu. W latach 2015-2016 objął stanowisko członka Rady Nadzorczej Spółki obuwie.pl S.A, w której sprawował również funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej. Obecnie jest także członkiem Rady Nadzorczej CCC S.A.



### **PIOTR NOWJALIS** Członek Rady Nadzorczej

Jest Absolwentem Akademii im. Leona Koźmińskiego (Executive MBA), Uniwersytetu Gdańskiego na Wydziale Ekonomicznym oraz na wydziale Prawa i Administracji. Od 2008 r. związany ze spółką CCC S.A, początkowo jako dyrektor Finansowy, a następnie również Wiceprezes Zarządu. Wcześniej pełnił funkcję dyrektora ds. ekonomicznych w M&S Pomorska Fabryka Okien a także dyrektora wykonawczego w KGHM Polska Miedź S.A. Zasiadał również w radach nadzorczych TIM S.A (2010-2016), Ultro S.A. (2014-2016), Rotopino. pl S.A. (2011-2013), Vantage Development S.A.(2011-2015) a obecnie Dino Polska S.A (od 2015).

Piotr Nowjalis posiada kilkunastoletnie doświadczenie na stanowiskach menedżerskich związanych z zarządzaniem finansami w spółkach kapitałowych prywatnych i publicznych. Zakres odpowiedzialności związany był z zarządzaniem strategicznym, kształtowaniem struktury kapitału, pozyskiwaniem finansowania na krajowych i zagranicznych rynkach finansowych, przeprowadzaniem emisji pierwotnych i wtórnych na GPW, zarządzaniem ryzykiem finansowym, relacjami inwestorskimi, transakcjami fuzji i przejęć, budżetowaniem i controllingiem.

## ZASADY DOTYCZĄCE POWOŁYWANIA I ODWOŁYWANIA OSÓB NADZORUJĄCYCH

Członkowie Rady Nadzorczej CCC S.A. są powoływani na wspólną dwuletnią kadencję. Poszczególni Członkowie Rady oraz cała Rada Nadzorcza mogą zostać odwołani w każdym czasie przed upływem kadencji. Walne Zgromadzenie CCC S.A. powołuje spośród członków Rady przewodniczącego Rady Nadzorczej. W skład Rady Nadzorczej CCC S.A. wchodzi od pięciu do siedmiu Członków. Członków Rady Nadzorczej powołuje i odwołuje Walne Zgromadzenie. Zwyczajne Walne Zgromadzenie CCC S.A. powołało Członków Rady Nadzorczej na nową kadencję w dniu 08 czerwca 2017 r. (RB 37/2017).

Zgodnie ze Statutem CCC S.A. oraz zgodnie z Dobrymi Praktykami GPW co najmniej dwóch członków Rady Nadzorczej powinno spełniać kryteria niezależności. Niezależni członkowie rady powinni spełniać kryteria niezależności określone w Zaleceniu Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczącym roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) (2005/162/WE) z uwzględnieniem Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016.

W związku z uzupełnieniem przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy w dniu 10 stycznia 2017 r. składu Rady Nadzorczej i powołaniu Piotra Nowjalisa na członka Rady Nadzorczej CCC S.A., Rada Nadzorcza na posiedzeniu w dniu 1 lutego 2017 roku dokonała oceny złożonych oświadczeń dotyczących spełniania kryteriów niezależności i podjęła Uchwałę nr 01/02/2017/RN w sprawie określenia liczby członków Rady Nadzorczej spełniających kryteria niezależności, stwierdzając, iż w pięcioosobowym osobowym składzie, trzech członków Rady spełnia kryteria niezależności.

W związku z powołaniem przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy w dniu 8 czerwca 2017 r. Rady Nadzorczej na nową dwuletnią kadencję, w składzie 5 członków, Rada Nadzorcza na posiedzeniu w dniu 17 sierpnia 2017 roku dokonała oceny złożonych oświadczeń dotyczących spełniania kryteriów niezależności i podjęła Uchwałę nr 01/08/2017/RN w sprawie określenia liczby członków Rady Nadzorczej spełniających kryteria niezależności, stwierdzając, iż w pięcioosobowym osobowym składzie, trzech członków Rady spełnia kryteria niezależności.

W trakcie pozostawania w składzie Rady Nadzorczej Spółki w 2018 roku, żaden z jej członków nie zgłosił jakichkolwiek zmian w zakresie zmiany statusu niezależności oraz powiązań osobistych, faktycznych i organizacyjnych z akcjonariuszami CCC S.A.

## KOMPETENCJE RADY NADZORCZEJ

Rada Nadzorcza podejmuje odpowiednie działania w celu uzyskiwania od Zarządu regularnych i wyczerpujących informacji o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności CCC S.A. oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem. Szczegółowe kompetencje i zasady działania Rady Nadzorczej CCC S.A. zostały określone w następujących dokumentach:

- Statut Spółki, który jest dostępny na stronie internetowej Spółki ([www.ccc.eu](http://www.ccc.eu)),
- Regulamin Rady Nadzorczej, który jest dostępny na stronie internetowej Spółki ([www.ccc.eu](http://www.ccc.eu)),
- Uchwały Walnego Zgromadzenia,
- Kodeks Spółek Handlowych i inne obowiązujące przepisy prawa.

## OPIS DZIAŁANIA I ORGANIZACJI RADY NADZORCZEJ

Tryb działania Rady Nadzorczej określa Statut Spółki oraz Regulamin Rady Nadzorczej. Rada Nadzorcza wykonuje swoje obowiązki kolegialnie, może jednak delegować poszczególnych członków do czasowego samodzielnego pełnienia określonych czynności nadzorczych. Rada Nadzorcza zbiera się w miarę potrzeb, nie rzadziej niż trzy razy w roku obrotowym.

Posiedzenia są zwoływane z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem faxem, listem poleconym lub pocztą elektroniczną. Posiedzenia Rady Nadzorczej zwołuje jej Przewodniczący z własnej inicjatywy, na wniosek pozostałych członków Rady Nadzorczej lub Zarządu. W przypadku zgłoszenia Przewodniczącemu Rady Nadzorczej wniosku określonego powyżej posiedzenie Rady powinno się odbyć najpóźniej w ciągu dwóch tygodni od daty zgłoszenia wniosku. Bez formalnego zwołania posiedzenia Rady Nadzorczej może być powzięta uchwała, jeżeli wszyscy członkowie Rady Nadzorczej wyrażają zgodę na jej podjęcie. Każdy członek Rady Nadzorczej może złożyć wniosek o umieszczenie określonej sprawy w porządku obrad najbliższego posiedzenia Rady Nadzorczej pod warunkiem, że nastąpi to nie później niż na trzy dni przed terminem posiedzenia Rady Nadzorczej.

Rada Nadzorcza może podjąć uchwałę tylko w przypadku, gdy na posiedzeniu obecna jest co najmniej połowa członków Rady, a wszyscy jej członkowie zostali zaproszeni. Uchwała podjęta wbrew wymaganiom określonym w niniejszym przepisie jest nieważna.

Członkowie Rady Nadzorczej mogą podejmować uchwały w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. Uchwała jest ważna, gdy wszyscy członkowie Rady Nadzorczej zostali powiadomieni o treści projektu uchwały.

### 6.3.3 KOMITETY

Rada Nadzorcza CCC S.A. może powoływać komitety stałe lub ad hoc, działające jako jej kolegialne organy doradcze i opiniotwórcze.

Komitet Audytu I kadencji został powołany w Spółce 2 czerwca 2016 roku, przy czym w związku z upływem kadencji Rady Nadzorczej i powołaniem przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy (dalej: „WZA”) w dniu 8 czerwca 2017 r. Rady Nadzorczej na kolejną kadencję (kadencja 2017-2019), Rada Nadzorcza na najbliższym posiedzeniu po WZA, w dniu 17 sierpnia 2017 r. powołała Komitet Audytu II kadencji spośród członków Rady Nadzorczej, zgodnie z wymogami ustawy z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym.

W ramach funkcjonującego Komitetu Audytu Pan Marcin Murawski jest członkiem posiadającym wiedzę i umiejętności w zakresie rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych, natomiast Pan Piotr Nowjalis posiada wiedzę i umiejętności z zakresu branży Spółki.

Za niezależnych członków Komitetu Audytu, według przepisów ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz Załącznika Nr II do Zalecenia Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) oraz wymogów wskazanych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW, uznano Pana Marcina Murawskiego oraz Jerzego Suchnickiego.

Komitet realizuje zadania i kompetencje przewidziane dla Komitetu Audytu w ustawie z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (dalej: ustawa o biegłych rewidentach) i innych regulacjach dotyczących spółek publicznych, a także wynikających z uchwał Rady Nadzorczej, Regulaminu oraz pozostałych regulacji wewnętrznych Spółki.

Komitet wypełnia zalecenia „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”, które w odniesieniu do komitetów działających w radzie nadzorczej wymagają stosowania Załącznika I do zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej).

Komitet pełni funkcję ekspercką dla Rady Nadzorczej i wspiera ją w celu prawidłowego i skutecznego stosowania przez Spółkę zasad sprawozdawczości finansowej, kontroli wewnętrznej oraz współpracy z biegłym rewidentem Spółki.

Komitet Audytu wspiera Radę Nadzorczą w wykonywaniu jej statutowych obowiązków kontrolnych i nadzorczych w zakresie:

- 1) monitorowania procesu sprawozdawczości finansowej w Spółce CCC S.A. i jej Grupie Kapitałowej,
- 2) monitorowania skuteczności systemów kontroli wewnętrznej w Grupie Kapitałowej CCC S.A. i systemów zarządzania ryzykiem,
- 3) monitorowania skuteczności funkcjonowania audytu wewnętrznego w Grupie Kapitałowej CCC S.A., w tym w zakresie sprawozdawczości finansowej,
- 4) monitorowania właściwego funkcjonowania systemów identyfikacji i zarządzania ryzykiem,
- 5) monitorowania niezależności wewnętrznych i zewnętrznych audytorów,
- 6) monitorowania procesu rewizji finansowej.

Rada Nadzorcza może powierzyć Komitetowi Audytu wspieranie Rady Nadzorczej w zakresie wykonywania również innych czynności nadzorczych. monitorowania procesu rewizji finansowej.

**ŁAD KORPORACYJNY**

W ramach czynności nadzoru dotyczących sprawozdawczości finansowej, Komitet Audytu w szczególności:

1. monitoruje proces sprawozdawczości finansowej, w tym opiniuje przyjętą przez Spółkę politykę rachunkowości i stosowane zasady sporządzania sprawozdań finansowych,
2. analizuje roczne, półroczne i kwartalne sprawozdania finansowe wraz z organami Spółki,
3. monitoruje wykonywanie czynności rewizji finansowej, w szczególności przeprowadzanie przez firmę audytorską badania, z uwzględnieniem wszelkich wniosków i ustaleń Komisji Nadzoru Audytowego wynikających z kontroli przeprowadzonej w firmie audytorskiej, w tym omawia wyniki badania rocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego,
4. informuje Radę Nadzorczą o wynikach badania oraz wyjaśnia, w jaki sposób badanie przyczyniło się do rzetelności sprawozdawczości finansowej w CCC S.A., a także jaka była rola Komitetu Audytu w procesie badania,
5. przedkłada zalecenia mające na celu zapewnienie rzetelności procesu sprawozdawczości finansowej w CCC S.A.,
6. opiniuje sprawozdania Zarządu z działalności i wnioski Zarządu co do podziału zysku/pokrycia straty, oraz przedstawia Radzie Nadzorczej rekomendacje co do ich oceny,
7. opiniuje istotne informacje finansowe publikowane przez Spółkę.

W ramach czynności nadzoru dotyczących kontroli wewnętrznej, Komitet Audytu w szczególności:

1. bada adekwatność prowadzonych przez Zarząd systemów identyfikacji, monitorowania i zmniejszania zagrożeń dla działalności Spółki,
2. monitoruje skuteczność systemu kontroli wewnętrznej Spółki, w tym efektywność podjętych działań naprawczych,
3. nadzoruje działanie audytu wewnętrznego, m.in. poprzez monitorowanie jego planów pracy i wyników tej pracy oraz ocenę zasobów,
4. monitoruje zgodność działalności Spółki z przepisami prawa i innymi regulacjami.

W ramach nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem, Komitet Audytu w szczególności:

1. monitoruje skuteczność systemu zarządzania ryzykiem mającym istotny wpływ na funkcjonowanie Spółki,
2. opiniuje projekty zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania oraz akceptowalnych poziomów ryzyka w obszarach działalności Spółki,
3. opiniuje projekty istotnych regulacji i zmian w regulacjach Spółki dotyczących zasad zgodności z normami, w tym polityki w zakresie ryzyka braku zgodności,
4. ocenia wykonywanie przez odpowiednie jednostki Spółki procedury informowania o nieprawidłowościach w Spółce.



W ramach zapewnienia niezależności audytorów zewnętrznych, Komitet w szczególności:

1. przedstawia Radzie Nadzorczej rekomendacje dotyczące wyboru biegłego rewidenta Spółki, jak również jego zmiany i jego wynagrodzenia,
2. kontroluje i monitoruje niezależność biegłego rewidenta i firmy audytorskiej, w szczególności w przypadku, gdy na rzecz CCC S.A. świadczone są przez firmę audytorską inne usługi niż badanie,
3. wyraża opinie w sprawie angażowania audytora zewnętrznego w wykonywanie innych usług, niż badanie sprawozdań finansowych Spółki, oraz przedstawia stanowisko odnośnie polityki Spółki w tym zakresie,
4. dokonuje oceny niezależności biegłego rewidenta oraz wyraża zgodę na świadczenie przez niego dozwolonych usług niebędących badaniem w CCC S.A. oraz jednostkach kontrolowanych przez CCC S.A.,
5. opracowuje politykę wyboru firmy audytorskiej do przeprowadzenia badania,
6. opracowuje politykę świadczenia przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie, przez podmioty powiązane z tą firmą audytorską oraz przez członka sieci firmy audytorskiej dozwolonych usług niebędących badaniem,
7. określa procedury wyboru firmy audytorskiej przez CCC S.A.,
8. dokonuje przeglądu efektywności procesu audytu zewnętrznego oraz odpowiedzi Zarządu na rekomendacje audytora zewnętrznego.

#### 6.3.4 OŚWIADCZENIE RADY NADZOERCZEJ W ODNIESIENIU DO POWOŁANIA, SKŁADU I FUNKCJONOWANIA KOMITETU AUDYTU

Na podstawie §70 ust. 1 pkt 8 oraz §71 ust. 1 pkt 8 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Rada Nadzorcza CCC S.A. oświadczył, że:

- a. są przestrzegane przepisy dotyczące powołania, składu i funkcjonowania Komitetu Audytu w CCC S.A. oraz Grupie Kapitałowej CCC S.A., w tym dotyczące spełnienia przez jego członków kryteriów niezależności oraz wymagań odnośnie do posiadania wiedzy i umiejętności z zakresu branży, w której działa CCC S.A., oraz w zakresie rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych,
- b. Komitet Audytu wykonywał zadania komitetu audytu przewidziane w obowiązujących przepisach.

## **6.4 WYNAGRODZENIE WŁADZ CCC S.A.**

### **6.4.1 POLITYKA WYNAGRODZEŃ OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH**

Zasady wynagrodzeń członków Zarządu określa polityka wynagrodzeń członków Zarządu CCC S.A. Przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia członków Zarządu, Rada Nadzorcza powinna uwzględnić nakład pracy niezbędny do prawidłowego wykonywania funkcji członka Zarządu, zakres obowiązków i odpowiedzialności związanej z wykonywaniem funkcji członka Zarządu oraz poziom wynagrodzeń na podobnym stanowisku stosowany przez inne podmioty funkcjonujące na rynku; wynagrodzenie członków Zarządu odpowiada wielkości przedsiębiorstwa i pozostaje w rozsądnym stosunku do wyników ekonomicznych Spółki.

## 6.4.2 ZASADY PRYZNAWANIA PREMII

W celu poprawienia jakości i wydajności pracy członków Zarządu, ich wynagrodzenie ustalane jest z uwzględnieniem motywacyjnego charakteru oraz efektywnego i płynnego zarządzania Spółką, stąd też składa się ono z elementów stałych – miesięcznego wynagrodzenia uchwalonego przez Radę Nadzorczą oraz elementów ruchomych, tj. wynagrodzenia dodatkowego przyznawanego przez Radę po pierwszym i drugim półroczu i uzależnionego od zrealizowanych przez Spółkę zysków oraz stopnia realizacji zadań. Poziom premii uzależniony jest od wykonania indywidualnych

zadań (jakościowych oraz ilościowych), ustalonych przez Radę Nadzorczą dla poszczególnych Członków Zarządu. Ocena wykonania indywidualnych zadań premiowych przez danego Członka Zarządu dokonywana jest co pół roku przez Radę Nadzorczą.

Rada Nadzorczą podejmuje uchwałę o przyznaniu Członkowi Zarządu wynagrodzenia dodatkowego za dane półrocze na pierwszym posiedzeniu po jego zakończeniu. Uchwała jest podstawą do wypłaty wynagrodzenia dodatkowego.



## ŁAD KORPORACYJNY

### 6.4.3 WYNAGRODZENIA ZARZĄDU CCC S.A. ORAZ WYNAGRODZENIA Z TYTUŁU PREMII

WYSZCZEGÓLNIENIE [DANE W PLN]	2018 [BRUTTO PLN]	2017 [BRUTTO PLN]
<b>Wynagrodzenia członków Zarządu Spółki w tym:</b>		
<b>– wynagrodzenia i inne świadczenia</b>		
Dariusz Miłek <sup>[1]</sup>	840 000	840 000
Mariusz Gnych <sup>[2]</sup>	840 000	720 000
Marcin Czyczerski <sup>[3]</sup>	880 000	780 000
Karol Pótorak	820 000	720 000
Marcin Pałajej <sup>[4] [5]</sup>	80 000	944 762
<b>– premie za poprzedni rok</b>		
Dariusz Miłek	—	—
Mariusz Gnych	340 000	120 000
Marcin Czyczerski	350 000	130 000
Karol Pótorak	340 000	120 000
Marcin Pałajej	120 000	120 000
<b>Ogółem</b>	<b>4 590 000</b>	<b>4 614 762</b>

[1] za rok 2018 Pan Dariusz Miłek dodatkowo otrzymał z tytułu umowy o pracę wynagrodzenie w wysokości 28.300 PLN w spółce zależnej CCC Factory Sp. z o.o. (w 2017 – 30.000 PLN);

[2] za rok 2018 Pan Mariusz Gnych dodatkowo otrzymał wynagrodzenie z tyt. zasiadania w zarządzie spółki zależnej CCC Factory Sp. z o.o. w wysokości 90.000 PLN (za 2017 r. – 90.000 PLN).

[3] za rok 2018 Pan Marcin Czyczerski dodatkowo otrzymał z tytułu umowy o pracę wynagrodzenie w wysokości 30.000 PLN w spółce zależnej CCC Factory Sp. z o.o. (za 2017 r. – 30.000 PLN).

[4] za rok 2018 Pan Marcin Pałajej dodatkowo otrzymał z tytułu umowy o pracę wynagrodzenie w wysokości 2.535,86 PLN w spółce zależnej CCC Factory Sp. z o.o. (za 2017 r. – 30.000 PLN).

[5] za okres 09.01.2017 – 31.01.2018

Osoby zarządzające nie pobierają z tytułu pełnionej funkcji w spółkach Grupy Kapitałowej CCC S.A. wynagrodzenia innego niż wskazane w tabeli w pkt. 6.4.3.

## 6.4.4 WYNAGRODZENIA RADY NADZORCZEJ CCC S.A.

WYNAGRODZENIA CZŁONKÓW RADY NADZORCZEJ W TYM:	2018 [BRUTTO PLN]	2017 [BRUTTO PLN]
Wiesław Oleś <sup>[1]</sup>	110 000,00	96 000,00
Marcin Murawski <sup>[2]</sup>	93 000,00	72 000,00
Mirosław Stachowicz <sup>[3]</sup>	—	6 000,00
Jerzy Suchnicki <sup>[4]</sup>	86 000,00	72 000,00
Waldemar Jurkiewicz <sup>[5]</sup>	72 000,00	72 000,00
Piotr Nowjalis <sup>[6]</sup>	86 000,00	70 571,40
<b>Ogółem</b>	<b>447 000,00</b>	<b>388 571,40</b>

[1] Za okres od 01.01.2017 do 31.12.2017

[2] Za okres od 01.01.2017 do 31.12.2017

[3] Za okres od 01.01.2017 do 31.01.2017

[4] Za okres od 01.01.2017 do 31.12.2017

[5] Za okres od 01.01.2017 do 31.12.2017

[6] Za okres od 10.01.2017 do 31.12.2017

Osoby nadzorujące nie pobierają z tytułu pełnionej funkcji w spółkach Grupy Kapitałowej CCC S.A. wynagrodzenia innego niż wskazane w pkt. 6.4.4.

## **6.5**

### **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM**

#### **6.5.1**

##### **OPIS PODSTAWOWYCH CECH STOSOWANYCH W SPÓŁCE SYSTEMÓW KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ODNIESIENIU DO PROCESU SPORZĄDZANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH I SKONSOLIDOWANYCH SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH**

Sprawozdanie finansowe oraz skonsolidowane sprawozdanie finansowe sporządzane jest zgodnie z:

1. Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej zatwierdzonymi przez Unię Europejską,
2. Ustawą o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (tekst jednolity – Dz.U. z 2013 r. poz. 330 z późniejszymi zmianami),
3. Statutem Spółki CCC S.A.,
4. Zasadami rachunkowości obowiązującymi w CCC S.A. oraz zasadami obowiązującymi w spółkach zależnych,
5. wewnętrznymi procedurami ewidencji księgowej.

Proces sporządzania sprawozdań objęty jest systemem kontroli wewnętrznej i systemem zarządzania ryzykiem, co przyczynia się do zachowania wiarygodności i rzetelności sprawozdawczości finansowej, a także zgodności z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi.

System kontroli wewnętrznej obejmuje:

1. czynności kontrolne realizowane przez pracowników spółek GK CCC S.A. w zakresie powierzonych im zadań i obowiązków,
2. kontrolę funkcyjną realizowaną przez nadzór nad podległymi komórkami organizacyjnymi przez wszystkich pracowników na stanowiskach kierowniczych,
3. kontrolę realizowaną przez audyt wewnętrzny, której celem jest dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej

Zarządzanie ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych opiera się na identyfikacji i ocenie ryzyka wraz z definiowaniem i podejmowaniem działań zmierzających do ich minimalizacji lub całkowitego wyeliminowania. Nadzór nad procesem przygotowania sprawozdania finansowego Spółki sprawuje Główny Księgowy oraz Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych, któremu podlegają służby finansowo-księgowo. Proces zarządzania ryzykiem rozpoczyna się już na najniższych szczeblach Grupy tak, aby zapewnić wypełnienie założonych celów. Zarządzanie ryzykiem w Grupie CCC jest procesem nadzorowanym przez Zarząd oraz kluczowy personel kierowniczy. Ponadto prowadzone są niezależne audyty wewnętrzne procesów finansowo-księgowych. Poprawność sporządzania sprawozdań finansowych weryfikowana jest również przez członków Komitetu Audytu. W celu potwierdzenia zgodności danych zawartych w sprawozdaniu finansowym ze stanem faktycznym i zapisami w księgach rachunkowych prowadzonych przez Spółkę, sprawozdanie poddawane jest badaniu przez niezależnego biegłego rewidenta, który wydaje opinie w tym przedmiocie. Wszelkie działania podejmowane przez spółkę mają na celu zapewnienie zgodności z wymogami prawa i stanem faktycznym oraz odpowiednio wczesne identyfikowanie i eliminowanie potencjalnych ryzyk tak, aby nie wpływały one na rzetelność i prawidłowość prezentowanych danych finansowych.

## 6.5.2 ZAKRES SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W GRUPIE

Główne cele zarządzania ryzykiem:

- zapewnienie bezpieczeństwa działalności Spółki,
- zapewnienie skuteczności podejmowanych decyzji, nakierowanych na maksymalizację zysków przy dopuszczalnym poziomie ryzyka

Polityka zarządzania ryzykiem w Grupie CCC, określa założenia, zasady, czynniki ryzyka oraz sposoby ich niwelowania tak, aby zapewnić maksymalną kontrolę nad ryzykiem, które mogłoby negatywnie wpłynąć na działalność Grupy CCC. Polityka ta jest wymagana oraz przestrzegana przez wszystkie spółki Grupy CCC. Polityka zarządzania ryzykiem jest cały czas rozwijana i uzupełniana o szczegółowe regulacje pokrywające poszczególne obszary ryzyka występującego w Grupie, w tym m. in.:

- polityka wynagrodzeń Zarządu,
- kodeks etyki,
- kodeks postępowania dostawców,
- polityka zakupowa,
- polityka bezpieczeństwa systemów IT,
- polityka BHP,
- polityka środowiskowa.

### 6.5.3 ORGANY ODPOWIADAJĄCE ZA ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W GRUPIE

Poniżej zaprezentowano organy odpowiadające za zarządzanie ryzykiem w Grupie CCC wraz z zakresem ich obowiązków:

#### ZARZĄD CCC S.A.

- Akceptacja Polityki Zarządzania Ryzykiem w Grupie CCC, w oparciu o którą wdrażany jest System Zarządzania Ryzykiem.

#### KOMITET AUDYTU

- Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania ryzykiem mającym istotny wpływ na funkcjonowanie Spółki, w tym efektywności podjętych działań naprawczych.

#### RADA NADZORCZA

- Okresowe sprawdzenie poprawności i efektywności Polityki Zarządzania Ryzykiem, której celem jest zapewnienie, że wszystkie najważniejsze ryzyka są zidentyfikowane oraz wdrożone zostały odpowiednie działania korygujące.

#### AUDYTOR WEWNĘTRZNY

- Okresowe sprawozdanie skuteczności funkcjonowania systemów i ich funkcji w zakresie: wdrożenia i utrzymania skutecznych systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, zgodności działalności z regulacjami prawnymi oraz funkcji audytu wewnętrznego.

#### PION FINANSOWY:

- Wdrażanie Systemu Zarządzania Ryzykiem w Grupie CCC,
- Nadzorowanie kadry odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem w Grupie CCC,
- Ciągłe gromadzenie wiedzy oraz technik, mające na celu poprawę efektywności systemów zarządzania ryzykiem,
- Monitorowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem oraz zapewnienie jego integracji z procesami występującymi w Grupie CCC.

#### KADRA KIEROWNICZA:

- Zwiększanie świadomości istotności Systemu Zarządzania Ryzykiem,
- Zarządzanie dostępnymi zasobami, w celu wdrożenia i zapewnienia najwyższej efektywności Systemu Zarządzania Ryzykiem,
- Weryfikacja planów i założeń dotyczących rozwoju Systemu Zarządzania Ryzykiem.



#### 6.5.4 DOPUSZCZALNE POZIOMY RYZYKA AKCEPTOWALNE PRZEZ GRUPĘ

Grupa CCC opiera się na podstawowych kryteriach, które służą do identyfikacji, oceny oraz ustalenia ważności ryzyka, które powstały na podstawie koncepcji tolerancji ryzyka. Bardzo ważnym czynnikiem w działaniu kadry kierowniczej Grupy jest ustalenie strategii oraz akceptowalnego poziomu ryzyka, który musi uwzględniać wartość ryzyka, jakie Grupa jest skłonna przyjąć za akceptowalne tak, aby zapewnić realizację założonych celów. Poziom ten jest w regularnych odstępach czasu aktualizowany, oraz za każdym razem, gdy Grupa CCC zmienia strategię działania.



## 6.5.5 ISTOTNE CZYNNIKI RYZYKA

CCC S.A. zidentyfikowała następujące ryzyka, które są przedstawione poniżej, wraz z ich opisem oraz podjętymi działaniami w celu minimalizacji ich skutków.

### RYZYKA REALIZACJI STRATEGII

RODZAJ RYZYKA	OPIS RYZYKA	PODJĘTE DZIAŁANIA
Wzmocnienia własnej sieci sprzedaży	<p>W roku 2019 Grupa planuje wzrost powierzchni handlowej CCC o 100 000 tys. m<sup>2</sup>.</p> <p>W przypadku braku realizacji założonych celów, Grupa może stracić udziały w rynku na rzecz konkurencji co przełoży się na niższe przychody. Jednocześnie w przypadku rozwoju sieci niezgodnym z zapotrzebowaniem rynku, Grupa może ponieść wyższe niż planowane i niezbędne koszty.</p>	<p>W celu minimalizacji ryzyka związanego z wzmocnieniem własnej sieci sprzedaży, Grupa wprowadziła następujące rozwiązania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorowanie działań konkurentów,</li> <li>• monitorowanie sytuacji w branży,</li> <li>• monitorowanie sytuacji makroekonomicznej,</li> <li>• utworzenie szczegółowego planu oraz dedykowanego zespołu odpowiedzialnego za realizację celów związanych z rozwojem własnej sieci sprzedaży.</li> </ul>
Działania mające na celu wzrost rozpoznawalności i wartości marki	<p>Wzrost rozpoznawalności marki i jej wartości, przyczynia się do utrzymania stałych klientów, a także do systematycznego przyrostu nowych. W efekcie będzie prowadziło to do zwiększenia udziału rynkowego oraz przychodów. W przypadku spadku rozpoznawalności marki i jej wartości, może nastąpić odpływ klientów i spadek udziału rynkowego a w konsekwencji również przychodów.</p>	<p>Grupa, aby zapewnić dalszy wzrost rozpoznawalności i wartości marki podjęła następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie odpowiednich instrumentów oraz nośników reklamowo – promocyjnych,</li> <li>• wprowadzenie interesującego wystroju salonów,</li> <li>• obecność salonów w prestiżowych lokalizacjach.</li> </ul>
Lokalizacja placówek handlowych	<p>Lokalizacja placówek handlowych jest ważnym czynnikiem decydującym o atrakcyjności marki dla konsumentów. Nieodpowiedni dobór lokalizacji, może doprowadzić do niskiej rentowności m<sup>2</sup> powierzchni, a co za tym idzie do obniżenia rentowności Grupy. Wzmacnianie pozycji na rynku poprzez dynamiczny rozwój sieci placówek handlowych może wiązać się z ryzykiem nietrafionej lokalizacji salonu, a także z ograniczoną liczbą nowych, atrakcyjnych lokalizacji.</p>	<p>Grupa, aby zapewnić odpowiedni wybór lokalizacji placówek handlowych, przeprowadza szczegółową analizę lokalizacji przed podjęciem decyzji o podpisaniu umowy najmu, a także opiera swoje decyzje na danych historycznych.</p>

## RYZYKA ZEWNĘTRZNE

RODZAJ RYZYKA	OPIS RYZYKA	PODJĘTE DZIAŁANIA
Ryzyko kursów walutowych	Spółki Grupy Kapitałowej CCC S.A. realizują przychody w PLN, EUR, CZK, HUF, HRK, BGN, RSD, RUB, CHF. Większość kosztów ponoszą w walutach obcych. Co za tym idzie kursy CZK, HUF, HRK, BGN, RSD, RUB, CHF, USD i EUR (praktycznie całość importu denominowana jest w USD i EUR, a duży odsetek kosztów wynajmu powierzchni w EUR) będą miały wpływ na strukturę przychodów i kosztów Grupy. Głównym rynkiem zaopatrzeniowym dla Grupy Kapitałowej CCC S.A. jest rynek chiński, a co za tym idzie, kurs waluty chińskiej CNY w stosunku do głównych walut światowych również może mieć znaczny wpływ na koszty Grupy. Aprecjacja CNY może pogorszyć warunki importu, a co za tym idzie spowodować wzrost kosztów dla konsumentów.	Grupa podjęła następujące działania mające na celu ograniczenie skutków ryzyka kursowego: <ul style="list-style-type: none"> <li>ciągłe monitorowanie zmian istotnych dla Grupy kursów walutowych,</li> <li>wprowadzenie strategii hedgingu naturalnego.</li> </ul>
Ryzyko zmiany stóp procentowych	Grupa Kapitałowa CCC S.A. jest narażona na ryzyko zmian stóp procentowych, w związku z zawartymi umowami kredytowymi. Kredyty te są oprocentowane według zmiennej stopy procentowej opartej o WIBOR lub BLR. Wzrost stóp procentowych będzie miał wpływ na wysokość płaconych odsetek od kredytów.	Grupa podjęła następujące działania mające na celu ograniczenie skutków ryzyka zmiany stóp procentowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>dywersyfikacja źródeł pozyskania kapitału,</li> <li>monitorowanie najważniejszych stóp procentowych.</li> </ul>
Ryzyko ogólnej koniunktury gospodarczej	Grupa Kapitałowa CCC S.A. prowadzi działalność gospodarczą przede wszystkim na rynku polskim, czeskim, węgierskim i słowackim, stąd dla Grupy istotna jest siła nabywcza konsumentów i skłonność do konsumpcji. Pogorszenie sytuacji gospodarczej może mieć negatywny wpływ na wyniki działalności i sytuację finansową Grupy. Grupa CCC działa również na kilku innych rynkach zagranicznych (m.in.: Niemcy, Austria, Chorwacja, Słowenia, Bułgaria, Serbia, Rosja).	Grupa podjęła następujące działania mające na celu ograniczenie skutków ryzyka ogólnej koniunktury gospodarczej: <ul style="list-style-type: none"> <li>dywersyfikacja działalności pod względem krajów, w których Grupa prowadzi działalność (zmniejszenie korelacji stanu koniunktury pomiędzy krajami),</li> <li>monitorowanie sytuacji gospodarczej na świecie oraz w istotnych dla Grupy krajach, a także odpowiednie dopasowywanie strategii Grupy,</li> <li>monitorowanie ważnych wskaźników gospodarczych w wybranych krajach (stopa bezrobocia, PKB per capita, CPI).</li> </ul>
Sezonowość sprzedaży i warunki pogodowe	Sprzedaż i wartość zapasów uzależnione są od sezonowości popytu (szczyt popytu to wiosna i jesień). Zaburzenie warunków pogodowych może skutkować odłożeniem przez klientów decyzji zakupowych lub też skróceniem sezonu najwyższej sprzedaży.	Czynnikiem pozwalającym na obniżenie wrażliwości Grupy Kapitałowej CCC S.A. na czynniki sezonowe i pogodowe jest posiadanie własnych mocy wytwórczych. Grupa jest w stanie w szybkim tempie dopasować produkcję i dostarczyć do sklepów towar zbieżny z oczekiwaniami i aktualnymi warunkami pogodowymi.
Tendencje w modzie i nietrafione kolekcje	Grupa Kapitałowa CCC S.A. narażona jest na ryzyko związane z nietrafionymi kolekcjami obuwia.	Czynnikiem pozwalającym na ograniczenie tego ryzyka jest wieloletnie doświadczenie rynkowe podmiotu dominującego, stała obserwacja trendów w europejskiej i światowej modzie (uczestnictwo w międzynarodowych targach mody obuwicznej w m. in. Mediolanie, Gardzie, Dusseldorfie).

## RYZYKA WEWNĘTRZNE

RODZAJ RYZYKA	OPIS RYZYKA	PODIĘTE DZIAŁANIA
Ryzyko kredytowe	<p>Źródłem tego ryzyka jest niepewność w zakresie tego, czy i kiedy należności zostaną uregulowane. W ramach sprzedaży hurtowej prowadzona jest również sprzedaż z odroczonym terminem płatności, przez co Grupa Kapitałowa CCC S. A. narażona jest na ryzyko finansowania odbiorców. W celu utrzymania pozycji lidera na rynku obuwniczym Grupa Kapitałowa CCC S. A. stosuje instrument kredytu kupieckiego, dodatkowo zwiększając atrakcyjność firmy dla kontrahentów hurtowych.</p>	<p>Grupa podjęła następujące działania mające na celu ograniczenie skutków ryzyka kredytowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ciągła weryfikacja sytuacji finansowej kontrahentów,</li> <li>• ciągłe badanie historii współpracy z kontrahentami.</li> </ul>



## 7. PRACOWNICY





**CCC**  
SHOES & BAGS

## **7.1**

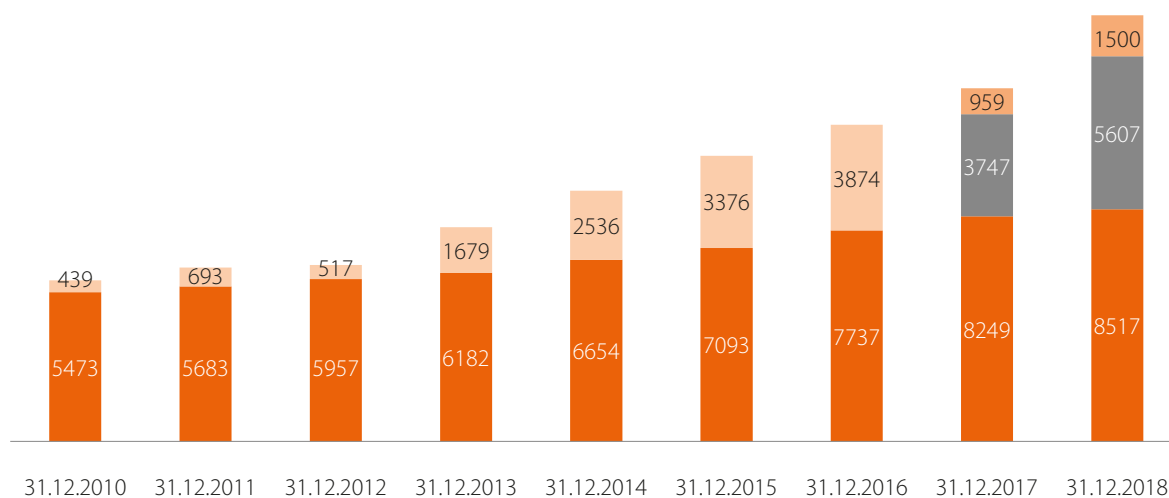
# **STRUKTURA ZATRUDNIENIA**

Pracownicy Spółki CCC stanowią istotny kapitał organizacji, każdego dnia realizują oni cele zawarte w strategii Spółki, co pozwala na zwiększanie potencjału rozwojowego Spółki. Miarą zaangażowania i efektywności Pracowników jest zadowolenie naszych Klientów i Akcjonariuszy.



Według danych na dzień 31 grudnia 2018 r. w Grupie Kapitałowej zatrudnionych było 14 124 pracowników i w stosunku do roku ubiegłego zatrudnienie wzrosło o 2 128 osób. Dodatkowo, biorąc pod uwagę działalność zaniechaną, w CCC Germany zatrudnionych było 1 500 pracowników. Poniżej przedstawiono jak kształtowała się struktura zatrudnienia w poszczególnych latach:

### STRUKTURA ZATRUDNIENIA (KRYTERIUM GEOGRAFICZNE)



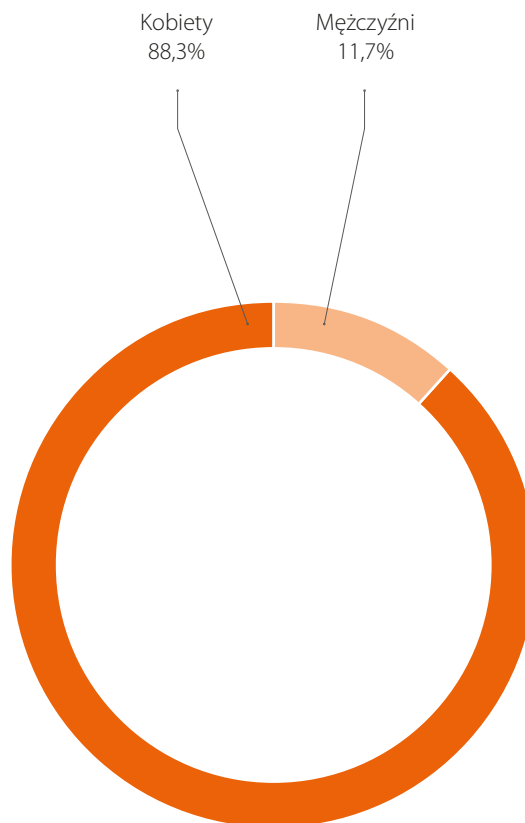
W ciągu kilku ostatnich lat liczba zatrudnionych pracowników stale wzrastała. Największy udział spośród liczby pracowników stanowią pracownicy sklepów – ok. 77,2%, natomiast pracownicy administracyjni stanowią jedynie 10,9% ogółu zatrudnionych. W porównaniu do roku poprzedniego liczba zatrudnionych wzrosła o 17,8%. Szczegółowe dane zostały przedstawione w poniższej tabeli. Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, duży odsetek stanowi liczba kobiet zatrudnionych w Spółce i wynosi 91,3% ogółu zatrudnionych. Liczba zatrudnionych mężczyzn wzrosła o 18,2% w porównaniu do 2017 r., natomiast liczba zatrudnionych kobiet spadła o 3,8% r/r.

- Polska
- Zagranica
- Zagranica (bez Niemiec)
- Niemcy

**PRACOWNICY**

	POLSKA		EUROPA ŚRODKOWO-WSCHODNIA		EUROPA ZACHODNIA		POZOSTAŁE KRAJE		SUMA
	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	
Pracownicy sklepów	5482	251	3102	193	1304	50	458	65	10905
Pracownicy produkcyjni	482	96	—	—	—	—	—	—	578
Pracownicy logistyki	573	407	—	—	59	39	9	11	1098
Pracownicy administracyjni	774	452	122	42	83	36	25	9	1543
<b>Wszyscy pracownicy</b>	<b>7311</b>	<b>1206</b>	<b>3224</b>	<b>235</b>	<b>1446</b>	<b>125</b>	<b>492</b>	<b>85</b>	<b>14124</b>

**STRUKTURA ZATRUDNIENIA WG PŁCI**  
(stan na 31.12.2018)

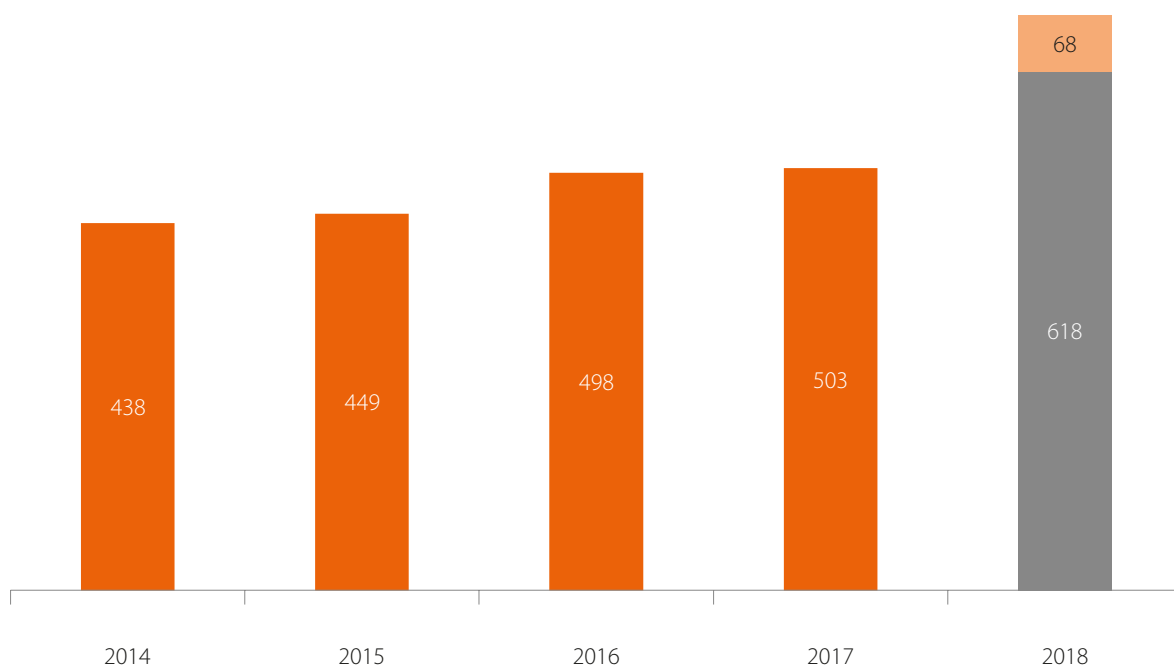


## ZATRUDNIENIE OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Ponadto, warunki pracy pozwalają na zatrudnienie w Grupie Kapitałowej osób niepełnosprawnych. Według stanu na dzień 31.12.2018 r. w Grupie zatrudnionych było 618 osób niepełnosprawnych (kolejnych 68 pracowników niepełnosprawnych w spółce niemieckiej – działalność zaniechana), co stanowi ok. 4,4% w stosunku do wszystkich

pracowników. Większość z pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych jest w Polsce, jest to około 72,0% wszystkich osób niepełnosprawnych zatrudnionych w Grupie CCC.

## LICZBA ZATRUDNIONYCH OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH



Wg stanu na dzień 31.12.2017 r. [w %]

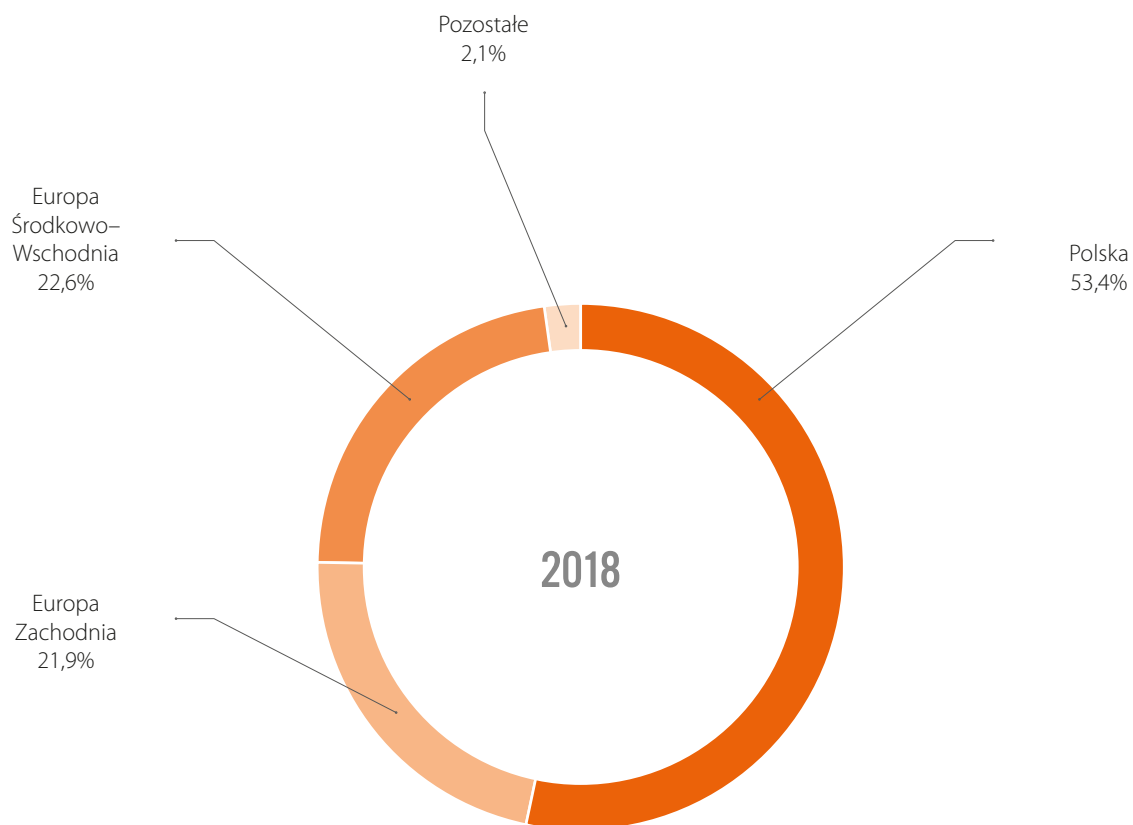
- Grupa CCC
- Grupa CCC (bez Niemiec)
- Niemcy

**PRACOWNICY**

### **POLITYKA WYNAGRODZEŃ WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW**

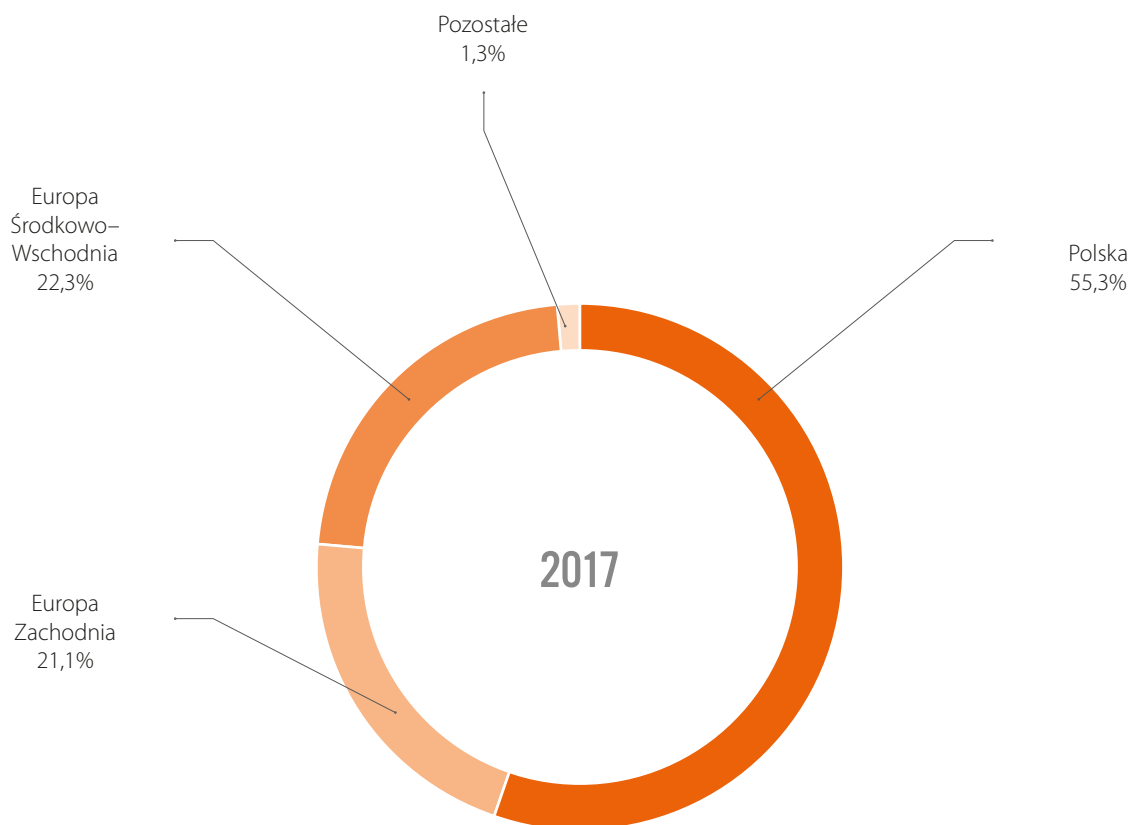
Polityka wynagrodzeń w Grupie jest oparta o zasadę równouprawnienia, tzn. wielkość wynagrodzenia pracowników zależy od poziomu posiadanych kompetencji i poziomu zaangażowania. W 2018 r. udział wydatków na wynagrodzenia dla Pracowników Grupy CCC kształtował się następująco:

#### **STRUKTURA GEOGRAFICZNA WYNAGRODZEŃ W 2018 ROKU**



Grupa CCC kontynuując ekspansję zagraniczną w 2018 r. uruchomiła 58 nowych sklepów poza granicami Polski, z czego w Europie Zachodniej uruchomiono 4 sklepy, natomiast w Europie Środkowo-Wschodniej – 26 sklepów. Otwarcie nowych placówek spowodowało wzrost zatrudnienia w poszczególnych segmentach, a także przyczyniło się do wzrostu kosztów wynagrodzeń. Ponadto, znaczny wpływ na kształt struktury wynagrodzeń miało przejęcie szwajcarskiej spółki Karl Vögele AG. Dla porównania poniżej przedstawiono strukturę wynagrodzeń w Grupie Kapitałowej w 2017 r.

### STRUKTURA GEOGRAFICZNA WYNAGRODZEŃ W 2017 ROKU



## **7.2**

# **PROGRAMY ROZWOJOWE DLA PRACOWNIKÓW**

## WARTOŚCI ETYCZNE

Pracownicy Grupy Kapitałowej CCC kierują się nadrzędnymi zasadami prawa oraz poczuciem odpowiedzialności za swoje działanie, deklarując postępowanie zgodne z wartościami etycznymi przyjętymi przez Grupę.

### ROZWÓJ

- pełne wykorzystanie wiedzy i kompetencji
- bycie specjalistą w swojej dziedzinie
- ciągłe doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji / kompetencji
- promowanie zaangażowania i efektywności

### PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

- innowacyjność i dynamizm w podejmowanych działaniach
- osiąganie ambitnych celów
- dostrzeganie szans i ich wykorzystanie
- ekspansywność i kreatywność w realizacji nowych procesów



### WIARYGODNOŚĆ

- otwartość i rzetelność w komunikacji
- dotrzymywanie zobowiązań
- partnerstwo we współpracy
- autentyczność w działaniu

### ODPOWIEDZIALNOŚĆ

- świadomość swoich działań i konsekwencji podejmowanych decyzji
- troska o bezpieczeństwo pracowników
- dbałość o bezpieczeństwo procesów
- zapewnienie oczekiwanej jakości i bezpieczeństwa produktu

**PRACOWNICY****WZROST I ROZWÓJ POTENCJAŁU PRACOWNIKÓW**

O biznesowym sukcesie spółek Grupy Kapitałowej decydują także: wiedza, doświadczenie, umiejętności i kompetencje pracowników. Mając to na uwadze realizowane są liczne programy rozwojowe, których nadrzędnym celem jest: budowanie efektywnych zespołów, ciągłe doskonalenie, budowanie zaangażowania, a w efekcie osiągnięcie celów biznesowych przyjętych w strategii.

Najważniejsze projekty w tym zakresie:

**Sukcesja** – czyli program, dzięki któremu można wyselekcjonować grupę pracowników o wysokim potencjale, która w przyszłości będzie gotowa do przejęcia kluczowych stanowisk w firmie oraz innych ważnych biznesowo ról zawodowych. Planując sukcesję Grupa Kapitałowa wspiera stabilizację organizacji.

Główne założenia programu to: sprostanie wyzwaniom – przygotowanie kadry na sięganie po więcej, zabezpieczenie biznesu – poprzez zabezpieczenie ciągłości zarządzania i zatrzymanie kluczowej wiedzy, ocena efektywności i potencjału pracowników, identyfikacja luk i możliwości rozwoju, rozwój talentów, identyfikacja i rozwój sukcesorów, poprawa efektywności, osiągnięcie celów indywidualnych i firmowych.

**Szkolenia twarde i miękkie** – pracownicy stale podnoszą swoje kompetencje, korzystają z programów umożliwiających rozwój poprzez uczestnictwo w szkoleniach, konferencjach, sympozjach, seminariach, warsztatach oraz studiach finansowanych lub współfinansowanych przez Pracodawcę. W roku 2018 r. GK CCC S.A. korzystała również ze szkoleń dofinansowywanych przez Krajowy Fundusz Szkoleniowy. W ramach projektu uzyskano dofinansowania na organizację 200 godzin dydaktycznych szkoleń, w których wzięło udział 82 pracowników. W ramach szkoleń, pracownicy zdobyli nowe, bądź poszerzyli dotychczasowe umiejętności m.in. z zakresu: projektowania, rachunkowości i podatków, prawnych aspektów reklamacji; zarządzania ryzykiem walutowym, rozliczania delegacji, obsługi maszyn i urządzeń i materiałoznawstwa.

Dodatkowo, w odpowiedzi na potrzeby doskonalenia kompetencji miękkich uruchomiono wewnętrzny program szkoleniowy „Współpracujmy efektywnie”. Jest on realizowany w formie warsztatów przez trenerów wewnętrznych. Zakres obejmuje rozwój kompetencji miękkich takich jak: współpraca, komunikacja, udzielanie informacji zwrotnej. W 2018 roku w ramach projektu zostało przeszkolonych łącznie 202 pracowników, podczas 25 szkoleń.

Projekt ten z uwagi na wysoką ocenę uczestników będzie kontynuowany w 2019 roku i rozwinięty o kolejne obszary kompetencyjne.

**Nauka języków obcych** – z uwagi na dynamiczną ekspansję zagraniczną, w celu przygotowania kadry do efektywnej współpracy ze wszystkimi rynkami w Grupie CCC organizowane są stacjonarne kursy językowe. Zajęcia podzielone są ze względu na zróżnicowany poziom znajomości języka obcego. W kursie uczestniczy ponad 130 pracowników administracyjnych.

**Onboarding** – w 2018 roku ustandaryzowaliśmy proces wdrożenia pracownika zarówno w strukturach administracyjnych jak i sklepowych.

Projekt opiera się głównie na założeniu, że nowoprzyjęty pracownik pozostaje w strukturach znacznie dłużej, jeśli w początkowym okresie zatrudnienia zostanie właściwie przeprowadzony proces wdrożenia. Podjęte działania w tym zakresie to między innymi: „AkCCCja Adaptacja” – program dla struktur sklepowych i „Witamy na pokładzie CCC” – program dla struktur administracyjnych. Istotne ich elementy to mentoring nad nowozatrudnionym pracownikiem, badanie procesu wdrożenia – stay interview, szkolenia sklepowe, indywidualne programy wdrożeniowe. Waliśmy szereg tematów szkoleniowych z zakresu negocjacji, komunikacji, IT itp. Nasi pracownicy mogą również brać udział w dofinansowanych kursach językowych rozwijając swoje kompetencje językowe.



## REKRUTACJA I PRZYCIĄGANIE TALENTÓW

W związku z tym, iż inwestujemy w naszych pracowników długoterminowo, cenimy ich doświadczenie i zaangażowanie w pracę promując rekrutację wewnętrzną oraz sukcesję. Rekrutację zewnętrzną rozpoczynamy wówczas, kiedy wśród naszej kadry nie ma osób spełniających wymagania stanowiskowe.

Aby dotrzeć z naszą ofertą pracy po potencjalnych kandydatów stosujemy szereg działań, wykraczających poza standardowe ogłoszenie rekrutacyjne: nawiązujemy współpracę z uczelniami wyższymi na terenie całej Polski, bierzemy udział w targach pracy, tworzymy kampanie rekrutacyjne w mediach społecznościowych, wyszukujemy i kontaktujemy się bezpośrednio z potencjalnymi kandydatami (direct search), korzystamy z aplikacji mobilnych do rekrutacji, stale współpracujemy z Urzędami Pracy, lokalnymi portalami internetowymi i prasą. W 2018 roku uruchomiliśmy również Program Poleceń Pracowniczych gdyż głęboko wierzymy w jego skuteczność, zaangażowanie i nagradzanie naszych pracowników w działania rekrutacyjne.

Został uruchomiony nowy do zarządzania procesami rekrutacyjnymi, który istotnie skrócił czas trwania procesów rekrutacyjnych i ułatwił prowadzenie procesów rekrutacyjnych wszystkim uczestnikom procesu. Uruchomiliśmy nową stronę kariery, na której potencjalni kandydaci mogą znaleźć w łatwy sposób interesującą ich ofertę pracy a także stale odświeżamy nasz wizerunek w obszarze rekrutacji i komunikacji z kandydatem.

Nieustannie poszukujemy nowych rozwiązań, które podniosą jakość i skuteczność naszych procesów rekrutacyjnych. Jako firma odpowiedzialna społecznie jesteśmy otwarci na zatrudnienie osób niepełnosprawnych. Prowadzimy działania aktywizujące tą grupę zawodową i oferujemy dostosowane do niej miejsca pracy.

W ramach Employer Brandingu realizujemy m. in. poniższe projekty:

**Studia Podyplomowe** – w marcu 2018 roku uruchomiliśmy trzecią już edycję studiów podyplomowych, tym razem pod nazwą „Zarządzanie rozwojem sprzedaży i ekspansją zagraniczną”. Studia te są projektem wspólnie realizowanym przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu oraz Grupą Kapitałową CCC. Innowacyjny projekt skierowany był do osób rozpoczynających swoją karierę zawodową, a także do tych którzy byli zainteresowani międzynarodową karierą.

**Dolnośląski Klaster Edukacyjny** – jesteśmy członkiem Klastra Edukacyjnego Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Dolnośląski Klaster Edukacyjny to sposób na tworzenie konkurencyjności firm poprzez ścisłą współpracę przedsiębiorstw, ludzi nauki, władz publicznych oraz instytucji biznesowych. Poprzez skuteczną promocję kształcenia dualnego, zwiększa dostępność do praktycznej nauki zawodu, która odbywa się w rzeczywistym środowisku pracy. Dziś Dolnośląski Klaster Edukacyjny to XX partnerów: firm, szkół, uczelni oraz instytucji.

**Kształcenie dualne** – projekt edukacyjny przy współpracy z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Legnicy, firmą Oracle oraz Accenture. Projekt zakładał cykl spotkań z wykładowcami-praktykami i obejmował zajęcia z obszaru IT, innowacji, technologii i rozwiązań dla sprzedaży a jego zwieńczeniem były staże studenckie w firmie.

**Programy stażowe** – wewnętrzny program stażowy „Idę po więcej z CCC” został stworzony z myślą o: pozyskiwaniu młodych, ambitnych osób, które posiadają status studenta/absolwenta, budowaniu pozytywnego wizerunku CCC jako solidnego pracodawcy, redukcji kosztów zatrudnienia.

## PRACOWNICY

Budowanie pozytywnego wizerunku wśród przyszłych stażystów to rola Ambasadora marki CCC. Powołanie Ambasadorów marki CCC ma na celu nawiązanie współpracy między środowiskiem akademickim w wybranych miastach w Polsce a działem HR. Celem projektu jest budowanie pozytywnego wizerunku CCC jako atrakcyjnego pracodawcy na wybranych uczelniach.

Zewnętrzny program stażowy realizowany jest przy współpracy z Urzędami Pracy w całej Polsce. W 2018 roku złożyliśmy dla struktur sklepowych 154 wnioski, z czego przyznano nam 68 statystów. Dla siedziby w Polkowicach zostało złożonych 9 wniosków z czego 7 stażystów rozpoczęło z nami współpracę.

Wszystkie podejmowane inicjatywy w ramach tego programu są potencjalną przepustką do stałego zatrudnienia w CCC.

## KOMUNIKACJA

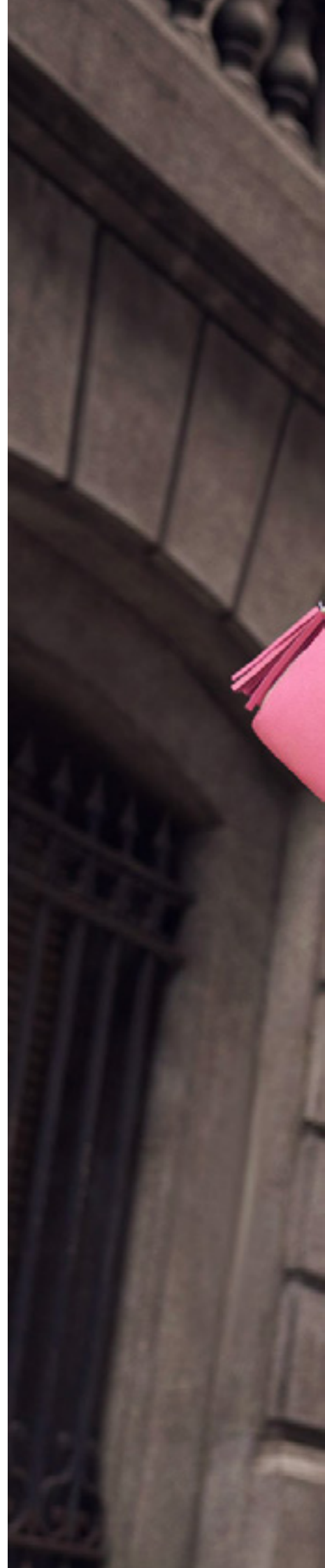
Ważnym krokiem w rozwoju komunikacji w firmie było wdrożenie Intranetu dla pracowników CCC w Polsce. Intranet pozwolił ujedynolnić komunikację z pracownikami oraz stał się kluczowym miejscem wymiany informacji dotyczących różnych obszarów biznesowych. Jedną ze składowych Intranetu jest platforma szkoleniowa, na której został uruchomiony cykl szkoleń e-learningowych dotyczących standardów sprzedażowych.

W Grupie funkcjonuje wielokanałowy schemat komunikacyjny, dzięki czemu Pracownicy są poinformowani o toczących się zmianach oraz planach rozwojowych Grupy. Ponadto raz na 2 lata przeprowadzana jest ankieta satysfakcji z pracy, która umożliwia rozpoznanie potrzeb Pracowników oraz eliminację zgłoszonych nieprawidłowości, co wpływa na wzrost zaangażowania Pracowników i umacnia naszą pozycję na rynku.

Grupa CCC w swoim działaniu kieruje się wysokimi wartościami etycznymi, dlatego w ramach spółki funkcjonuje Kodeks Etyki. Kodeks określa zasady zarówno w relacjach ze współpracownikami jak i dostawcami oraz kontrahentami. Celem Kodeksu jest możliwość wdrożenia procesów i procedur zapobiegających wystąpieniu naruszeń, a także podjęcie działań w przypadku kiedy wystąpią zdarzenia niezgodne z prawem, regulaminami oraz normami etycznymi.



## 8. ZAANGAŻOWANIE CCC





**CCC**  
SHOES & BAGS

## ZAANGAŻOWANIE CCC

Grupa CCC uwzględniła w swojej długookresowej strategii rozwoju zasady polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez propagowanie postępu społecznego oraz uwzględnianie aspektów ochrony środowiska naturalnego w podejmowanych przez Spółkę inwestycjach. CCC realizując zadania określone w strategii Grupy uwzględniła wszelkie regulacje określone w przepisach prawnych.

## GRUPA CCC PIERWSZYM GLOBALNYM PARTNEREM UNICEF Z POLSKI

Grupa CCC jako pierwsza polska spółka została globalnym partnerem UNICEF. W ciągu trzech lat CCC będzie przekazywać środki pieniężne na rzecz pomocy dzieciom na świecie. Współpraca z CCC jest jedyną w swoim rodzaju, ponieważ łączy w sobie partnerstwo sportowe i biznesowe, koszulki kolarzy CCC Team oznaczone zostaną logo UNICEF. Tym samym grupa kolarska należąca do CCC, podczas wyścigów na całym świecie, będzie z dumą prezentować współpracę z UNICEF i zaangażowanie spółki w działania na rzecz dzieci. Grupa kolarska CCC staje się częścią sportowych partnerstw UNICEF, tuż obok tak znanych jak m.in. FC Barcelona.



## INFORMACJE NIEFINANSOWE DOTYCZĄCE GRUPY CCC

Grupa CCC zgodnie z wymaganiami ustawy o rachunkowości oraz uwzględniając w swojej strategii zasady polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego przygotowała raport zawierający kluczowe informacje niefinansowe dotyczące Grupy.

W Raporcie niefinansowym Grupy CCC, który stanowi integralną część Roczno sprawozdania z działalności, zebrano informacje na temat modelu biznesowego Grupy, kluczowych niefinansowych wskaźników efektywności związanych z działalnością Grupy, polityk stosowanych przez Grupę w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji wraz z opisem rezultatów ich stosowania, jak również procedur należytej staranności.

Przedstawiono również ryzyka związane z działalnością Grupy i sposób zarządzania nimi. Raport niefinansowy został opracowany zgodnie z metodologią międzynarodowych wytycznych raportowania Global Reporting Initiative (GRI), w wersji G4, zgodnie z opcją aplikacji CORE.

Zebrane informacje mogą służyć najważniejszym interesariuszom Grupy, jako źródło rzetelnych informacji na temat aspektów niefinansowych działalności Grupy CCC.

Więcej na stronie <http://firma.ccc.eu/>



**9.**  
**OŚWIADCZENIE ZARZĄDU  
I RADY NADZORCZEJ**







**CCC**  
SHOES & BAGS

## **9.1 OŚWIADCZENIE W SPRAWIE RZETELNOŚCI SPORZĄDZENIA SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO**

Wedle najlepszej wiedzy Zarządu CCC S.A., roczne jednostkowe sprawozdanie finansowe i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości, odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową CCC S.A. oraz jej wynik finansowy.

Sprawozdanie Zarządu z działalności CCC S.A. zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji Spółki, w tym opis podstawowych ryzyk i zagrożeń.

## **9.2 INFORMACJA ZARZĄDU SPORZĄDZONA NA PODSTAWIE OŚWIADCZENIA RADY NADZORCZEJ O DOKONANIU WYBORU FIRMY AUDYTORSKIEJ**

Na podstawie §70 ust. 1 pkt 7 oraz §71 ust. 1 pkt 7 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Rada Nadzorcza CCC S.A. oświadczyła, że:

a) w dniu 10 maja 2017 roku dokonała wyboru firmy audytorskiej, tj. Ernst & Young Audyt Polska sp. z o.o. sp. k. z siedzibą w Warszawie, Rondo ONZ 1, wpisanej na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych prowadzoną przez Krajową Radę Biegłych Rewidentów pod numerem 130 (dalej: „firma audytorska”), do przeprowadzenia przeglądu półrocznego sprawozdania finansowego Spółki CCC S.A. i półrocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej CCC S.A., a także badania sprawozdania finansowego jednostkowego Spółki CCC S.A. oraz sprawozdania skonsolidowanego Grupy Kapitałowej CCC S.A. za lata 2017-2018,

b) firma audytorska uprawniona do badania sprawozdań finansowych, dokonująca badania rocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 2018 rok została wybrana zgodnie z przepisami prawa,

c) firma audytorska oraz biegli rewidenci, wykonujący badania sprawozdań rocznych, spełniali warunki do sporządzenia bezstronnego i niezależnego sprawozdania z badania rocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 2018 rok, zgodnie z obowiązującymi przepisami, standardami wykonywania zawodu i zasadami etyki zawodowej,

d) w CCC S.A. i Grupie Kapitałowej CCC S.A. są przestrzegane obowiązujące przepisy związane z rotacją firmy audytorskiej i kluczowego biegłego rewidenta oraz obowiązkowymi okresami karencji,

e) CCC S.A. posiada politykę w zakresie wyboru firmy audytorskiej oraz politykę w zakresie świadczenia na rzecz emitenta przez firmę audytorską, podmiot powiązany z firmą audytorską lub członka jego sieci dodatkowych usług niebędących badaniem, w tym usług warunkowo zwolnionych z zakazu świadczenia przez firmę audytorską.

## 9.3 OŚWIADCZENIE RADY NADZORCZEJ DOTYCZĄCE OCENY SPRAWOZDAŃ

Na podstawie §70 ust. 1 pkt 14 oraz §71 ust. 1 pkt 12 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Rada Nadzorcza CCC S.A. oraz art. 382 § 3 Kodeksu spółek handlowych oświadczyła, że:

Rada Nadzorcza dokonała oceny przedłożonego przez Zarząd:

- sprawozdania z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej CCC S.A. za rok 2018,
- jednostkowego sprawozdania finansowego CCC S.A. za rok 2018,
- skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej CCC S.A. za rok 2018.

W wyniku przeprowadzonej oceny, Rada Nadzorcza stwierdziła, iż sprawozdanie z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok 2018 we wszystkich istotnych aspektach odpowiada wymogom określonym w art. 49 i art. 55 ust. 2a ustawy o rachunkowości oraz rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państw niebędących państwem członkowskim, a zawarte w nim informacje są zgodne z informacjami zawartymi w zbadanych przez biegłego rewidenta jednostkowym sprawozdaniu finansowym Spółki oraz skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy CCC S.A. za rok 2018.

**OŚWIADCZENIE ZARZĄDU I RADY NADZORCZEJ**

Ponadto Rada Nadzorcza ocenia, że przedstawione przez Zarząd Spółki jednostkowe sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2018, skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2018 oraz sprawozdanie z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok 2018 przedstawiają rzetelnie i jasno wszystkie niezbędne i istotne informacje dla oceny sytuacji majątkowej i finansowej Spółki oraz Grupy Kapitałowej na dzień 31 grudnia 2018 roku, jak też są zgodne z księgami, dokumentami oraz ze stanem faktycznym.

Rada Nadzorcza dokonała pozytywnej oceny jednostkowego sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2018, skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2018 oraz sprawozdania z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok 2018 na podstawie:

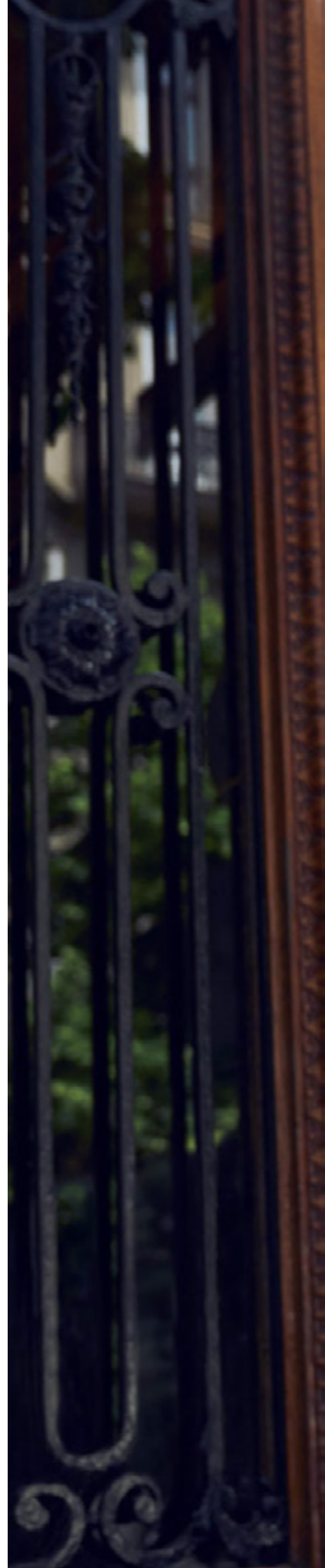
- treści ww. sprawozdań, przedłożonych przez Zarząd Spółki;
- sprawozdań niezależnego biegłego rewidenta, tj. Ernst & Young Audyt Polska sp. z o.o. sp. k. z siedzibą w Warszawie z badania jednostkowego sprawozdania finansowego Spółki oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej CCC S.A. na dzień 31.12.2018 r. a także sprawozdania dodatkowego dla Komitetu Audytu sporządzonego na podstawie art. 11 Rozporządzenie parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego, uchylające decyzję komisji 2005/909 oraz stosownie do przepisów Ustawy z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym;

- spotkań z przedstawicielami ww. firmy audytorskiej, w tym z kluczowym biegłym rewidentem;
- informacji Komitetu Audytu o przebiegu, wynikach i znaczeniu badania dla rzetelności sprawozdawczości finansowej w Spółce oraz roli Komitetu w procesie badania sprawozdania finansowego;
- wyników innych czynności sprawdzających wykonanych w wybranych obszarach finansowych i operacyjnych.

Wynagrodzenie audytora mln PLN	2018	2017
Badanie oraz przeglądy sprawozdań finansowych	0,7	0,5
Pozostałe	0	0
<b>Razem</b>	<b>0,7</b>	<b>0,5</b>



## 10. POZOSTAŁE INFORMACJE





**CCC**

SHOES & BAGS

## **10.1 INFORMACJE O POSIADANYCH PRZEZ JEDNOSTKĘ ODDZIAŁACH (ZAKŁADACH)**

Spółka dominująca nie posiada oddziałów (zakładów).

## **10.2 NAJWAŻNIEJSZE OSIĄGNIĘCIA W DZIEDZINIE BADAŃ I ROZWOJU**

Nie dotyczy.

## **10.3 OPIS STRUKTURY GŁÓWNYCH LOKAT KAPITAŁOWYCH LUB GŁÓWNYCH INWESTYCJI KAPITAŁOWYCH DOKONANYCH W RAMACH GRUPY KAPITAŁOWEJ EMITENTA W DANYM ROKU OBROTOWYM.**

Spółki zależne nie dokonały żadnych znaczących lokat lub inwestycji kapitałowych w okresie 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2018 r.

## **10.4 PODSTAWY SPORZĄDZENIA SPRAWOZDANIA Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY CCC**

Niniejsze sprawozdanie z działalności Grupy CCC obejmuje okres sprawozdawczy od 1 stycznia do 31 grudnia 2018 r. oraz okres porównawczy od 1 stycznia do 31 grudnia 2017 r.

Sprawozdanie z działalności zostało sporządzone przy zachowaniu zgodności ze skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym oraz raportami bieżącymi i okresowymi.

Zawartość sprawozdania z działalności Grupy jest zgodna z § 71 ust. 3 i 4 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim i zawiera wymagane elementy określone w § 68 ust. 5-6 dla emitentów prowadzących działalność wytwórczą, budowlaną, handlową lub usługową.

Zastosowanie mają także przepisy określone w Ustawie z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości określone w art. 55 ust. 2 pkt 5 w powiązaniu z art. 49 ust. 2 i 3 oraz art. 63 d.

W przypadku Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. zastosowanie mają przepisy § 29 ust. 1, 2, 3 i 5.



## 10.5 UMOWY ZAWARTE POMIĘDZY EMITENTEM A OSOBAMI ZARZĄDZAJĄCYMI

Pomiędzy Emitentem a osobami zarządzającymi nie zawarto ww. umów.

## 10.6 POSTĘPOWANIA TOCZĄCE SIĘ PRZED SĄDEM, ORGANEM WŁAŚCIWYM DLA POSTĘPOWANIA ARBITRAŻOWEGO LUB ORGANEM ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Spółki Grupy Kapitałowej CCC S.A. nie są stroną w postępowaniu sądowym, którego wartość przedmiotu sporu przekraczałaby 10% kapitałów własnych Grupy.

### 10.6.1 NABYCIE AKCJI WŁASNYCH

W okresie sprawozdawczym CCC S.A. nie dokonała operacji nabycia akcji własnych.

### 10.6.2 WSKAZANIE WSZELKICH OGRANICZEŃ ODNOŚNIE DO WYKONYWANIA PRAWA GŁOSU W SPÓŁCE EMITENTA

W okresie sprawozdawczym nie wystąpiły żadne ograniczenia odnośnie do wykonywania prawa głosu w spółce Emitenta.

## 10.7 ISTOTNE ZDARZENIA PO DNIU BILANSOWYM, KTÓRE MOGĄ WPŁYNAĆ NA PRZYSZŁE WYNIKI FINANSOWE EMITENTA

Dnia 7 grudnia 2018 roku CCC S.A. ogłosiło wezwanie na sprzedaż 100% akcji spółki Gino Rossi S.A. po cenie 0,55 PLN na akcję. (RB 55/2018)

W dniu 15 lutego 2019 r. zakończyło się przyjmowanie zapisów na sprzedaż akcji spółki Gino Rossi S.A. z siedzibą w Słupsku („Spółka”) w ramach wezwania do zapisywania się na sprzedaż 50.333.095 akcji zwykłych na okaziciela, tj. wszystkich akcji wyemitowanych przez Spółkę, uprawniających do 100% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu Spółki, po cenie 0,55 PLN za każdą akcję.

W dniu 20 lutego 2019 r. w ramach rozliczenia Wezwania, zawarte zostały transakcje kupna akcji zwykłych na okaziciela Spółki na łączną liczbę 33.283.510 akcji, w związku z czym CCC S.A. nabyło 33.283.510 Akcji reprezentujących łącznie 66,13% kapitału zakładowego Spółki oraz uprawniających do 33.283.510 głosów na walnym zgromadzeniu Spółki stanowiących 66,13% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu Spółki. Bezpośrednio przed Rozliczeniem Wezwania Emitent nie posiadał akcji Spółki. Po Rozliczeniu Wezwania CCC S.A. posiada 33.283.510 Akcji reprezentujących łącznie 66,13% kapitału zakładowego Spółki oraz uprawniających do 33.283.510 głosów na walnym zgromadzeniu Spółki, stanowiących 66,13% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu Spółki. (RB 9/2019)

W nawiązaniu do raportów bieżących 52/2018 oraz 03/2019 W dniach 30–31 stycznia 2019 r. nastąpiło zamknięcie transakcji nabycia przez CCC S.A. mniejszościowego pakietu udziałów w spółce HR Group Holding S.à r.l. z siedzibą w Luksemburgu oraz zbycia 100% udziałów w spółce zależnej od CCC S.A., CCC Germany GmbH. W wyniku transakcji CCC S.A. nabyło łącznie 30,55% udziałów w kapitale zakładowym HR Group, uprawniających do łącznie 30,55% ogólnej liczby głosów na Zgromadzeniu Wspólników.

W dniu 28 lutego 2019 roku Rada Nadzorcza CCC S.A. dokonała na podstawie § 4 ust. 1 w związku z § 6 ust. 11 wyboru biegłego rewidenta do przeprowadzenia badania jednostkowego sprawozdania finansowego CCC SA i skonsolidowanego sprawozdania GK CCC SA wyboru firmy audytorskiej, tj. Ernst & Young Audyt Polska sp. z o.o. sp. k. z siedzibą w Warszawie, Rondo ONZ 1, wpisanej na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych prowadzoną przez Krajową Radę Biegłych Rewidentów pod numerem 130 (dalej: „firma audytorska”), do przeprowadzenia przeglądu półrocznego sprawozdania finansowego Spółki CCC S.A. i półrocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej CCC S.A., a także badania sprawozdania finansowego jednostkowego Spółki CCC S.A. oraz sprawozdania skonsolidowanego Grupy Kapitałowej CCC S.A. za lata 2019-2021.

W dniu 28 lutego 2019 roku Pan Dariusz Miłek złożył rezygnację ze stanowiska Prezesa Zarządu i z członkostwa w Zarządzie Spółki, ze skutkiem na moment otwarcia obrad takiego Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki odbywającego się do dnia 30.06.2019 r. (włącznie), w którego porządku obrad będzie podjęcie uchwały dotyczącej powołania Członka Rady Nadzorczej Spółki. Powodem rezygnacji jest intencja prowadzenia spraw Spółki z poziomu Rady Nadzorczej, w związku z tym Pan Dariusz Miłek zgłosił swoją kandydaturę na Przewodniczącego Rady Nadzorczej Spółki. W dniu 8 marca 2019 roku Rada Nadzorcza podjęła uchwałę w sprawie powołania na funkcję Prezesa Zarządu obecnego Wiceprezesa Zarządu Spółki Pana Marcina Czyczerskiego.

Pan Marcin Czyczerski będzie pełnił funkcję Prezesa z chwilą powołania Pana Dariusza Miłka na Przewodniczącego Rady Nadzorczej Spółki. (RB 10/2019 i 15/2019)



Sprawozdanie z Działalności CCC S.A. zostało zatwierdzone do publikacji przez Zarząd Spółki dnia 14 marca 2019 r. oraz podpisane w imieniu Zarządu przez:

PODPISY WSZYSTKICH CZŁONKÓW ZARZĄDU

Dariusz Miłek	Prezes Zarządu	
Mariusz Gnych	Wiceprezes Zarządu	
Marcin Czyczerski	Wiceprezes Zarządu	
Karol Półtorak	Wiceprezes Zarządu	

Polkowice, 14 marca 2019 r.