

zabka group



**Raport
Zintegrowany
za 2022 r.**



Żabka – kompleksowy ekosystem convenience

Wiodąca sieć convenience w Polsce, licząca ponad **9 000 sklepów**

3+ mln – średnia dzienna liczba transakcji

Placówki **otwarte od wczesnych godzin rannych do późnego wieczora**

Jedna z najbardziej popularnych aplikacji w Polsce – Żappka, mająca **6,1 mln użytkowników**

Ok. 16 mln Polaków mieszka w promieniu **500 m od najbliższej Żabki**

Wiodąca pozycja na rynku cateringu dietetycznego w modelu D2C i w segmencie e-commerce

18,5 mld PLN sprzedaży do klienta końcowego (wzrost o 28% w 2022 r.)

Wzrost sprzedaży porównywalnej (LfL) o 17% r/r

Spis treści

Podsumowanie zarządcze

4

Strategia, tworzenie wartości i wyniki

20

- Wprowadzenie do strategii Grupy Żabka, Model Żabki i tworzenie wartości 20
- Nasza strategia – Transformacja formatu convenience 40
- Nasza strategia – Wykorzystanie technologii AI i danych 56
- Nasza strategia – Integracja ESG z biznesem 68
- Motywująca kultura organizacyjna i kapitał ludzki 80
- Omówienie wyników finansowych 88

Ład korporacyjny i czynniki ryzyka

102

- Ład korporacyjny i kadra zarządzająca 102
- Czynniki ryzyka i szanse 116


Skonsolidowane sprawozdanie finansowe

124

Informacje dodatkowe

240

- O raporcie 242
- Słowniczek i definicje kluczowych wskaźników efektywności (KPI) 244



Rosnąca liczba trosk
przeszkadza wielu
konsumentom cieszyć się
życiem na co dzień.

Koszty życia wciąż rosną.
Polacy pracują coraz dłużej.
Obawy dotyczące zdrowia i kwestii
zrównoważonego rozwoju stały się powszechne.

**Kompleksowy ekosystem
convenience Żabki
zapewnia zrównoważone
i błyskawiczne rozwiązania,
które ułatwiają klientom
życie, uwalniając ich czas.**

Konsumenci coraz częściej robią zakupy na ten sam dzień...

Żabka przewiduje trendy konsumenckie

Pracuję dłużej



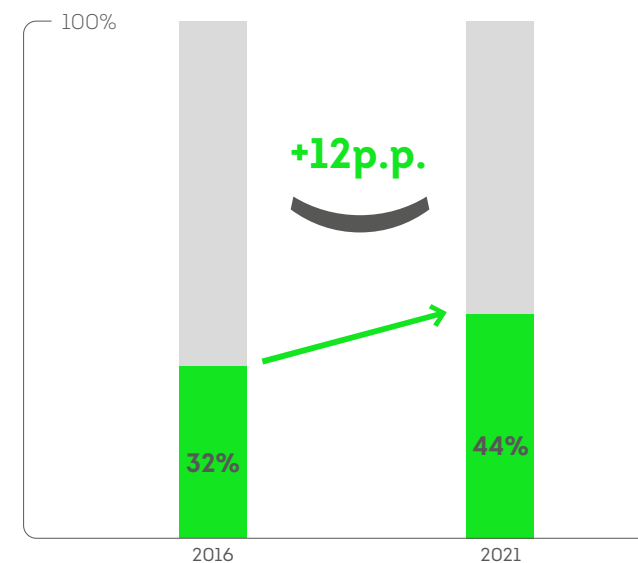
Jestem zawsze zainteresowany innowacjami technologicznymi



Wybieram zdrowe produkty zamiast tańszych



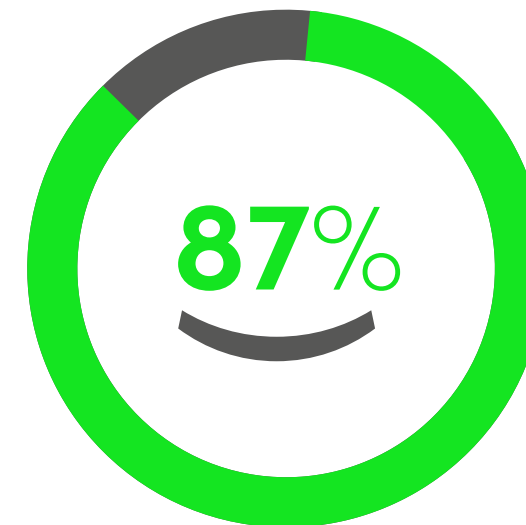
Już prawie połowa żywności kupowanej w Polsce konsumowana jest tego samego dnia



Udział produktów przeznaczonych do spożycia na dzisiaj w wydatkach na żywność ogółem w Polsce w latach 2016–2021

...a Żabka jest dla nich rozwiązaniem

Format Żabki został zaprojektowany specjalnie z myślą o zakupach na dzisiaj



Udział produktów przeznaczonych do spożycia na dzisiaj w wartości sprzedaży do klienta końcowego Żabki w 2021 r.



Więcej informacji można znaleźć tutaj →

Żabka wciąż wyznacza standardy komfortu i wygody...

Supermarket online
Catering dietetyczny D2C

Jedzenie na wynos

Poszerzona oferta usług i artykułów spożywczych

Zakupy spożywcze i wybrane usługi



Od 2020 r.
Kompleksowy ekosystem convenience

Lata 2016-2019
Rozwój formatu modern convenience

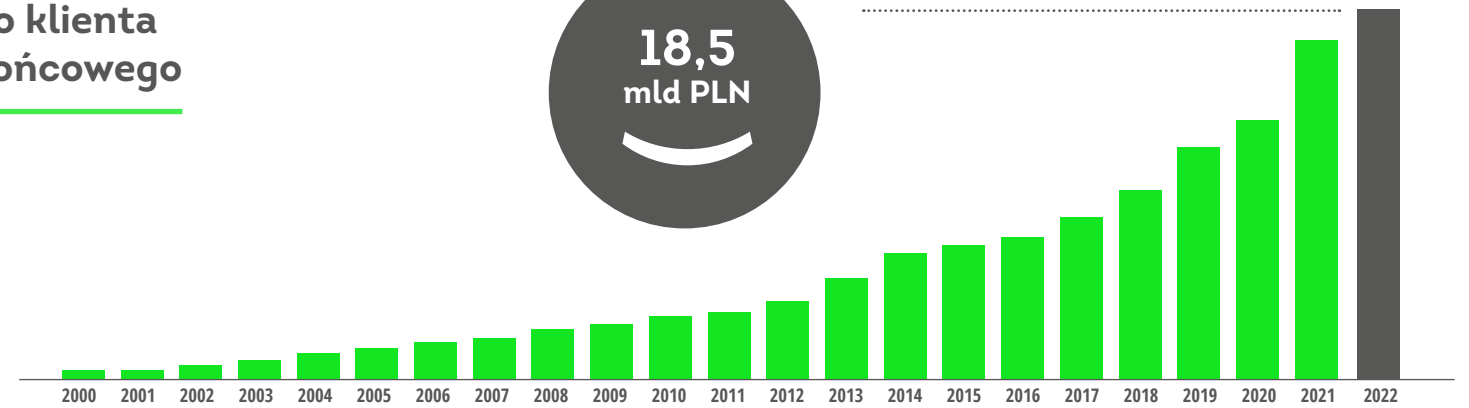
Do 2015 r.
Format sklepu osiedlowego

Więcej informacji można znaleźć tutaj →

... osiagając nieprzerwany wzrost od 20+ lat

Wartość sprzedaży do klienta końcowego

18,5 mld PLN



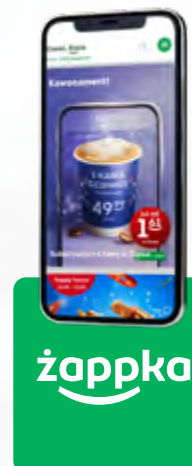
Liczba sklepów

9 021



Więcej informacji można znaleźć tutaj →

... i budując kompleksowy ekosystem convenience



Żabka rozwija zarówno fizyczne, jak i cyfrowe kanały sprzedaży, zwiększając tym samym liczbę interakcji z klientami, którym oferuje rozwiązania, a nie tylko produkty.

KANAŁY FIZYCZNE

Poszerzamy zasięg ogólnopolskiej sieci poprzez otwieranie nowych sklepów oraz ciągłe ulepszanie formatu naszych placówek.



KANAŁY CYFROWE

Poszerzamy nasz ekosystem o innowacyjne rozwiązania i punkty kontaktu



Więcej informacji można znaleźć tutaj →

Nasza strategia wychodzi naprzeciw **najnowszemu trendom konsumenckim**, tworząc wartość

Transformacja formatu convenience

Nieustannie rozwijamy ekosystem Żabki, co przekłada się na dynamiczny wzrost sprzedaży i znaczną optymalizację kosztów.

- Prężna rozbudowa sieci sklepów
- Wzrost sprzedaży porównywalnej (LfL) najistotniejszych kategorii asortymentu
- Wygodne usługi zwiększające liczbę wizyt w sklepach
- Wiodąca pozycja w segmencie q-commerce w Polsce
- Dzięki platformom Maczfit i Dietly pozycja nr 1 na rynku cateringu dietetycznego D2C
- Dążenie do doskonałości operacyjnej poprzez znaczne inwestycje w automatyzację

„ Nie gotuję w domu codziennie z powodu braku czasu ”



„ Nowe technologie ułatwiają mi codzienne życie ”

Wykorzystanie technologii AI i danych

Tworzymy wartość dzięki stosowaniu innowacyjnych rozwiązań cyfrowych, łącząc zwinność start-upu ze skalą działania największej sieci convenience w Europie.

- Tworzymy oparte na zaawansowanych technologiach narzędzia przyszłości
- Na każdym etapie analizujemy i wykorzystujemy dane w czasie rzeczywistym
- Za pomocą technologii uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji przekształcamy dane w wiedzę i rozwiązania biznesowe dla interesariuszy
- Nieustannie inwestując w nowe technologie, wyznaczamy trendy na rynku
- Budujemy obustronnie korzystne partnerstwa, które pozwalają nam na nowo wyobrazić sobie to, co możliwe, i wprowadzać innowacje

Integracja ESG z biznesem

Promujemy ekologiczny i zrównoważony styl życia dla każdego na co dzień w ramach czterech filarów Strategii Odpowiedzialności, którymi są:

- Zrównoważony styl życia
- Pozytywny wpływ na otoczenie
- Odpowiedzialna organizacja
- Zielona planeta

„ Uważam, że należy podjąć natychmiastowe działania w celu ochrony planety ”

Uwolnij swój czas

Wykorzystujemy pełnię naszych zdolności i kompetencji, aby rozwijać zrównoważony biznes, sprawdzający się niezależnie od okoliczności

Jolanta Bańczerowska



Zaangażowanie naszego zespołu jest niezbędne do rozwoju działalności Grupy – tak właśnie działa Model Żabki.

Więcej informacji ten temat można znaleźć w rozdziale **Motywująca kultura organizacyjna i kapitał ludzki** na str. 80

Anna Grabowska



Dzięki postawieniu kwestii ESG wysoko w hierarchii naszych priorytetów jesteśmy w stanie realizować dynamiczne zmiany i tworzyć wartość dla szerokiego grona interesariuszy.

Więcej informacji ten temat można znaleźć w rozdziale **Nasza strategia - Integracja ESG z biznesem** na str. 68

Marta Wrochna-Łastowska



Żabka kontynuuje dynamiczny wzrost przy zachowaniu atrakcyjnych poziomów rentowności.

Więcej informacji ten temat można znaleźć w rozdziale **Omówienie wyników finansowych** na str. 88

Tomasz Blicharski



Żabka znacznie zwiększyła swoje możliwości w zakresie tworzenia wartości dzięki wykorzystaniu technologii, sztucznej inteligencji i danych.

Więcej informacji ten temat można znaleźć w rozdziale **Nasza strategia - Wykorzystanie technologii AI i danych** na str. 56

Adam Manikowski



Jesteśmy coraz bliżej klientów dzięki wprowadzaniu nowych formatów sklepów i modernizacji dotychczasowych.

Więcej informacji ten temat można znaleźć w rozdziale **Nasza strategia - Transformacja formatu convenience** na str. 40

Tomasz Suchański

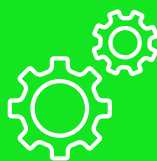


Żabka zapewnia konsumentom kompleksowy ekosystem convenience, którego rozwiązania uwalniają ich czas.

Więcej informacji ten temat można znaleźć w rozdziale **Wprowadzenie do strategii Grupy Żabka, Model Żabki i tworzenie wartości** na str. 20

Wstęp od Prezesa
Zarządu

Żabka wychodzi naprzeciw zmieniającym się potrzebom konsumentów jak nikt inny



Dla milionów konsumentów Żabka zawsze była źródłem wygodnych i ułatwiających życie rozwiązań na co dzień.

Z dumą niniejszym przedstawiam Państwu pierwszy Raport Zintegrowany Grupy Żabka. Jako organizacja dążąca do nieustannego rozwoju, dokładamy wszelkich starań w celu dochowania najwyższych standardów sprawozdawczości. W duchu tego zobowiązania od 2019 r. regularnie publikujemy roczne raporty odpowiedzialności, poświęcone kwestiom ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego (ESG). Zdecydowaliśmy się także na opracowanie Raportu Zintegrowanego, aby w sposób kompleksowy przedstawić naszą wizję oraz omówić jej realizację.

Dzięki przyjęciu całościowej perspektywy niniejszy Raport szczegółowo opisuje, jak Grupa Żabka tworzy wartość dla wszystkich interesariuszy. Chociaż na Żabce nie ciąży obowiązek sprawozdawczości zintegrowanej, zdecydowaliśmy się na taką formę komunikacji, aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom kluczowych grup interesariuszy, tak jak robimy to w przypadku klientów.

Jako największa sieć convenience w Polsce, do placówek której ok. 16 mln mieszkańców naszego kraju ma na co dzień nie więcej niż 500 m, Żabka stała się synonimem wygodnych i komfortowych rozwiązań.

Dzięki ponad 9 000 punktów sprzedaży, obsługujących łącznie ponad 3 mln klientów każdego dnia, jesteśmy jedną z wiodących marek na rynku convenience w Europie. Żabka jest jednak czymś więcej niż po prostu siecią sklepów. W niniejszym Raporcie wyjaśniamy, jak nasze działania wyznaczają nowe standardy komfortu i wygody, tworząc unikalny, kompleksowy ekosystem convenience, który umożliwia

oferowanie klientom produktów i rozwiązań dopasowanych do ich indywidualnych potrzeb. Wspólnie z franczyzobiorcami dążymy do ułatwiania konsumentom życia na co dzień i tworzenia wartości poprzez uwalnianie ich wolnego czasu.

Oprócz formatu modern convenience podstawę obranej przez nas strategii rozwoju stanowią transformacja cyfrowa oraz wartości odpowiedzialnego rozwoju, które praktykujemy każdego dnia. Innowacyjne technologie oraz unikalne narzędzia i procesy, w które inwestujemy, stanowią nasz wyróżnik na rynku. Przykładem może być aplikacja mobilna Żappka, mająca już ok. 6,1 mln użytkowników. Umożliwia ona dostęp do szeregu usług i spersonalizowanych promocji w ramach naszego ekosystemu. Gromadzimy także mnóstwo danych uzyskiwanych z pierwszej ręki. O naszej przewadze nie stanowi jednak ich ilość, ale umiejętność ich skutecznego wykorzystania w celu podejmowania szybszych i trafniejszych decyzji. Jak dowiedzą się Państwo z kolejnych rozdziałów niniejszego Raportu, wszyscy w Żabce wykorzystujemy w pracy innowacyjne narzędzia IT, tak aby tworzyć wartość dla różnych grup interesariuszy, w tym przede wszystkim klientów, franczyzobiorców i pracowników.

Kwestie ESG stanowią trzeci ze strategicznych filarów działalności Żabki i są wpisane we wszystko, co robimy. Konsekwentnie wdrażamy przyjętą strategię ESG i informujemy o postępach w jej realizacji, regularnie publikując raporty odpowiedzialności. Nasze zaangażowanie na rzecz zrównoważonego rozwoju jest głęboko zakorzenione w kulturze Żabki i dzielimy je z partnerami biznesowymi i pracownikami.

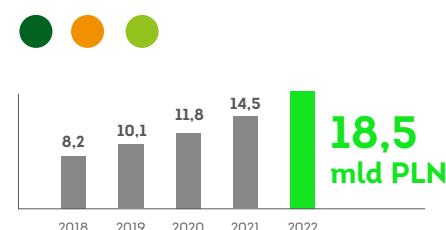
W 2022 r. zwiększyliśmy sprzedaż do klienta końcowego o 28%, utrzymując przy tym dotychczasowy poziom rentowności pomimo presji inflacyjnej. Osiągnęliśmy także istotne sukcesy pozafinansowe – otrzymaliśmy m.in. certyfikat EQUAL-SALARY, potwierdzający skuteczność naszych działań na rzecz zapewnienia równości płac kobiet i mężczyzn. Ponadto w badaniu Instytutu Gallupa znaleźliśmy się w 77. percentylu najlepszych pracodawców na świecie, co oznacza, że jesteśmy wśród 23% organizacji o najwyższym poziomie zaangażowania pracowników. Wartości Żabki, będące naszym wewnętrznym kompasem, pomogły nam w umiędzynarodowieniu i elastyczny sposób sprostać nieoczekiwanym wyzwaniom, takim jak pandemia czy konsekwencje wojny w Ukrainie. W lutym 2022 r. jako jedni z pierwszych zaangażowaliśmy się w organizację pomocy na rzecz ofiar wojny. Wsparcie to podtrzymywaliśmy w różnych formach przez cały rok, m.in. przekazując 525 ton żywności i artykułów higienicznych organizacjom pomocowym i wysyłając cztery pociągi towarowe z pomocą humanitarną dla potrzebujących.

Wkraczając w 2023 r. i obchodząc 25. rocznicę powstania naszej sieci, jesteśmy pełni chęci do dalszej realizacji długoterminowej strategii rozwoju Grupy Żabka. Nieustannie analizujemy kolejne możliwości rozwoju, które są zgodne z naszą wizją ekosystemu convenience opartego na dążeniu do zaspokajania potrzeb konsumentów. Jestem przekonany, że Żabka będzie nadal dostarczać klientom chętnie wybierane przez nich rozwiązania oraz koncentrować działania na tworzeniu wartości dla wszystkich grup interesariuszy.

Żabka osiąga niezrównane wyniki we wszystkich aspektach działalności

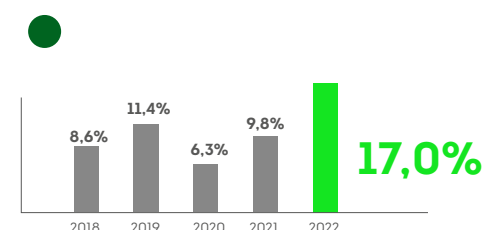
KPI finansowe

Wartość sprzedaży do klienta końcowego



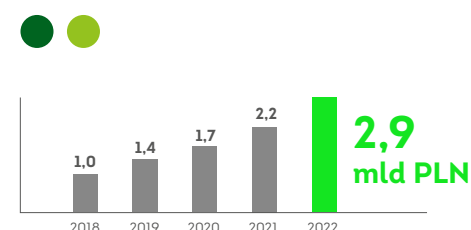
Wskaźnik ten obrazuje skalę działalności Grupy z perspektywy klienta końcowego.

Wzrost sprzedaży porównywalnej (LfL)



Wskaźnik ten mierzy wzrost Grupy na podstawie wyników już działających placówek bez uwzględniania nowych sklepów.

Łączna marża franczyzobiorców



Za pomocą tego wskaźnika Żabka dokonuje pomiaru przychodów franczyzobiorców.

Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej



Wskaźnik ten mierzy zdolność Grupy do generowania środków pieniężnych z prowadzonej działalności operacyjnej.

Zysk netto



Wskaźnik ten mierzy rentowność netto Grupy.

EBITDA znormalizowana



Wskaźnik ten mierzy rentowność operacyjną Grupy.

Zadłużenie netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) / EBITDA znormalizowana (po uwzgl. czynszów z tyt. najmu)



Jest to wskaźnik poziomu zadłużenia Grupy wykorzystywany w kluczowych umowach Żabki na finansowanie.

GMV w obszarze cyfrowym



Wskaźnik ten obrazuje wielkość sprzedaży oferty cyfrowej Grupy.

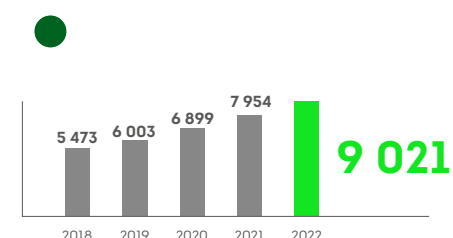
Nakłady inwestycyjne



Wskaźnik ten odnosi się do poziomu finansowania działań w ramach przyjętej strategii rozwoju.

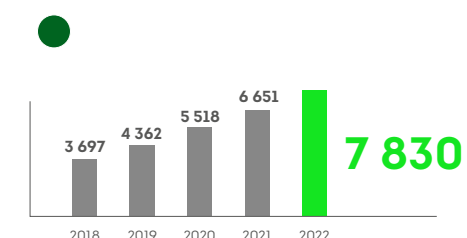
KPI w obszarze ESG i inne niefinansowe

Liczba sklepów



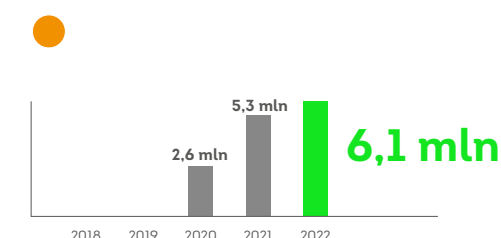
Wskaźnik ten mierzy wielkość sieci sklepów Żabka.

Liczba franczyzobiorców



Wskaźnik ten oznacza liczbę przedsiębiorców, z którymi Grupa współpracuje na zasadzie franczyzy.

Liczba użytkowników aplikacji



Wskaźnik ten mierzy liczbę użytkowników aplikacji Żabka.

Wartość sprzedaży produktów marek własnych promujących zrównoważony styl życia



Wskaźnik ten mierzy powodzenie naszej oferty zrównoważonych produktów i tym samym odzwierciedla postępy w realizacji Filaru 1 „Zrównoważony styl życia” Strategii Odpowiedzialności.

Odsetek stałych franczyzobiorców



Wskaźnik ten mierzy siłę relacji Żabki z franczyzobiorcami i tym samym odzwierciedla postępy w realizacji Filaru 2 „Pozytywny wpływ na otoczenie” Strategii Odpowiedzialności.

Udział zakupów za pośrednictwem aplikacji w sprzedaży ogółem



Żabka to brama do budowanego przez nas ekosystemu – pomaga w utrzymaniu lojalnej bazy klientów i zwiększaniu ich zaangażowania.

Wskaźnik zaangażowania pracowników



Wskaźnik ten mierzy postępy w realizacji Filaru 3 „Odpowiedzialna organizacja” Strategii Odpowiedzialności. Dotyczy uplasowania się Żabki w określonym percentylu najlepszych pracodawców na świecie, tj. pracodawców o najbardziej angażującej pracowników kulturze organizacyjnej wg „ankiety Q12” opracowanej przez Instytut Gallupa.

Ograniczenie emisji




Wskaźnik ten mierzy ślad węglowy Żabki w operacjach własnych i tym samym postępy w realizacji Filaru 4 „Zielona planeta” Strategii Odpowiedzialności.

Legenda
Przedstawione KPI są powiązane z obranymi strategicznymi kierunkami rozwoju:

- Transformacja formatu convenience
- Wykorzystanie technologii AI i danych
- Integracja ESG z biznesem

Definicje poszczególnych KPI można znaleźć tutaj →



Wprowadzenie do strategii Grupy Żabka, Model Żabki i tworzenie wartości

Nasze wielowymiarowe podejście ilustruje zintegrowany sposób myślenia Żabki, mający na celu tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy

Tomasz Suchański

Historia Żabki to w swej istocie historia transformacji. Na przestrzeni lat na bazie zwykłej sieci sklepów powstał kompleksowy ekosystem convenience. To właśnie wartości Żabki, będące naszym wewnętrznym kompasem, pomogły nam w umiejętny i elastyczny sposób sprostać nieoczekiwanym wyzwaniom, takim jak pandemia czy konsekwencje wojny w Ukrainie.

Opracowany przez nas format modern convenience wraz z dogłębną transformacją cyfrową i poczuciem odpowiedzialności stanowi podstawę naszej wizji rozwoju. Nieustannie dążymy do tworzenia wartości w perspektywie długoterminowej zarówno w wymiarze korzyści ekonomicznych dla naszej firmy, jak i – co równie ważne – działań słusznych ze społecznego i ekologicznego punktu widzenia.

Przewidywanie zmieniających się potrzeb konsumentów

Nasza strategia uwzględnia w szczególności trzy megatrendy konsumenckie, które w zasadniczy sposób zmieniają społeczeństwo oraz stanowią inspirację dla rozwoju naszej działalności.

WYGODA

Wygodne rozwiązania nabierają znaczenia, ponieważ konsumenci coraz bardziej zmagają się z brakiem czasu



Pomimo znacznie rosnących w ostatnim czasie kosztów życia i wpływu innych niekorzystnych zjawisk należy zauważyć, że w ciągu ostatnich pięciu lat nastąpił znaczny wzrost dochodu rozporządzalnego konsumentów w Polsce. Odbywa się to jednak kosztem ich wolnego czasu.

Niedawno przeprowadzone badania wskazują, że Polacy są 3. najbardziej zapracowanym

społeczeństwem w Unii Europejskiej i 12. na świecie. Popyt na usługi i produkty segmentu convenience wynika w dużej mierze z długich godzin pracy, a także innych czynników ekonomicznych, kulturowych i społecznych.

Widoczny jest również postępujący wzrost liczby jednoosobowych gospodarstw domowych, co przekłada się na częstsze wizyty w sklepie, ponieważ koszyk zakupów osoby żyjącej w

pojedynkę jest zazwyczaj mniejszy i zawiera więcej produktów przeznaczonych do spożycia w dniu zakupu.

[Więcej informacji można znaleźć tutaj](#)

CYFRYZACJA

Coraz więcej Polaków korzysta z technologii i rozwiązań cyfrowych



Mobilny dostęp do Internetu ma ok. 30 mln osób w Polsce, które coraz częściej sięgają po nowe technologie, aby ułatwić sobie życie. Chętnie korzystają szczególnie z subskrypcji cyfrowych, płatności mobilnych i możliwości robienia zakupów online.

Trendy te odzwierciedla rozwój rynku zakupów spożywczych online (e-grocery), które stanowią jeden z najdynamiczniej rosnących segmentów rynku handlu elektronicznego (e-commerce). Pandemia COVID-19 tylko przyspieszyła już wcześniej

zachodzące zmiany. Segment q-commerce, czyli zakupów internetowych z błyskawiczną dostawą, rozwija się jeszcze szybciej.

[Więcej informacji można znaleźć tutaj](#)

ODPOWIEDZIALNE WYBORY

Środowisko, rodzina i zdrowie to kwestie, którym konsumenci poświęcają coraz więcej uwagi



Coraz więcej osób w Polsce określa siebie jako świadomych w kwestiach zdrowia oraz dążących do podejmowania odpowiedzialnych wyborów, a ich odsetek jest wyższy niż wśród innych społeczeństw w Europie. Rośnie w związku z tym zapotrzebowanie na zdrowe rozwiązania żywieniowe.

Zmiana zachowań polskich konsumentów jest widoczna poprzez ich zwiększone zainteresowanie jakością usług i produktów. Konsumenti w Polsce są również coraz bardziej zaniepokojeni wpływem zmian klimatycznych na przyszłe pokolenia, w związku z czym oczekują od firm podjęcia

skutecznych działań w celu rozwiązania tego problemu. Wpływa to zasadniczo na podejmowane przez klientów decyzje. Coraz częściej poszukują oni produktów i usług, które współgrają z koncepcją zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności.

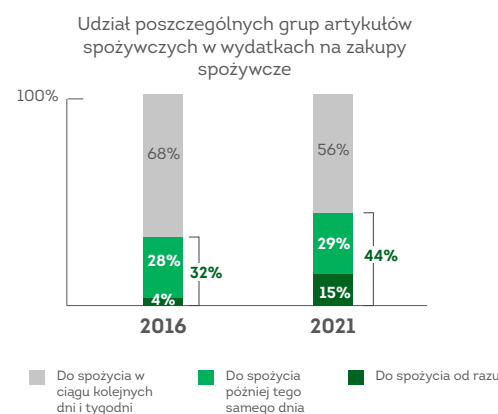
[Więcej informacji można znaleźć tutaj](#)

Konsumenci coraz częściej robią zakupy na ten sam dzień...

... a Żabka jest w dogodnej pozycji, aby wykorzystać możliwości wynikające z dynamicznego rozwoju tego rynku

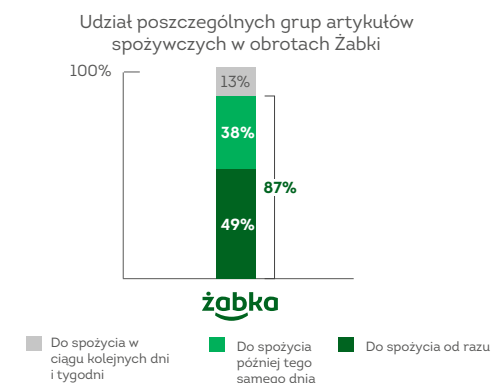
Unikalna pozycja Żabki na rynku pozwala nam wykorzystać możliwości, jakie niosą ze sobą megatrendy konsumenckie, m.in. dzięki temu, że działamy w tych segmentach, które rozwijają się najszybciej.

Konsumenci robią zakupy częściej



Zmiany nawyków konsumenckich powodują, że coraz więcej osób robi mniejsze, a częstsze zakupy, w których przeważają artykuły przeznaczone do spożycia w dniu kupna. Udział tego rodzaju produktów w wydatkach na zakupy spożywcze ogółem wzrósł o 12 p.p., tj. z 32% w 2016 r. do 44% w 2021 r. Udział produktów spożywczych przeznaczonych do natychmiastowej konsumpcji wzrósł o 11 p.p., tj. z 4% w 2016 r. do 15% w 2021 r.

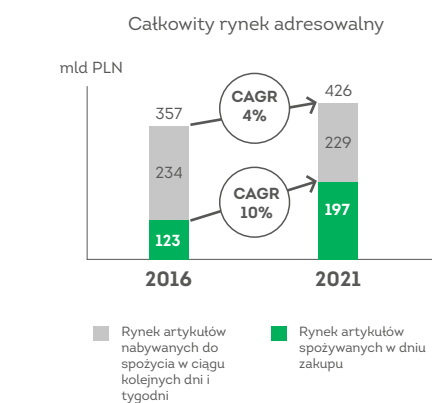
Żabka koncentruje się na tych potrzebach



Działalność Żabki koncentruje się na segmencie artykułów spożywanych w dniu

kupna – produkty takie odpowiadają aż za 87% wszystkich zakupów dokonywanych w sklepach sieci. Ponadto najistotniejszą pozycję w tym segmencie stanowi asortyment przeznaczony do natychmiastowego spożycia (od razu po nabyciu), którego udział w obrotach Żabki wynosi 49%. Żabka jest jedyną ogólnopolską siecią sklepów detalicznych, która świadomie koncentruje się na rozwoju oferty produktów przeznaczonych do spożycia w dniu kupna.

Działamy w szybciej rosnących segmentach rynku



W latach 2016–2021 wartość polskiego rynku artykułów spożywczych przeznaczonych do konsumpcji w dniu zakupu wzrosła o imponujące 74 mld PLN, tj. do 197 mld PLN ogółem. Jest to dziesięć razy więcej, niż wynosi wartość sprzedaży Żabki do klienta końcowego, co przekłada się na istotny potencjał do dalszego wzrostu dla naszej firmy. Warto odnotować, że rynek artykułów spożywczych przeznaczonych do konsumpcji w dniu zakupu rozwija się w jeszcze szybszym tempie niż całkowity rynek adresowalny (TAM), którego wartość w tym samym okresie wzrosła o 3,6%. Zakładany przez nas całkowity rynek adresowalny obejmuje oprócz artykułów spożywczych również segment zakupów spożywczych online, usługi cateringu i małej gastronomii, posiłki dostarczane bezpośrednio do klientów (tzw. diety pudełkowe) oraz inne usługi convenience. Jego wynosząca łącznie 426 mld PLN wartość oznacza dla nas liczne potencjalne kierunki dalszego rozwoju.

Długofalowe trendy utrzymują się pomimo zmiennego otoczenia

W miarę rozwoju polskiego rynku detalicznych zakupów spożywczych należy oczekiwać dalszego wzrostu znaczenia artykułów przeznaczonych do spożycia w dniu kupna. Ostatnie dane wskazują, że chociaż konsumenci w coraz większym stopniu zwracają uwagę na ceny z powodu rosnącej inflacji, to jednak przy wyborze produktów czy usług nadal wysoko cenią sobie własny czas i wygodę.

Konsekwentnie rozwijamy ofertę niedrogich rozwiązań i usług convenience, które pozwalają klientom wypracować nawyki zakupowe w oparciu o pewność, że w Żabce każdego dnia znajdą wartościowy dla siebie asortyment. Potencjalne spowolnienie gospodarcze może być dla segmentu convenience okazją do dotarcia z ofertą dań błyskawicznych i przekąsek (quick meal solutions – QMS) w przystępnych cenach do konsumentów lubiących jeść poza domem, ale dysponujących skromniejszym budżetem.

Pomimo panującej niepewności przewiduje się, że w ciągu najbliższych pięciu lat rynek artykułów spożywczych przeznaczonych do konsumpcji w dniu zakupu będzie rósł w średniorocznym tempie wynoszącym 9,6%, tj. szybciej niż całkowity rynek adresowalny, którego średnioroczny wzrost ma sięgnąć poziomu 6,2%.

Żabka - kim jesteśmy

W sercu każdego biznesu jest jego wizja, misja, którą stara się zrealizować, oraz wartości, na których się opiera.



Wizja

Bycie najbardziej kompleksowym ekosystemem convenience. Umożliwianie klientom dokonywania odpowiedzialnych wyborów na co dzień.

Aby urzeczywistnić naszą wizję, nieustannie ewoluujemy i poszerzamy stacjonarne, jak i cyfrowe kanały sprzedaży, tak by być jak najbliżej klientów.

Koncentrujemy się nie tylko na byciu blisko naszych klientów i jakości obsługi, lecz przede wszystkim na dostarczaniu rozwiązań, które czynią życie łatwiejszym.

Misja

Tworzenie wartości poprzez upraszczanie ludziom życia.

Wierzymy, że nasze wysokiej jakości rozwiązania pozwalają klientom szybciej uporać się z różnymi przeszkodami i niedogodnościami, pomagając im tym samym „uwolnić swój czas”. W efekcie zyskują oni więcej przestrzeni na to, co w życiu najważniejsze: na dbanie o relacje, a także na realizację swoich pasji, przyjemności i relaks.

Wartości

Otwartość

Jako firma otwarta na innowacje i zmiany, Żabka aktywnie poszukuje nowych szans na rozwój i chętnie je wykorzystuje, adaptując się do zmieniających się okoliczności. Nie tylko podążamy za zmianami zachodzącymi na rynku, lecz sami kształtujemy otoczenie i inicjujemy trendy. Nie boimy się myśleć nieszablonowo, a także zwracamy uwagę na to, aby doceniać różnorodność opinii.

Odpowiedzialność

Każdego dnia wszystkie osoby pracujące w Żabce podejmują działania z pełną świadomością odpowiedzialności, jaka na nich spoczywa, aby tworzyć organizację, która jak najlepiej służy interesariuszom i dba o swoje otoczenie.

Wiarygodność

Nasza uczciwość, etyka pracy i zgodność między deklarowanymi zamiarami a faktycznymi działaniami czynią z nas organizację rzetelną i wiarygodną, zarówno w oczach interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Otwarty, konstruktywny dialog i okazywanie szacunku wszystkim partnerom biznesowym budują naszą reputację, która jest niezbędnym czynnikiem sukcesu w perspektywie długoterminowej.

Ambicja

Dążąc do ciągłego rozwoju, Żabka jest nastawiona na wyznaczanie i realizowanie ambitnych celów. Potrzeba stałego doskonalenia się jest nieodłącznie wpisana w nasz sposób myślenia, motywując nas do osiągania nawet najbardziej wymagających celów.

Praktykowane przez naszą organizację wartości przyświecają także indywidualnym działaniom naszych pracowników, o czym niektórzy z nich opowiadają w rozdziale **„Motywująca kultura organizacyjna i kapitał ludzki”**.

Model Żabki - filary naszego rozwoju

Nasza zwinna kultura organizacyjna umożliwia osiągnięcie szybkich postępów w trzech powiązanych ze sobą obszarach strategicznych.

Transformacja formatu convenience



Nasz ekosystem wykracza obecnie daleko poza granice ogólnopolskiej sieci placówek stacjonarnych. Wiele wysiłku poświęciliśmy wdrażaniu rozwiązań cyfrowych – nasza aplikacja Żappka, będąca wiodącym mobilnym narzędziem konsumenckim w sektorze handlu detalicznego, ma już 6,1 mln aktywnych użytkowników. Konsekwentnie poszerzamy i doskonalimy naszą ofertę, wzbogacając ją ostatnio o usługi q-commerce realizowane pod szyldami Żabka Jush! i Delio, a ponadto przejęliśmy Maczfit, lidera rynku cateringu dietetycznego D2C, oraz Dietly, operatora platformy do zamawiania diet pudełkowych, działającego w modelu SaaS (software-as-a-service – „oprogramowanie jako usługa”). Opracowaliśmy również innowacyjną technologię, na bazie której funkcjonuje Żabka Nano, największa sieć sklepów autonomicznych w Europie.

Wykorzystanie technologii AI i danych



Stale inwestujemy w nowe technologie, co pozwala nam wyprzedzać oczekiwania konsumentów i wyznaczać nowe trendy na rynku.

Na każdym etapie wykorzystujemy i analizujemy dane w czasie rzeczywistym, tak aby dopasować ofertę i poziom cen do różnych grup klientów, prognozować zapotrzebowanie na asortyment w poszczególnych punktach sprzedaży i tworzyć spersonalizowane sugestie nabycia określonych produktów. Analiza danych leży u podstaw naszych procesów decyzyjnych, co zwiększa skuteczność i efektywność podejmowanych przez nas działań i wyróżnia nas na tle konkurencji.

Integracja ESG z biznesem

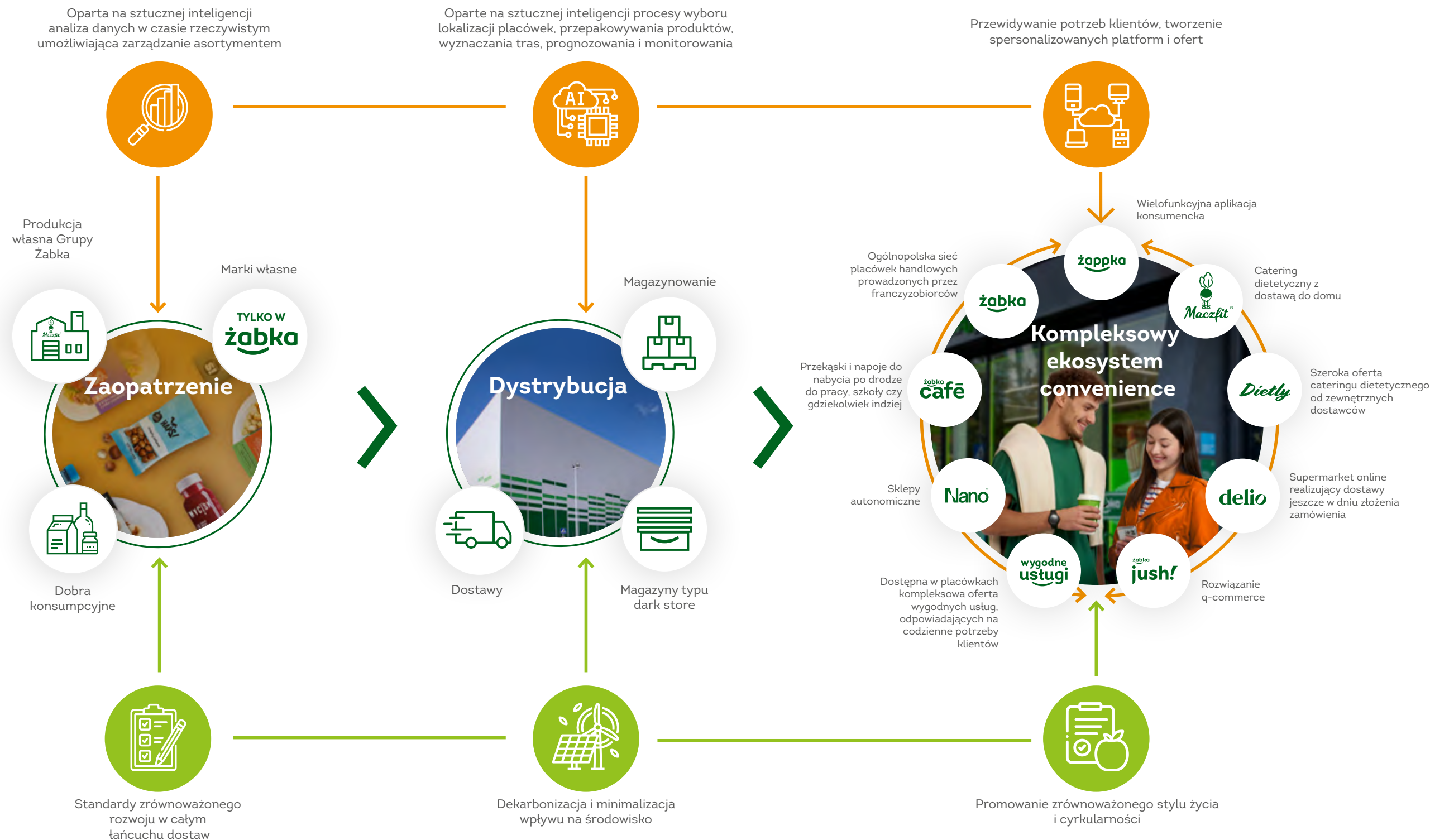


Kwestie ESG w Żabce to coś więcej niż tylko modne hasło – są one trwale zintegrowane z każdym aspektem naszej działalności. Produkty marek własnych i odpowiedzialne podejście do biznesu i środowiska to tylko niektóre przykłady tego, jak ułatwiamy klientom podejmowanie bardziej odpowiedzialnych wyborów.

Aby utrwalić istotę działania w sposób odpowiedzialny w całej firmie i kształtować godną zaufania markę dążącą do realizacji swojej misji, wdrożyliśmy kompleksową Strategię Odpowiedzialności.

Model Żabki

Prężna i zwinna kultura organizacyjna, której wyróżnikiem i czynnikiem trwałego sukcesu jest wykorzystanie sztucznej inteligencji (artificial intelligence - AI) i analizy danych oraz realizacja celów ESG.



AI i analityka danych

Podejmowanie lepszych decyzji na podstawie analizy danych w czasie rzeczywistym

[Więcej informacji można znaleźć tutaj →](#)

Kompleksowy ekosystem convenience

Fizyczna obecność poprzez sieć sklepów stacjonarnych oraz dostępność poprzez kanały cyfrowe sprawiają, że Żabka jest na pierwszym miejscu wśród konsumentów

[Więcej informacji można znaleźć tutaj →](#)

ESG

Tworzenie wartości w sposób odpowiedzialny dla wszystkich interesariuszy

[Więcej informacji można znaleźć tutaj →](#)

Model Żabki, czyli co nas wyróżnia



Zaopatrzenie

Bezpośrednia współpraca z dostawcami oznacza pewność dostaw oraz korzystne warunki handlowe, a także umożliwia skuteczne zarządzanie kosztami w prowadzonych przez nas zakładach produkcyjnych. Takie podejście pozwala nam na kreatywne i przemyślane tworzenie innowacyjnych produktów marek własnych, które stanowią o naszej przewadze konkurencyjnej.

Jak wykorzystujemy AI i dane

Analizujemy gromadzone dane oraz informacje zwrotne od klientów, aby lepiej zrozumieć ich potrzeby. Wiedzę tę wykorzystujemy, aby wspólnie z dostawcami optymalizować naszą ofertę.

Jak integrujemy cele ESG z procesami biznesowymi

Istotnym kryterium doboru partnerów handlowych jest podzielenie naszego punktu widzenia w zakresie zrównoważonego rozwoju. Od wszystkich kontrahentów oczekujemy przestrzegania jak najwyższych standardów, a także zacieśniamy z nimi współpracę w celu wdrażania zasad związanych z kwestiami ESG i rozwoju współdzielonej platformy „Czysty Biznes”.



Dystrybucja

Dysponujemy zoptymalizowaną siecią centrów logistycznych i obiektów typu cross dock, opartą na modelu asset-light. Dostawy zamawiane przez aplikację Żabka Jush! oraz aplikację i serwis internetowy Delio są realizowane z magazynów typu dark store, dzięki czemu szybko i sprawnie trafiają do klientów.

Jak wykorzystujemy AI i dane

Inteligentne prognozowanie, optymalizacja zapasów i planowanie tras przekładają się na wyjątkową wydajność i precyzję w działaniu.

Jak integrujemy cele ESG z procesami biznesowymi

Aby zmniejszyć ślad ekologiczny naszej działalności i zrealizować cele w zakresie dekarbonizacji, korzystamy ze specjalistycznego oprogramowania pozwalającego na optymalizację tras dostaw, stopniowo unowocześniamy flotę pojazdów, zastępując starsze auta pojazdami o napędzie hybrydowym lub elektrycznym, a także zastępujemy przestarzałe systemy chłodzenia specjalistycznymi środkami transportu przeznaczonymi do przewożenia produktów chłodzonych i mrożonych.



Kompleksowy ekosystem convenience

Dzięki unikatowemu połączeniu stacjonarnych i cyfrowych kanałów sprzedaży i uzupełnianiu asortymentu markami własnymi jesteśmy w stanie skutecznie odpowiadać na zróżnicowane potrzeby konsumentów, którzy dysponują coraz mniejszą ilością czasu.

[Więcej informacji na ten temat można znaleźć na stronie „Kompleksowy ekosystem convenience”.](#)

Jak wykorzystujemy AI i dane

Stosujemy algorytmy sztucznej inteligencji, aby usprawnić analizę danych i zagwarantować konsumentom ciągły dostęp do najbardziej ich interesujących i upraszczających życie produktów i usług.

Jak integrujemy cele ESG z procesami biznesowymi

Naszym celem jest promowanie zrównoważonego stylu życia wśród klientów. Oferujemy nie tylko rozwiązania wspierające dobre żywienie, lecz także podejmujemy działania ograniczające marnowanie żywności oraz angażujemy naszych klientów i franczyzobiorców w promowanie gospodarki o obiegu zamkniętym.



Robbie – pierwszy tego typu robot na rynku. Przygotowuje hot-dogi dla klientów Żabki Nano w sposób zautomatyzowany przy jednoczesnym zachowaniu najwyższych standardów higieny.

Tworzenie wartości

Żabka tworzy wyjątkową wartość dla wszystkich swoich interesariuszy

W Żabce stosujemy zintegrowany sposób myślenia, co – jak jesteśmy przekonani – przekłada się na podejmowanie spójniejszych decyzji i działań w celu tworzenia wartości w perspektywie długoterminowej. Przyjęty przez nas model tworzenia wartości stanowi fundament, na którym oparty jest nasz zintegrowany sposób myślenia. Model ten jest zgodny z wytycznymi i strukturą raportowania zintegrowanego („IR”), a ponadto uwzględnia „Model Żabki”, czyli wyróżniki naszej organizacji.

Najistotniejsze czynniki naszego sukcesu definiujemy poprzez odwołanie się do zasobów i relacji, na których polegamy. Czynniki te są przyporządkowane do sześciu kapitałów określonych w Ramach Raportowania Zintegrowanego („IR framework”), wartość, którą tworzymy dla interesariuszy, odpowiada czterem filarom naszej Strategii Odpowiedzialności.

Omawiany model tworzenia wartości wyraźnie ilustruje powiązania pomiędzy zaangażowanymi przez nas kapitałami a osiąganymi wynikami. W zgodzie z misją i

wizją Grupy Żabka ten wyjątkowy model otwiera możliwości w zakresie tworzenia wartości zarówno w wymiarze finansowym, jak i pozafinansowym, z korzyścią dla różnych grup interesariuszy.

Przeanalizowaliśmy również wpływ Żabki na polską gospodarkę i społeczeństwo w szerszym kontekście, obliczając bezpośredni i pośredni wkład Grupy w wytworzoną w kraju wartość dodaną, przychody państwa z tytułu danin publicznych, osiągnięte przez gospodarstwa domowe dochody i utrzymanie miejsc pracy.



Żabka wnosi znaczący wkład w rozwój polskiej gospodarki i społeczeństwa

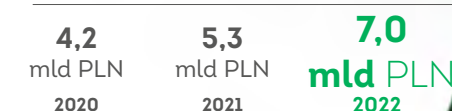
Działalność Grupy Żabka odgrywa istotną rolę w polskiej gospodarce i społeczeństwie. Budowany przez nas ekosystem oddziałuje na gospodarkę kraju na cztery różne sposoby:

bezpośrednio – co wynika z prowadzonej przez nas działalności podstawowej,
pośrednio – poprzez działalność naszych dostawców i branż współpracujących z siecią,

w sposób indukowany – co odpowiada dodatkowemu wzrostowi generowanemu przez zwiększone dochody gospodarstw domowych,
komercyjnie – co jest pochodną działalności franczyzobiorców.

Wartość dodana

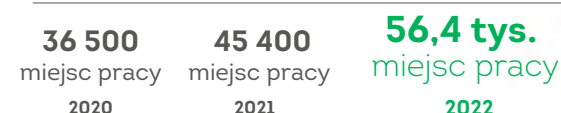
Tworzoną przez nas wartość dodaną odzwierciedla wkład, jaki wnosimy w polską gospodarkę na wszystkie cztery opisane wyżej sposoby. Wartość ta przekłada się na wzrost PKB, który stanowi sumę wartości dodanej wytworzonej przez wszystkie sektory polskiej gospodarki i wszystkie działające w Polsce podmioty.



31% RDR
 równowartość prawie 3-krotności planowanych całkowitych wydatków budżetu województwa wielkopolskiego w 2023 r.

Miejsca pracy

Tworzenie przez nas miejsc pracy nie ogranicza się jedynie do naszych pracowników i partnerów biznesowych. Nasza działalność ma istotny pośredni wpływ na liczbę miejsc pracy utrzymywanych w polskiej gospodarce w ogóle.



24% RDR
 odpowiednik przybliżonej łącznej liczby mieszkańców Swarzędza i Jarocina

Podatki, daniny i opłaty

Prowadzona przez nas działalność podstawowa przyczynia się do rozwoju polskiej gospodarki poprzez generowanie pozytywnych bodźców ekonomicznych. Jako podmiot odpowiedzialny społecznie płacimy w Polsce podatki, które zasilają zarówno budżet centralny, jak i budżety poszczególnych samorządów.

177 mln PLN 2020	281 mln PLN 2021	458 mln PLN 2022
------------------------	------------------------	------------------------

63% RDR
 6,5-krotność kosztów programu Ministerstwa Sportu i Turystyki „Sport dla Wszystkich”

Dochody gospodarstw domowych

Zwiększamy konsumpcję krajową i stymulujemy tworzenie nowych miejsc pracy poprzez wypłatę wynagrodzeń własnym pracownikom, jak również dzięki wynagrodzeniom wypłacanym przez franczyzobiorców i partnerów biznesowych ich pracownikom. Tym samym pozytywnie wpływamy na generowanie dochodów we wszystkich gałęziach polskiej gospodarki.

1,3 mld PLN 2020	1,6 mld PLN 2021	2,3 mld PLN 2022
------------------------	------------------------	------------------------

37% RDR
 równowartość niemal całego planowanego budżetu programu „Czyste Powietrze” na 2023 r.

Jak przeanalizowaliśmy nasz wpływ →



Globalna pula talentów



W pełni zaangażowani pracownicy i współpracownicy gwarantują wykorzystanie najwyższej klasy umiejętności w celu dalszego rozwoju Grupy i zwiększania jej zdolności do tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

- **2 573** pracowników (+6%)
- **12,8%** udział pracowników o zaawansowanych kompetencjach cyfrowych w ogólnej liczbie pracowników

Dane i platformy technologiczne



Najnowsze technologie i analiza danych umożliwiają poszerzanie ekosystemu convenience i zapewnianie doskonałości operacyjnej.

- **450 TB** danych przetwarzanych każdego dnia (+11%)
- **6,1 mln** użytkowników aplikacji Żappka (+15%)

Zaangażowani partnerzy



Budujemy silne i pogłębione relacje. Naszym celem jest wzajemna pomoc w realizacji przyjętych założeń i osiąganiu jak najlepszych wyników działalności.

- **7 830** franczyzobiorców (w tym 70% to kobiety) (+18%)
- **3,6 mln** klientów dziennie (+29%)
- **484** dostawców
- **7** strategicznych partnerów technologicznych

Punkty sprzedaży, sieć dystrybucji i marki własne



Najlepszy w swojej klasie system logistyczny, wykorzystujący platformę do wymiany danych i ekologiczne rozwiązania na potrzeby wsparcia ogólnokrajowej sieci dystrybucji i sprzedaży oraz zakładów produkcyjnych.

- **9 021** punktów sprzedaży (+13%)
- **9** centrów dystrybucyjnych
- **2** zakłady produkcyjne Maczfit

Zasoby finansowe



Wykorzystujemy kapitał własny, finansowanie dłużne i uzyskane w toku działalności środki pieniężne w celu finansowania długoterminowej skutecznej strategii rozwoju.

- **13 293 mln PLN** suma bilansowa (+1%)
- **2 211 mln PLN** przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej (+7%)

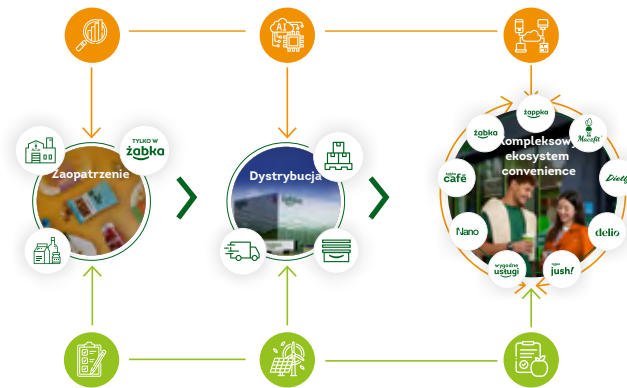
Zasoby naturalne



Zużywamy wodę, energię, paliwa kopalne i składniki żywności na każdym etapie łańcucha wartości. Pracujemy nad wdrożeniem standardów w zakresie zapewnienia zrównoważonych źródeł dostaw oraz nad optymalizacją procesów produkcyjnych.

- **38 635 m³** zużytej wody (+8%)
- **45 093 MWh** zużytego paliwa (+10%)

Model tworzenia wartości dla Żabki i jej interesariuszy



Klientów



- Bliskość i wygodę
- Umożliwianie odpowiedzialnych wyborów
- Oszczędność czasu
- Ułatwianie robienia zakupów

- **16 mln Polaków** mieszka w promieniu 500 m od jednego z 9 021 punktów sprzedaży (+7%)
- **982 mln PLN** Wzrost sprzedaży produktów marek własnych promujących zrównoważony styl życia do 2025 r.
- **~2** minuty zajmują średnio zakupy w Żabce.
- **19 mln** dostarczonych posiłków
- **46** w badaniu NPS wśród klientów (-4 pkt)

Franczyzobiorców



- Wzmacnianie przedsiębiorczości
- Stabilny model biznesowy
- Atrakcyjny profil przychodów
- Możliwości rozwoju i oferty szkoleń

- **2 401** nowych franczyzobiorców (+9%)
- **65,3%** franczyzobiorców współpracuje z Żabką od co najmniej 36 miesięcy (-0,2 p.p.)
- **2,9 mld PLN** łącznej marży franczyzobiorców (+31%)
- **100 godzin** szkoleń adaptacyjnych dla każdego nowego franczyzobiorcy (+25%)

Spółeczności lokalnych



- Wolontariat
- Działania na rzecz społeczności lokalnych
- Stabilne zatrudnienie

- **659,8** godzin wolontariatu pracowniczego
- **73 326** interakcji związanych ze zrównoważonym rozwojem (+95%)
- **56 400** utrzymanych miejsc pracy w polskiej gospodarce (+24%)

Partnerów biznesowych



- Wymianę informacji za pośrednictwem platformy ACIT
- Współpracę
- Długofalowe partnerstwo
- Wytyczne ESG

- **383 tys.** raportów dla dostawców odpowiadających za 70% wartości zakupów Grupy
- **20** wspólnych przedsięwzięć i partnerstw biznesowych
- **1. miejsce w ogólnopolskim** badaniu satysfakcji wśród dostawców
- **35,4%** dostawców (wg wolumenu obrotów) zapoznanych z Kodeksem Postępowania

Pracowników i współpracowników



- Poczucie celu wykonywanej pracy
- Oferowanie możliwości rozwoju
- Nagrody i wyróżnienia
- Dbanie o równość, różnorodność i inkluzywność

- **Uplasowanie się w 77. percentylu** pracodawców w opracowanej przez Instytut Gallupa ankiecie Q12, mierzącej zaangażowanie pracowników (poprawa o +11 percentyli)
- **23** godziny szkoleniowe przypadające na jednego pracownika (+1%)
- **Certyfikat EQUAL-SALARY**
- **50%** parytet płci w Zarządzie

Inwestorów



- Dynamiczny wzrost
- Koncentrację na zrównoważonym rozwoju
- Dbanie o rozwój społeczno-gospodarczy

- **18,5 mld PLN** sprzedaży do klienta końcowego (+28%)
- **Platynowy medal EcoVadis**
- **7 mld PLN** wartości dodanej do polskiej gospodarki przez Żabkę i franczyzobiorców (+31%)

Planety



- Cyrkularność
- Dekarbonizację

- **94%** opakowań produktów marek własnych nadających się do recyklingu lub wytworzonych z materiałów pochodzących z recyklingu (+0,6%)
- **18 275 tCO₂e** – cel w zakresie ograniczenia emisji (zakresy 1 i 2) do 2025 r.
- **14,4 tCO₂e/PLN mln** – cel w zakresie zmniejszenia intensywności emisji sklepów (zakres 3) do 2026 r.

Nasze kapitały



Kapitał ludzki



Kapitał intelektualny



Kapitał społeczny i relacyjny



Kapitał naturalny



Kapitał produkcyjny



Kapitał finansowy



Zrównoważony styl życia



Pozytywny wpływ na otoczenie



Odpowiedzialna organizacja



Zielona planeta

Więcej informacji można znaleźć w rozdziale **Nasza strategia – Integracja ESG z biznesem**

Jak nasze działania przekładają się na wartość dla grup interesariuszy

Grupa interesariuszy

Podejmowane działania

Dowiedz się więcej



Klienci

Naszym celem jest uczynienie z Żabki wygodnego stacjonarnego i cyfrowego przystanku dla wszystkich zabieganych osób, dzięki któremu będą one mogły lepiej zagospodarować pozostały czas w ciągu dnia i pełniej czerpać z życia.

- Stale powiększamy naszą sieć i tworzymy nowe formaty sklepów, dzięki czemu możemy być jeszcze bliżej klientów i ułatwiać im realizację codziennych potrzeb.
- Pomagamy klientom dokonywać zdrowych wyborów żywieniowych poprzez ulepszenie składu produktów marek własnych oraz wprowadzenie systemu etykietowania Nutri-Score.
- Wprowadzamy najnowsze rozwiązania cyfrowe, poprawiające komunikację z klientami i udogadniające robienie zakupów.
- Regularnie badamy poziom satysfakcji wśród klientów za pomocą wskaźnika Net Promoter Score (NPS).

Więcej informacji można znaleźć tutaj:

Kompleksowy ekosystem convenience

Zrównoważony styl życia



Franczyzobiorcy

Franczyzobiorcy są kluczem do sukcesu prowadzonej przez nas działalności i realizowanej strategii, ponieważ reprezentują firmę wobec klientów. Dlatego też dążymy zarówno do zwiększenia poziomu satysfakcji wśród dotychczasowych partnerów, jak i do zachęcenia do współpracy nowych przedsiębiorców.

- Zapewniamy franczyzobiorcom specjalistyczną wiedzę, bezpieczeństwo i wsparcie, w tym poprzez Program Ubezpieczenia Działalności, aby umożliwić im rozpoczęcie i rozwój biznesu.
- Udostępniamy franczyzobiorcom najnowocześniejsze rozwiązania wspierające działalność w celu poprawy jej wyników finansowych, np. narzędzie OptiPlan.
- Koncentrujemy się na budowaniu długotrwałych relacji opartych na satysfakcjonujących efektach finansowych, poczuciu bezpieczeństwa, partnerstwie i właściwej motywacji.
- Zapewniamy bieżące wsparcie operacyjne i techniczne, a także oferujemy regularne szkolenia podnoszące kwalifikacje w zakresie przedsiębiorczości.

Więcej informacji można znaleźć tutaj:

Opis kanałów fizycznych

Studium przypadku: „Wsparcie dla franczyzobiorców”



Spółeczności lokalne

Jesteśmy przekonani, że wspieranie społeczności lokalnych nie tylko pozytywnie wpływa na postrzeganie marki, ale także odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania klientów i zwiększa identyfikację pracowników z firmą.

- Przyjęta przez Żabkę Strategia Zaangażowania Społecznego oparta jest na trzech filarach, którymi są:
- Dobrostan - Wspieramy i promujemy odpowiedzialne wybory oraz aktywny i zdrowy styl życia.
 - Sąsiedztwo - Żabka integruje społeczności lokalne poprzez wspieranie lokalnych inicjatyw i włączanie ich w przedsięwzięcia z zakresu odpowiedzialności społecznej.
 - Równe szanse - Wspieramy również rozwój przedsiębiorczości, obniżając bariery wejścia na rynek. Chcemy także pomóc osobom mniej uprzywilejowanym odnaleźć się na dzisiejszym rynku pracy.

Więcej informacji można znaleźć tutaj:

Pozytywny wpływ na otoczenie

Grupa interesariuszy

Podejmowane działania

Dowiedz się więcej

Partnerzy
biznesowi

Polegamy na starannie dobranych partnerach, którym zapewniamy szeroką gamę najnowocześniejszych narzędzi cyfrowych ułatwiających prowadzenie działalności, a przede wszystkim możliwości w zakresie rozwoju biznesu wspólnie z największą siecią detaliczną w Polsce.

- Dzięki wymianie danych z dostawcami jesteśmy w stanie modyfikować cały łańcuch wartości i w sposób świadomy podejmować strategiczne decyzje dotyczące produktów.
- Budujemy partnerstwa z organizacjami o ugruntowanej pozycji na rynku, jak również ze start-upami (np. w ramach Venture Studio) i oferujemy im niepowtarzalną możliwość rozwoju wraz z największą siecią convenience w Polsce.
- Organizujemy regularne spotkania robocze i warsztaty dla dostawców w celu prezentacji strategii, w tym programu działań w zakresie ESG, oraz omówienia dotychczas osiągniętych rezultatów.

Więcej informacji można znaleźć tutaj:

Studium przypadku:
„Pionierskie partnerstwa technologiczne”

Odpowiedzialna organizacja

Pracownicy
i współpracownicy

Mamy świadomość tego, że dzięki swoim wyjątkowym umiejętnościom i wiedzy nasi pracownicy, którzy stanowią jedną z najważniejszych grup interesariuszy, istotnie przyczyniają się do powodzenia prowadzonej przez nas działalności. Żabka tworzy dynamiczne i angażujące środowisko pracy, które zapewnia wyjątkowe możliwości rozwoju zawodowego.

- Regularnie badamy poziom zaangażowania pracowników i na podstawie uzyskanych wyników podejmujemy stosowne działania.
- Przyjęta przez nas Polityka Równości promuje różnorodność i inkluzywność oraz zapewnia wszystkim równe szanse.
- Odpowiadamy na potrzeby pracowników w zakresie szkoleń, oferując im we współpracy z uczelniami dopasowane do nich kursy w ramach Akademii Żabki.
- Wspieramy programy wolontariatu pracowniczego w odpowiedzi na najpilniejsze potrzeby lokalnych społeczności.

Więcej informacji można znaleźć tutaj:

Odpowiedzialna organizacja

Motywująca kultura organizacyjna i kapitał ludzki



Inwestorzy

Podejmowane przez nas działania w zakresie rozwijania oferty produktów i usług convenience generują stały i stabilny wzrost. Ponadto wysiłki mające na celu rozwój działalności nowo nabytych podmiotów poszerzają nasz kompleksowy ekosystem convenience, dywersyfikując źródła przychodów i budując długoterminową wartość dla inwestorów.

- Prowadzimy otwarty i konstruktywny dialog z właścicielami Grupy Żabka za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji, w tym organizujemy spotkania poświęcone szczegółowym aspektom prowadzonej działalności, omawiamy istotne zagadnienia na posiedzeniach Rady Nadzorczej i sporządzamy raporty roczne.
- Przyjęty przez nas model raportowania kwestii ESG jest najskuteczniejszy w swojej klasie i obejmuje szeroki zakres ujawnień, co przekłada się na wzrost świadomości i zaangażowania interesariuszy.

Więcej informacji można znaleźć tutaj:

Omówienie wyników finansowych



Planeta

Żabka dąży do zrównoważonego wykorzystania zasobów oraz ograniczenia negatywnych oddziaływań na środowisko. W przyjętej przez nas Strategii Odpowiedzialności podjęliśmy szereg zobowiązań, których realizacja przyczynia się do osiągnięcia tych celów.

- Propagujemy odpowiedzialne korzystanie z ograniczonych zasobów naszej planety na każdym etapie łańcucha wartości w celu przeciwdziałania zmianom klimatu.
- Przyjęliśmy Politykę Obiegu Zamkniętego Tworzyw Sztucznych i przystąpiliśmy do Paktu na rzecz Tworzyw Sztucznych, który stanowi zbiór wytycznych w zakresie optymalizacji i przeprojektowania opakowań zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym.
- Wyznaczyliśmy cele dotyczące dekarbonizacji zatwierdzone przez Science Based Targets initiative (SBTi). Zamierzamy m.in. optymalizować zużycie paliw kopalnych, w tym poprzez stopniową wymianę floty pojazdów na samochody o napędzie hybrydowym i elektrycznym.

Więcej informacji można znaleźć tutaj:

Zielona planeta



Nasza strategia – Transformacja formatu convenience

Chcemy aby nasi klienci doświadczyli najlepszego, co niesie ze sobą format convenience

Adam Manikowski

Zrobiliśmy wszystko, aby nasza kompleksowa i jedyna w swoim rodzaju oferta produktów, nowoczesne formaty sklepów i rozwiązania cyfrowe były dostępne niemal w każdym zakątku Polski. W samym 2022 r. otworzyliśmy ponad 1 000 sklepów, w tym ultranowoczesne placówki Żabka Nano, należące do największej w Europie sieci autonomicznych sklepów bezobsługowych, a także wprowadziliśmy innowacyjną ofertę internetowych zakupów spożywczych. Nieustannie poszerzamy horyzonty naszych możliwości, aby być jak najbliżej klienta na co dzień.

Na tym jednak nie poprzestajemy – dodajemy do naszego kompleksowego ekosystemu convenience kolejne linie biznesowe, tak by zapewnić klientom dostęp do naszej oferty zawsze i wszędzie tam, gdzie tego potrzebują. Z Żabką życie jest dużo prostsze.

Budowa kompleksowego ekosystemu convenience



Sklep osiedlowy

Format modern convenience „Mały Wielki Sklep”

Szybka ekspansja od samego początku

Od 25 lat Żabka buduje swoją pozycję wśród klientów jako jedna z ulubionych i najbardziej zaufanych marek. W ciągu pierwszych dwóch lat istnienia sieć liczyła zaledwie 400 sklepów. W 2015 r. było to już niemal 4 200 placówek, co uczyniło z Żabki jedną z najbardziej rozpoznawalnych i uznanych marek w Polsce.

Około 2015 r. zauważyliśmy, że coraz więcej konsumentów chciałoby mieć jednoczesną możliwość zrobienia zakupów spożywczych, skorzystania z oferty małej gastronomii i załatwienia innych codziennych spraw w lokalnej wieloustługowej placówce. Rozpoczęliśmy zatem pierwszą kampanię pod hasłem „Mały Wielki Sklep”, która kładła nacisk na szeroki asortyment i silne relacje, jakie nawiązujemy z klientami i franczyzobiorcami.

Największy remodeling sieci sklepów w Europie

Rok później Żabka przystąpiła do remodelingu swoich placówek, co było w tamtym czasie największym tego typu przedsięwzięciem w Europie. W ciągu czterech lat od rozpoczęcia inicjatywy wdrożyliśmy koncept Galaxy w całej sieci, jednocześnie zwiększając liczbę punktów sprzedaży o ponad 50%.

To wyjątkowe przedsięwzięcie obejmowało całkowity rebranding i gruntowną modernizację sklepów, tak aby znalazło się w nich miejsce, w którym można zamówić świeżo zmieloną kawę, hot-doga czy panini. Dzięki temu możliwe było poszerzenie oferty produktów gotowych do spożycia przy jednoczesnym udostępnieniu szeregu usług umożliwiających załatwienie codziennych spraw. Przeprojektowanie formatu sklepów

pozwoło na jeszcze staranniejszy dobór asortymentu, a tym samym na dalsze zwiększanie wartości dla klientów.

Efektom zmiany formatu była także wyraźna poprawa poziomu satysfakcji klientów – wartość wskaźnika NPS wśród tej grupy interesariuszy wzrosła o 20 pkt. Ponadto nastąpił wzrost wartości sprzedaży i marż, co przełożyło się na zwiększenie rentowności placówek i tym samym zadowolenia wśród franczyzobiorców.

Kontynuujemy szybkie tempo ekspansji sieci – co roku otwieramy ok. 1 000 nowych sklepów i powiększamy bazę franczyzobiorców, jednocześnie odnotowując wśród nich poprawę wskaźnika NPS.

Od momentu swojego powstania, kiedy to funkcjonowała w formacie zwykłego sklepu osiedlowego, Żabka przeszła gruntowną transformację, stając się liderem rynku handlu detalicznego. Obecnie ok. 16 mln osób w Polsce mieszka w promieniu zaledwie 500 m od najbliższej Żabki.



Kompleksowy ekosystem convenience „Uwalnianie czasu klientów”

Wielokierunkowy rozwój

Aby zwiększyć wygodę klientów, oprócz możliwości robienia zakupów w sklepach stacjonarnych postanowiliśmy udostępnić im liczne cyfrowe punkty kontaktu, upraszczając tym samym interakcje z produktami i poprawiając ich dostępność.

Kluczowe wskaźniki ekosystemu convenience Żabki w 2022 r.

9 021
(+1 067 w 2022 r.)
Całkowita liczba punktów sprzedaży (z uwzględnieniem sklepów bezobstugowych Żabka Nano)

53
(+29 w 2022 r.)
Liczba sklepów Żabka Nano – największej w Europie sieci autonomicznych sklepów bezobstugowych

3+ mln
Średnia dzienna liczba transakcji

Kompleksowy ekosystem convenience

Żabka rozwija zarówno fizyczne, jak i cyfrowe kanały sprzedaży, zwiększając tym samym liczbę interakcji z klientami, którym oferuje rozwiązania, a nie tylko produkty.

KANAŁY FIZYCZNE

Poszerzamy zasięg ogólnopolskiej sieci poprzez otwieranie nowych sklepów oraz ciągłe ulepszanie formatu naszych placówek

9 021

Liczba sklepów

Więcej informacji można znaleźć tutaj →



żabka

Więcej niż sklep spożywczy – Żabka to wielostugowa placówka, otwarta od wczesnych godzin rannych do późnego wieczora



żabka café

Doskonałej jakości ciepłe przekąski, kawa i wypieki do nabycia po drodze do pracy, szkoły czy gdziekolwiek indziej



Nano™

Największa w Europie sieć autonomicznych sklepów bezobsługowych



wygodne usługi

Dostępna w placówkach kompleksowa oferta wygodnych usług, odpowiadających na codzienne potrzeby klientów



zappka

Jedna z najlepszych aplikacji konsumenckich. Personalizacja oferty, możliwość dokonywania płatności i zbierania punktów w programie lojalnościowym.



Maczfit®

Szeroki wybór idealnie dopasowanych do potrzeb gotowych dań z dostawą pod wskazany adres



Dietly

Internetowa platforma skupiająca w jednym miejscu oferty większości dostawców diet pudełkowych w Polsce



delio

Supermarket online realizujący dostawy jeszcze w dniu złożenia zamówienia



żabka jush!

Segment q-commerce, czyli zakupy artykułów pierwszej potrzeby z ultraszybką dostawą w 15 minut

KANAŁY CYFROWE

Poszerzamy nasz ekosystem o innowacyjne rozwiązania i punkty kontaktu

1,1 mld PLN

GMV w obszarze cyfrowym

Więcej informacji można znaleźć tutaj →

MARKI WŁASNE

Wyjątkowa oferta produktów marek własnych uzupełnia ekosystem Żabki. Aktywnie wprowadzamy je do asortymentu i rozwijamy, aby proponować klientom możliwości wyboru, których nie znajdują nigdzie indziej



Więcej informacji można znaleźć tutaj →

Kanały fizyczne

Nasze punkty sprzedaży są otwarte od wczesnych godzin rannych do późnego wieczora, zazwyczaj od 6:00 do 23:00, przez cały tydzień*.

Pomimo niewielkiej powierzchni (średnio 65 m²) sklepy sieci oferują bogaty asortyment, składający się z ok. 2 400 artykułów.

Przywiązujemy bardzo dużą wagę do

umożliwiania klientom zrobienia szybkich zakupów o dogodnej dla nich porze. Dzięki takiemu podejściu przeciętny klient potrzebuje ok. 2 minut, aby dokonać wyboru interesujących go produktów i za nie zapłacić. Dokładamy wszelkich starań, w tym wykorzystujemy zaawansowane technologie oparte na sztucznej inteligencji, aby

skutecznie analizować ogromne ilości danych w celu optymalizacji lokalizacji sklepów, ich układu i asortymentu. [Więcej informacji na ten temat można znaleźć w rozdziale „Nasza strategia – Wykorzystanie technologii AI i danych”.](#)



Żabka to także wielousługowa placówka, w której można m.in.:



odebrać,
jak i nadać paczkę



kupić
kupon Lotto



zapłacić
rachunki za media



wpłacić
i wypłacić gotówkę



nabyć karty
przedpłacone
na różne usługi



nabyć voucher
przedpłacony na
telekonsultację lekarską



doładować kartę
mieszkańca czy bilet
komunikacji miejskiej



skorzystać z różnych
opcji płatności



zrealizować bony
towarowe
do naszych sklepów

* Franchyzobiorcy mają swobodę otwierania swoich sklepów w niedzielę pod warunkiem przestrzegania obowiązujących przepisów prawa.

Nasi franchyzobiorcy są przedsiębiorczy, wysoce zmotywowani i kluczowi dla sukcesu Żabki

Nasza działalność opiera się na współpracy z 8 000* franchyzobiorców prowadzących sklepy pod szyldem Żabka, z których niektórzy zarządzają kilkoma placówkami. Ponieważ relacje z nimi stanowią klucz do naszego sukcesu, franchyzocentryczność stanowi nieodłączny element naszej strategii. Dokładamy wszelkich starań, aby cała organizacja koncentrowała swoje działania na ułatwianiu życia nie tylko klientom, ale również franchyzobiorcom.

Każdy nowy franchyzobiorca otrzymuje do prowadzenia w pełni wyposażony i zaopatrzonej sklep oraz przechodzi odpowiednie szkolenia. Wstępne koszty pokrywane z własnej kieszeni są stosunkowo niskie i wynoszą ok 5 000 PLN. Żabka utrzymuje bliskie relacje z franchyzobiorcami, zapewniając im szybkie dostawy produktów i oferując pomoc w zarządzaniu sklepem w postaci różnych rozwiązań operacyjnych i cyfrowych.

[Więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Wsparcie dla franchyzobiorców”.](#)

W 2022 r. Żabka wdrożyła 28 inicjatyw mających na celu wsparcie franchyzobiorców i rozwój ich kompetencji.

Jedną z nich było wyznaczenie Strażników Franchyzocentryczności, czyli zespołu blisko 30 pracowników centrali, który dba o to, aby nowe przedsięwzięcia zawsze uwzględniały perspektywę franchyzobiorców.

Inną ważną inicjatywą był konkurs Liga Mistrzów Jakości, mający na celu promowanie najlepszych praktyk w zarządzaniu sklepem, zwiększenie zaangażowania franchyzobiorców i podniesienie poziomu ich motywacji, a w rezultacie poprawę jakości obsługi i tym samym zadowolenia klientów.

Cenimy wkład franchyzobiorców i aktywnie pozyskujemy informacje zwrotne od nich, aby udoskonalać nasze działania. Dzięki Radzie Franchyzobiorców, będącej organem doradczym składającym się z wybranych przedstawicieli, oraz opiniom uzyskanym od poszczególnych franchyzobiorców opracowaliśmy wiele inicjatyw franchyzocentrycznych. Działania te obejmowały także poprawę opłacalności współpracy z Żabką.

Rozbudowa sieci sklepów

W 2022 r. powiększyliśmy naszą sieć o 1 067 sklepów, a naszym celem jest otwieranie co najmniej 1 000 nowych placówek rocznie.

Nasze możliwości wzrostu są owocem sprawdzonego modelu ekspansji, w ramach którego wybór lokalizacji pod kolejne punkty sprzedaży jest dokonywany w oparciu o analizę danych z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi informatycznych.

[Więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Wybór lokalizacji z wykorzystaniem technologii AI”.](#)

Ciągły rozwój formatu sklepów

Wymienione niżej strategiczne inicjatywy zapewniają dynamiczny wzrost sprzedaży w sklepach:

- Zmiana układu placówek w celu lepszej ekspozycji strategicznych kategorii asortymentu – dań gotowych, przekąsek i napoi, w tym nowych, innowacyjnych produktów opracowywanych i wprowadzanych wspólnie z dostawcami.
- Uruchomienie nowego formatu małej gastronomii Żabka Café 2.0, obejmującego nową ofertę produktów do nabycia na wynos, bardziej wydajny sprzęt oraz odświeżony wygląd.
- Wprowadzenie nowych, atrakcyjnych usług, np. Kawonamentu, czyli innowacyjnego miesięcznego abonamentu na kawę, cieszącego się ogromną popularnością wśród klientów.



* Wg stanu na 9 marca 2023 r.

Poszerzamy nasze portfolio formatów i koncepcji sklepów zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami konsumentów

Aby spełnić naszą obietnicę bliskości i wygody, opracowaliśmy wiele formatów sklepów, tak by klienci mogli korzystać z oferty Żabki w różnych sytuacjach życia codziennego – na wakacjach, w drodze z pracy czy spiesząc się na pociąg.

Wszystkie wymienione wyżej rodzaje placówek to sprawdzone koncepcje, których asortyment dostosowany jest do potrzeb konsumentów w danej lokalizacji oraz ich demografii.

Innowacje w naszych formatach w 2022

Doskonałym przykładem starań Żabki, aby zawsze znaleźć się na trasie swoich klientów, są niedawno uruchomione sklepy w miejscach obsługi podróżnych przy autostradzie.

To innowacyjny format, który wychodzi naprzeciw potrzebom podróżnych, oferując szeroki wybór gorących przekąsek, kawy, kanapek, sałatek i dań roślinnych. Ponadto sklepy te mają wydzieloną strefę wypoczynkową, w której podróżni mogą się zrelaksować i nabrać sił na dalszą drogę.



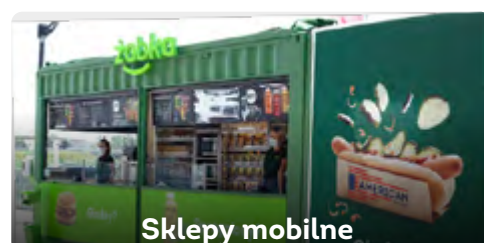
Sklepy osiedlowe



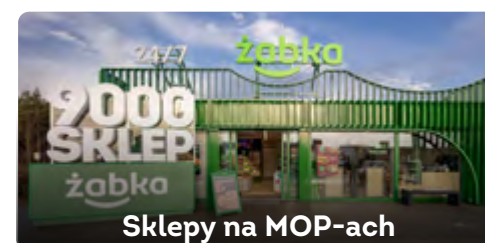
Sklepy w punktach tranzytowych



Sklepy „trafficowe”



Sklepy mobilne



Sklepy na MOP-ach



Sklepy sezonowe



Sklepy bezobsługowe



Sklepy w biurach



Maszyny vendingowe



Sklepy w centrach handlowych



Sklepy na stacjach benzynowych



Żabka Eko Smart

Żabka Eko Smart to format wykorzystujący wiele przyjaznych środowisku i efektywnych innowacji ułatwiających pracę franczyzobiorców. Zaawansowana technologia oparta na sztucznej inteligencji komunikuje się z nimi i personelem sklepu, automatyzując wykonywanie różnych czynności. Funkcje takie jak czujniki zalania, automatyczny monitoring temperatury i pomiar zużycia energii zwiększają efektywność zarządzania placówką i przyczyniają się do ochrony środowiska. Po przetestowaniu rozwiązania te będą mogły zostać wdrożone w całej sieci sklepów Żabka.

Zbudowaliśmy największą sieć sklepów autonomicznych w Europie

Format Żabka Nano, który powstał z połączenia naszej wiedzy i doświadczenia w zakresie handlu detalicznego z najnowocześniejszą technologią, stanowi unikalne na rynku rozwiązanie w postaci w pełni samoobsługowych punktów sprzedaży.

Klienci po prostu korzystają z aplikacji Żabka lub skanują kartę płatniczą, aby wejść do sklepu i wybrać z półek interesujące ich produkty. Nowoczesna technologia wideo identyfikuje artykuły wkładane do koszyka, oblicza całkowitą należność i automatycznie obciąża portfel elektroniczny lub powiązane z użytą kartą płatniczą konto

klienta, eliminując tym samym konieczność korzystania z fizycznej kasy.

Wydajność zastosowanej technologii automatycznego kasowania produktów sprawia, że sklepy Żabka Nano mają wysoki potencjał w zakresie optymalizacji kosztów. Żabka Nano to także format nadający się do lokowania w miejscach, w których nie mogłyby funkcjonować inne, bardziej tradycyjne placówki (np. fabryki, biura, siłownie czy nawet powierzchnie innych sklepów).

Odbiór klientów jest bardzo pozytywny – chwalą oni intuicyjny i przyjazny dla użytkownika charakter punktów Żabka Nano.

Zadowolenie konsumentów odzwierciedla także uzyskany wskaźnik NPS na wysokim poziomie 72 pkt.

Nasza innowacyjność i jakość realizacji koncepcji zostały docenione przez branżę – na konferencji Retail Innovation Days zostaliśmy wyróżnieni nagrodą Leader 2022, a ponadto otrzymaliśmy nagrodę NACS European Convenience Retail Award 2022. Ostatnio, na zaproszenie naszego partnera Microsoftu, Żabka wzięła udział w organizowanej przez amerykańską Krajową Federację Handlu Detalicznego (ang. National Retail Federation – NRF) konferencji 2023 Retail’s Big Show w Nowym Jorku.



Kanały cyfrowe

Żappka

Uruchomiona w 2019 r. aplikacja mobilna Żappka, mająca już ok. 6,1 mln aktywnych użytkowników, oferuje szeroki zakres funkcjonalności, a ponadto stanowi bramę do całego naszego ekosystemu convenience.

Aplikacja umożliwia klientom robienie zakupów online, oferuje spersonalizowane promocje przygotowane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, a także zapewnia dostęp do usług pocztowych i płatności mobilnych. Użytkownicy mogą również uczestniczyć w programie lojalnościowym, zbierając punkty, tzw. żappsy.

Stale rozwijamy możliwości Żappki, aby móc oferować klientom nowe, ciekawe funkcje. Obecnie testujemy Żabu, czyli wirtualne zwierzątko, które można karmić żappkami. Ponadto użytkownicy mogą przekazywać swoje żappsy innym lub darować je na cele charytatywne, takie jak pomoc dla Ukrainy. Wszystkie te działania przekładają się na wymierne wyniki biznesowe – koszyk zakupowy przeciętnego użytkownika Żappki jest o 17,4% większy od koszyka klienta niekorzystającego z aplikacji.



Nasze rozwiązania w zakresie cateringu dietetycznego w modelu D2C mają na celu zapewnienie wysokiej jakości posiłków tysiącom klientów

Maczfit

Działający w modelu abonamentowym lider rynku cateringu dietetycznego, dostarczający bezpośrednio do klientów ok. 19 mln posiłków rocznie. Za pośrednictwem specjalnej aplikacji i serwisu internetowego Maczfit oferuje szeroką gamę dostosowanych do różnych potrzeb żywieniowych diet pudełkowych, które są dostarczane codziennie do klientów w ponad 2 200 miejscowościach w całej Polsce. Z usług Maczfit można także korzystać za pośrednictwem aplikacji Jush!. Dwa zakłady produkcyjne Maczfit dysponują zdolnościami pozwalającymi na dalszy rozwój działalności firmy.

Dietly

Dietly to działająca w modelu „oprogramowanie jako usługa” (ang. software as a service – SaaS), wiodąca platforma do zamawiania diet pudełkowych. Zapewnia ona użytkownikom dostęp do oferty ok. 370 dostawców cateringu dietetycznego z całej Polski, tj. niemal 50% tego rodzaju usługodawców w kraju. Korzystając z Dietly, konsumenci mogą z łatwością porównać różne diety, wybrać interesującą ich usługę, a następnie nią zarządzać. Wystarczy, że podadzą podstawowe informacje o swoim stylu życia, wymaganiach w zakresie żywienia oraz celach. Dzięki 180 tys. unikalnych użytkowników miesięcznie platforma zgromadziła już ponad 10 mln opinii klientów o dostawcach.

Dedykowane rozwiązania umożliwiające zrobienie zarówno impulsowych, jak i zaplanowanych zakupów spożywczych online

Żabka Jush!

Żabka Jush! to rozwiązanie q-commerce stworzone w celu zaspokajania natychmiastowych potrzeb konsumpcyjnych klientów, które doskonale uzupełniają naszą ofertę stacjonarną. Dzięki specjalnym magazynom typu dark store dostawy zamówień złożonych za pośrednictwem aplikacji Jush są realizowane w ciągu 15 minut. W ten sposób klienci mogą zamawiać spośród starannie dobranego asortymentu ok. 1 500 produktów.

W ciągu zaledwie roku od uruchomienia Żabka Jush! stała się jedną z wiodących usług q-commerce w Polsce, zyskując uznanie użytkowników i otrzymując pochlebne oceny i recenzje zarówno w App Store, jak i Google Play.

Delio

Delio jest najnowszą usługą w ofercie internetowych zakupów Żabki. Zapewnia ona dostęp do szerokiej gamy ok. 5 000 artykułów spożywczych, w tym świeżych i pochodzących głównie od lokalnych dostawców. Dzięki temu, robiąc zakupy za pośrednictwem Delio, klient ma taki sam wybór, jak w innych dużych supermarketach. To, co wyróżnia Delio na tle konkurencji, to realizacja zamówień w ciągu zaledwie kilku godzin od ich złożenia.

Aby rozszerzyć dostępność geograficzną usługi, uruchomiliśmy innowacyjne rozwiązanie o nazwie Delio Nite, wykorzystujące infrastrukturę dostawczą Maczfit. Dzięki niemu klienci mogą – podobnie jak w przypadku diet pudełkowych Maczfit – otrzymać zakupy bezpośrednio pod wskazany adres już następnego dnia rano po złożeniu zamówienia.

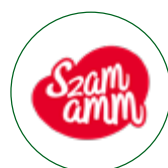


Marki własne

Przewaga konkurencyjna Żabki bierze się m.in. ze starannie dobranego portfela unikalnych marek własnych.



Pożywne kanapki o zbilansowanym składzie



Gotowe do podgrzania dania kuchni polskiej i międzynarodowej



Napoje energetyczne, dostępne w różnych smakach, zawierające kofeinę, taurynę i witaminy



Gotowe do spożycia produkty stworzone z minimalnie przetworzonych składników z myślą o zdrowym odżywianiu



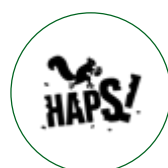
Gotowe do spożycia w 100% roślinne posiłki i przekąski



Napoje smoothie z różnorodnych owoców i warzyw



Niepasteryzowane soki i lemoniady ze świeżych owoców



Codziennie słodkie lub słone przekąski – orzechy, owoce lub jedno i drugie, zapakowane w poręczne torebki o wielkości pojedynczej porcji



Doskonale skomponowane dania o jakości posiłków serwowanych w restauracjach



Poręczny kubek z lodem, do którego można dodać dowolny napój w drodze do pracy, szkoły czy gdziekolwiek indziej



Krystalicznie czysta woda mineralna w butelkach wykonanych w 100% z rPET



W 100% naturalne, skoncentrowane shoty owocowe w małych, wygodnych buteleczkach



Wypiekana w kamiennym piecu pizza z wysokiej jakości składników z różnymi dodatkami



Naszym celem jest dostarczanie klientom pożywnych i wygodnych dań, przekąsek i napojów, które są gotowe do natychmiastowego spożycia lub podgrzania i których nie można nabyć nigdzie indziej. Laboratorium innowacji Żabki stale opracowuje nowe rozwiązania, rozwijając rodzinę marek własnych, których różnorodność, wartość dla klientów i jakość nie mają sobie równych na polskim rynku. Każdego roku wprowadzamy na rynek ponad 150 nowych produktów. Nie tylko stanowią one odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie na określone kategorie asortymentu, ale także realizują ambitne cele Żabki w zakresie ESG, np. dzięki wyeliminowaniu z ich składu oleju palmowego lub przyczynianiu się do zamkniętego obiegu surowców poprzez recykling opakowań.

Żabka konsekwentnie poszerza portfolio marek własnych, stosując swoją autorską metodykę określaną mianem „CREDIT” (od pierwszych liter następujących angielskich słów: convenient – wygodny, ready – gotowy, everyday – codzienny, differentiating –

różnicujący, innovative – innowacyjny i tasty – smaczny), zgodnie z którą opracowywane są wszystkie produkty marek własnych. W praktyce koncepcja marek własnych Żabki przekłada się na zwiększone zadowolenie klientów (mierzone wskaźnikiem NPS), a także na wzrost obrotów i lojalności wobec marki.

W ramach działań mających na celu umożliwienie klientom dokonywania świadomych wyborów żywieniowych Żabka wprowadziła etykiety Nutri-Score na wszystkich produktach spożywczych marek własnych przed końcem 2022 r., tj. na rok przed pierwotnie zaplanowanym terminem. Nutri-Score to kompleksowy system oceniania artykułów spożywczych pod kątem ich ogólnej wartości odżywczej, a nie tylko ich poszczególnych składników. Prezentując wyniki oceny za pomocą prostego kodu składającego się z pięciu liter – od A do E i odpowiadających im kolorów – od ciemnozielonego do czerwonego, Nutri-Score pozwala klientom w łatwy sposób

porównać różne produkty tej samej kategorii. Przyznany wynik zależy od zawartości zdrowych składników w stosunku do tych, których spożycie należy ograniczać. Artykuły oznaczone literą A to opcje najzdrowsze i powinny być spożywane częściej, natomiast te z literą E – rzadziej.

Żabka przykłada także dużą wagę do zapewnienia obiegu zamkniętego opakowań, szczególnie napojów marek własnych, takich jak woda mineralna Od Nowa, smoothie Foodini, soki Wycisk i shoty S!. Butelki tych produktów są wykonane w 100% z materiału pochodzącego z recyklingu (rPET).

Jak to robimy

Od koncepcji do natychmiastowej dostawy

1 Identyfikacja szans

Dogłębna analiza umożliwiła nam wytypowanie docelowej grupy klientów poszukujących łatwo dostępnych przekąsek o zwiększonej zawartości składników odżywczych, dostarczających energię i stworzonych na bazie owoców i warzyw.



6 Zarządzanie produktem oparte na danych

Na bieżąco gromadzimy i analizujemy dane na temat sprzedaży i znajomości marki Foodini, tak aby móc podejmować świadome decyzje dotyczące oferowanych produktów i logistyki. Dzięki wykorzystaniu danych z aplikacji skutecznie i wydajnie zarządzamy asortymentem i procesami logistycznymi, co daje nam pewność, że zawsze oferujemy odpowiednie produkty we właściwym miejscu i o właściwym czasie. Znając preferencje klientów, na bieżąco wprowadzamy do oferty nowe smaki.



2

Opracowanie koncepcji

Proces ten obejmował ocenę pomysłów na składniki, metody produkcji i smaki. Głównym wyróżnikiem marki Foodini jest nowoczesna technologia produkcji, która polega na innowacyjnym połączeniu wysokiego ciśnienia z niską temperaturą, dzięki czemu składniki dłużej zachowują swoje wartości odżywcze i naturalny smak.



FOODINI

Foodini to jeden z najbardziej popularnych, znanych i lubianych produktów marek własnych Żabki. Dzięki szerokiemu wyborowi smaków dostosowanych do różnych gustów napoje te świetnie odpowiadają na zapotrzebowanie prowadzących aktywny styl życia konsumentów na szybką, pożywną i smaczną przekąskę.



5

Dostępność w ekosystemie

Smoothie marki Foodini są dostępne w dziesięciu różnych smakach, w poręcznych butelkach o pojemności 250 ml i 750 ml, zarówno w tradycyjnych placówkach stacjonarnych, jak i autonomicznych sklepach Żabka Nano, usługach Żabka Jush! oraz supermarkecie online Delio.



3

Odpowiedzialny wybór źródeł dostaw

Aby zapewnić jak najwyższą jakość owoców i warzyw wykorzystywanych do produkcji napojów typu smoothie, współpracujemy ze starannie dobranym producentem – firmą Delafruit, która może poszczycić się uzyskaniem certyfikatu B Corp, świadczącego o przestrzeganiu przez nią najwyższych standardów w zakresie oddziaływania na społeczeństwo i środowisko. Każde nasze smoothie jest wytwarzane wyłącznie z prostych, naturalnych składników, a każda butelka – z rPET, czyli materiału w 100% pochodzącego z recyklingu.



4

Dynamiczna dystrybucja

Napoje Foodini są transportowane z zachowaniem najwyższych standardów od producenta do naszych centrów dystrybucyjnych, a stamtąd dostarczane do poszczególnych sklepów Żabka oraz magazynów typu dark store, obsługujących zamówienia składane w Żabki Jush! i Delio. W ramach realizacji przedsięwzięcia proekologicznych dotyczących naszej sieci dystrybucyjnej prowadzimy pilotażowe wdrożenie pojazdów elektrycznych w celu ograniczenia emisji gazów cieplarnianych powstających w toku dostaw.





Nasza strategia – Wykorzystanie technologii AI i danych

Połączenie zwinności start-upu ze skalą działania i możliwościami technologicznymi największej w Polsce sieci convenience

Tomasz Blicharski

W ciągu ostatnich kilku lat dokonaliśmy znaczącego postępu w wykorzystaniu danych „z pierwszej ręki”, czyli takich, które pozyskujemy bezpośrednio. W połączeniu z danymi ze źródeł zewnętrznych informacje te zasadniczo wpływają na sposób, w jaki Grupa prowadzi działalność i tworzy wartość dla klientów i dostawców. Krótko mówiąc, napędza to nasz biznes i jego wyniki.

We współpracy z partnerami technologicznymi opracowaliśmy szereg innowacyjnych rozwiązań budujących doświadczenia zakupowe oraz optymalizujących zarządzanie sklepem. Narzędzia te skracają czas obsługi, ułatwiają komunikację i pomagają dostosować ofertę do indywidualnych potrzeb każdego klienta.

Wiodący ekosystem oparty na analizie danych

Żabka podejmuje szybsze i lepsze decyzje dzięki inteligentnemu wykorzystaniu danych, wyciąganiu trafnych wniosków z ich analizy oraz stosowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Opracowując kolejne technologie dla Grupy dbamy o to, aby były skalowalne, a poziom akceptowalnego ryzyka wyznaczamy w oparciu o racjonalne przesłanki, tak by podejmowane przez nas decyzje przekładały się na dynamiczny wzrost. Dzięki elastyczności i odwadze w działaniu aktywnie kształtujemy segment modern convenience, a także z powodzeniem rozwijamy zbudowany przez nas ekosystem.

Zespoły Żabki współpracują z wiodącymi globalnymi dostawcami technologii, poszerzając istniejącą infrastrukturę technologiczną o coraz nowocześniejsze rozwiązania. Do grona naszych partnerów należą takie firmy jak Microsoft, Snowflake, Salesforce czy SAP, a ponadto współpraca z Synerise i AiFi, Inc., pomaga nam rozwijać format bezobsługowych sklepów Żabka Nano. Korzystając z własnych zasobów, opracowujemy także unikalne rozwiązania i usługi cyfrowe, stanowiące potencjalne źródło korzyści finansowych w przyszłości.

Nasza infrastruktura wykorzystuje platformę chmurową Microsoft Azure, co pozwala nam nie tylko przeprowadzać transakcje w czasie rzeczywistym, ale także szybko odzyskiwać dane oraz zapewnić ciągłość procesów biznesowych w razie awarii.

Na co dzień przeprowadzamy w czasie rzeczywistym różne analizy w obrębie tworzonego ekosystemu, w tym dotyczące takich obszarów jak trendy rynkowe, decyzje konsumentów, działalność i wyniki sklepów, procesy zakupowe i logistyczne, marketing czy komunikacja z franczyzobiorcami i dostawcami.

Dzięki nim skróciliśmy np. okres dojrzewania nowych sklepów, pozwalając im szybciej i płynniej rozpocząć działalność.

Możliwości, jakie tworzymy w dziedzinie analizy i wykorzystania danych, spotkały się z uznaniem branży. W 2021 r. otrzymaliśmy z tego tytułu przyznaną przez firmę Snowflake nagrodę Data Sharing Award dla podmiotów z regionu EMEA.

Procesy decyzyjne oparte na analizie danych

W latach 2017–2018 wdrożyliśmy proces podejmowania decyzji oparty na analizie danych z pomocą sztucznej inteligencji. Miało to miejsce w trzech istotnych obszarach: wyborze lokalizacji nowych sklepów oraz zarządzania cenami (w tym do tworzenia spersonalizowanych promocji) i asortymentem (zarówno przez franczyzobiorców, jak i Żabkę).

Zastosowanie sztucznej inteligencji zaowocowało wzrostem wartości sprzedaży porównywalnej (LFL) oraz marż, co z kolei przyczyniło się do znacznego zwiększenia wyniku EBITDA.

Dzięki wykorzystaniu algorytmów potrafimy określić optymalną lokalizację sklepów, by zapewnić im jak największy ruch klientów. Sztuczna inteligencja pomaga nam ponadto oszacować rentowność potencjalnych lokalizacji oraz dobrać ofertę pod kątem faktycznych potrzeb okolicznych klientów, a także podpowiada nam, jak szybko i sprawnie realizować dostawy, aby wywrzeć jak najmniejszy wpływ na środowisko. Wyniki analiz służą nam również do dostosowania układu sklepów i aranżowania asortymentu w sposób możliwie najlepiej dopasowany do aktualnych preferencji konsumentów.

Kluczowe wskaźniki technologiczne Żabki w 2022 r.

450 TB

danych przetwarzanych każdego dnia

6,1 mln

aktywnych użytkowników Żabki

95 mln

nowych transakcji analizowanych każdego miesiąca

Lepsze decyzje

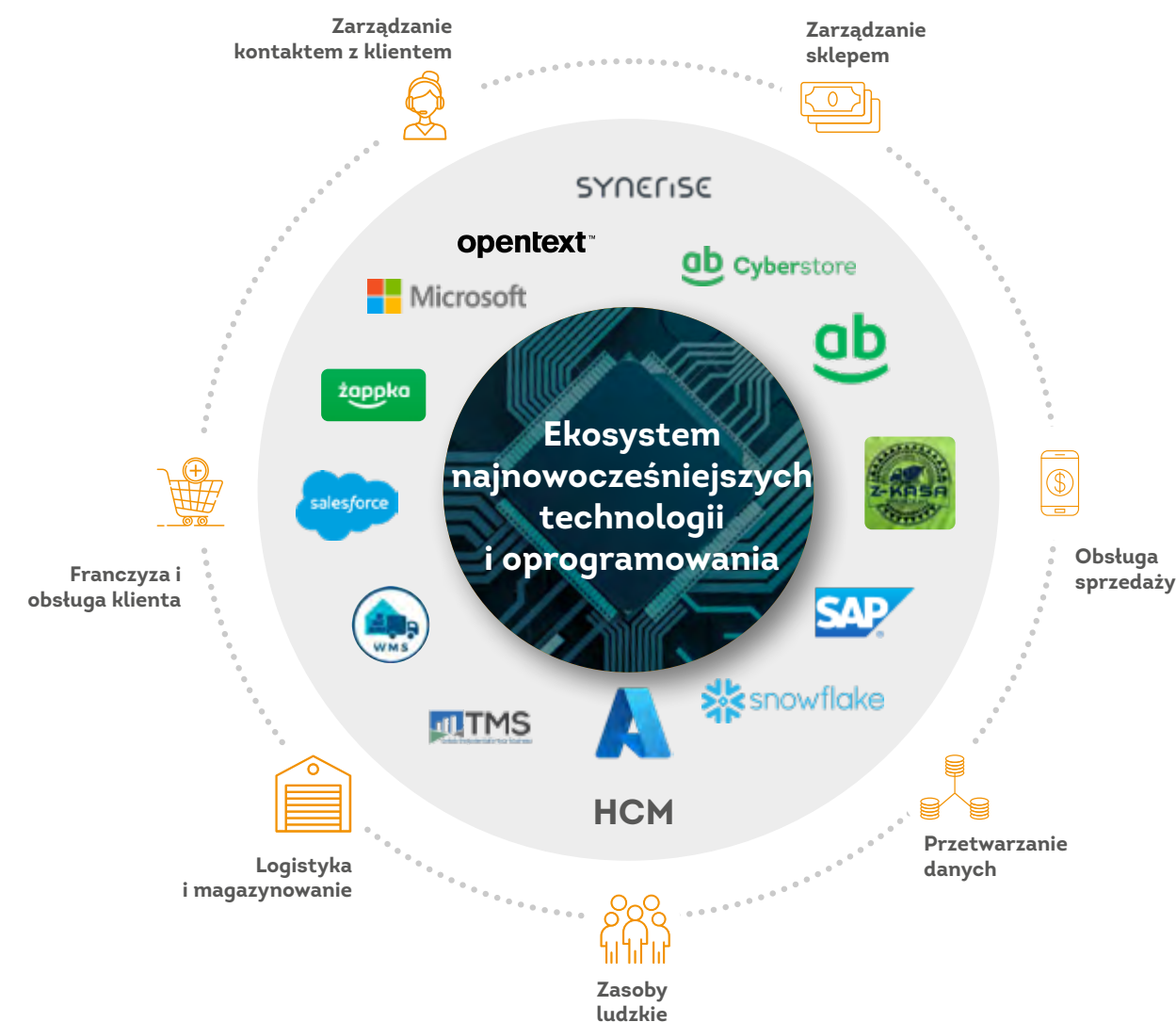
Aktywnie dzielimy się informacjami i spostrzeżeniami z franczyzobiorcami, dostawcami i partnerami technologicznymi, pozwalając zoptymalizować podejmowane decyzje. Franczyzobiorcom, na przykład, udostępniamy w czasie rzeczywistym dane o dostawach, działalności sklepów i ich wyposażeniu. Służy do tego specjalistyczna platforma do zarządzania relacjami z franczyzobiorcami (ang. Franchise Relationship Management – FRM). [Więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Pionierskie partnerstwa technologiczne”.](#)

Stworzyliśmy również jedyną w swoim rodzaju platformę do wymiany danych „Advanced Customer Insight Tool” (ACIT). Zapewnia ona dostawcom całodobowy dostęp do istotnych

danych o produktach oraz aktualnych analiz sytuacji na rynku, opartych na zbiorach danych obejmujących ponad 9,5 mld rekordów związanych z transakcjami sprzedaży. Zbiory te rosną o ponad 3 mln rekordów dziennie. Wykorzystanie tych cennych informacji pozwala na lepsze zarządzanie zapasami, aktualizację danych dotyczących sprzedaży i promocji oraz analizę trendów rynkowych w czasie rzeczywistym, co przekłada się na optymalizację kosztów.

Narzędzie to chętnie stosują nasi kontrahenci. Według stanu na grudzień 2022 r. dostęp do platformy ACIT miało 50 największych firm z branży FMCG w Polsce, a dostawcy korzystający z tego narzędzia odpowiadają aż za 70% całkowitego obrotu Żabki. Często omawiamy wnioski płynące z analiz danych wspólnie z dostawcami podczas specjalnych warsztatów, których do tej pory odbyło się 316.

Najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne wsparte najlepszymi praktykami



Studium przypadku Wybór lokalizacji z wykorzystaniem technologii AI

Podobnie jak w przypadku większości swoich procesów Grupa wykorzystuje innowacyjne rozwiązania w wyborze lokalizacji pod nowe sklepy. Dzięki algorytmom modelującym lokalizację placówek rozwój sieci znacznie przyspieszył, a ponadto zwiększyła się efektywność tego procesu, w tym poprawie uległ wskaźnik powodzenia nowych sklepów.

Potencjalne lokalizacje analizujemy za pomocą zaawansowanych technologii i systemów, umożliwiających uwzględnienie setek parametrów. Stosowane przez nas algorytmy potrafią ocenić przyszłą liczbę wizyt klientów w danym punkcie sprzedaży, oszacować jego przychody (taki model jest dostępny dla blisko miliona adresów), ocenić potencjał w zakresie sprzedaży, przeanalizować poziom lokalnej konkurencji i zmierzyć preferencje klientów co do planowanego sklepu. Szybkość i skuteczność algorytmów pozwala podjąć decyzję o lokalizacji nowej placówki w ciągu kilku dni, a nie tygodni czy miesięcy.

Dzięki wykorzystaniu zaawansowanej analizy danych do optymalizacji procesu lokalizowania sklepów jesteśmy także w stanie prognozować przychody z większą dokładnością. Oferta w punktach sprzedaży jest dostosowana do specyficznych potrzeb konsumentów w poszczególnych rejonach.

W efekcie wprowadzenia opartego na danych modelu rozwoju sieci Żabka podwoiła tempo dodawania nowych placówek i zmniejszyła liczbę nie trafionych decyzji o lokalizacji o 70% (zgodnie z analizą Snowflake).

Narzędzie Żabki do lokalizacji sklepów

Umożliwia przeprowadzenie wysokiej jakości, rygorystycznego procesu sugerowania nowych lokalizacji placówek i ich weryfikacji

Analizuje dane z 50 źródeł, w tym dane wewnętrzne, jak i zewnętrzne

Analizuje 8,7+ mln adresów pod kątem potencjału rozwoju sieci

Zwiększa dokładność wyboru lokalizacji, co przekłada się na wskaźnik powodzenia nowych sklepów

Studium przypadku Wsparcie dla franczyzobiorców

Franczyzobiorcom udostępniamy cały wachlarz nowoczesnych narzędzi stworzonych do zarządzania sklepem i usprawnienia sklepowej codzienności. Obejmują one platformę Cyberstore, program OptiPlan i platformę e-learningową.

Platforma Cyberstore to pakiet aplikacji dostępnych wyłącznie dla franczyzobiorców, umożliwiających zdalne zarządzanie sklepem. Służą one również partnerom ds. sprzedaży Żabki, których zadaniem jest wsparcie franczyzobiorców.

Platforma Cyberstore została zaprojektowana w ścisłej współpracy z użytkownikami końcowymi i składa się z aplikacji w sześciu kategoriach: zarządzanie sklepem i personelem (OptiPlan), magazynowanie, finanse i rozliczenia, raporty oraz rejestr informacji. Dzięki aplikacjom franczyzobiorcy mogą m.in. zarządzać przesyłkami kurierskimi, składać zamówienia, weryfikować rozliczenia, analizować kluczowe wskaźniki efektywności, sprawdzać wiadomości i sugestie przesyłane z centrali Żabki, pobierać materiały marketingowe i komunikować się ze swoimi pracownikami.

Stosowane przez nas algorytmy uwzględniają ponad 15 mln rekordów na potrzeby przeprowadzania analiz i sporządzania prognoz, które następnie nasi partnerzy ds. sprzedaży wykorzystują do wspierania franczyzobiorców w zakresie przestrzegania norm jakości, wykorzystania zasobów i wydajności.

W ramach programu OptiPlan, uruchomionego w marcu 2022 r., funkcjonuje narzędzie w postaci aplikacji mobilnej Asystent Żabka, które umożliwia franczyzobiorcom zarządzanie personelem i komunikowanie się z pracownikami Grupy. Analizuje ono również w czasie rzeczywistym dane o natężeniu wizyt w sklepach, aby sugerować optymalny czas i kolejność wykonywania określonych zadań. Usprawnia to codzienną działalność franczyzobiorców i pozwala im skupić się na obsłudze klienta, zapewniając jednocześnie niezmiennie wysoką jakość produktów.

W ramach platformy Cyberstore wdrożyliśmy także politykę mającą na celu ograniczenie formalności i promowanie elektronicznego obiegu dokumentów. Ta proekologiczna inicjatywa przyczynia się do ocalenia ok. 1 550 drzew rocznie.

Żabka zapewnia franczyzobiorcom innowacyjne narzędzia cyfrowe ułatwiające ich pracę:

Cyberstore – ekosystem specjalistycznych aplikacji analizujących ponad 15 mln rekordów

OptiPlan – narzędzie zwiększające wydajność i produktywność na poziomie sklepu, pozwalające zaoszczędzić do 15% roboczogodzin dzięki optymalnemu planowaniu zadań, w tym skrócić czas wykonywania poszczególnych zadań nawet o ok. 80%

E-logistyka / system elektronicznego obiegu dokumentów

Dostęp do platformy e-learningowej

Szczegółowa analiza z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi



Studium przypadku Optymalizacja logistyki

W prowadzonej działalności polegamy na niezwykle wydajnym systemie magazynowo-dystrybucyjnym, który obejmuje dziewięć centrów dystrybucyjnych (prowadzonych głównie przez podmioty zewnętrzne), 19 obiektów typu cross-dock oraz sieć przewoźników dostarczających ponad 2 mln zamówień rocznie. Nasza nowoczesna sieć logistyczna pozwala na utrzymanie krótkiego cyklu uzupełniania zapasów, wynoszącego maksymalnie 24 godziny, przy 3-6 dostawach tygodniowo.

Sami zaopatrujemy sklepy w ponad 95% asortymentu i realizujemy 99% zamówień od franczyzobiorców. W niektórych przypadkach franczyzobiorcy mogą zaopatrywać się w określone produkty bezpośrednio u lokalnych dostawców, aby zaspokoić występujące w danym regionie zapotrzebowanie.

Nieustannie dążymy do optymalizacji funkcjonowania naszej sieci dystrybucji. W tym celu stosujemy oparte na uczeniu maszynowym systemy do planowania, prognozowania i optymalizacji procesów logistycznych oraz rozwiązania z zakresu robotyki magazynowej. W 2019 r. Żabka wdrożyła nowy System Monitorowania Transportu, który umożliwia bardziej precyzyjne i efektywne planowanie tras, co zwiększyło wskaźnik terminowości dostaw do ponad 95%.

Od 2020 r. Grupa rozwija system automatycznego uzupełniania zapasów oparty na sztucznej inteligencji. Rozwiązanie to sugeruje franczyzobiorcom produkty, które powinny objąć składane zamówienie, aby ograniczyć koszty dostawy i zapewnić jak największą dostępność oferty.

Naszym celem jest budowa wysoce wydajnej, scentralizowanej platformy do zarządzania procesami dystrybucyjnymi i logistycznymi, która w perspektywie długoterminowej pozwoli zmniejszyć koszty logistyki w stosunku do łącznej wartości sprzedaży. Podjęte przez nas działania w tym obszarze zaowocowały zwiększeniem poziomu zadowolenia franczyzobiorców z logistyki, o czym świadczy m.in. wskaźnik NPS na poziomie 90 pkt.

Nowoczesna platforma logistyczna

Zdolność do utrzymania tempa rozwoju sieci w perspektywie średnioterminowej

Nowoczesny zautomatyzowany magazyn pod Warszawą

Logistyka przystosowana do obsługi cyfrowych kanałów sprzedaży

Pakowanie zamówień i wybór tras oparte na algorytmach

Krótsze czasy realizacji i szybsze uzupełnianie zapasów

Monitorowanie statusu dostaw w czasie rzeczywistym



Szybko skalowalna infrastruktura technologiczna

Dzięki potencjałowi naszej infrastruktury technologicznej jesteśmy w stanie realizować błyskawicznie rosnące przedsięwzięcia, takie jak Żabka Jush! czy Delio.

Za sprawą m.in. scentralizowanego systemu zaopatrzenia w produkty, wspólnej oferty, zintegrowanego łańcucha dostaw, uzupełniających się procesów produkcyjnych, spójnego marketingu, dzielonych usług wsparcia (back office) oraz w pełni zintegrowanego zaplecza IT generujemy liczne efekty synergii.

Cyfrowe fundamenty prowadzonej przez nas działalności obejmują przede wszystkim skalowalne platformy. Działają one w chmurze w oparciu o systemy rozproszone i wykorzystują technologie wirtualizacji, dzięki czemu charakteryzują się wydajnością operacyjną, możliwością zastosowania do różnych procesów i dużą odpornością.

Wykorzystujemy współdzieloną infrastrukturę do realizacji różnych usług

Nasze usługi e-commerce - Żabka Jush! i Delio - korzystają z zalet rozbudowanej sieci logistycznej Grupy, obejmującej zarówno zasoby własne spółki Żabka Polska, jak i niezależnych dostawców. Większość produktów w ofercie Żabka Jush! i Delio dostarczają te same podmioty, z usług których korzysta Żabka Polska.

Żabka Jush! i Delio tworzą ponadto efekty synergii, wykorzystując te same magazyny typu dark store o powierzchni od 280 do 450 m². Dzięki systemowi logistycznemu Żabki, który umożliwia codzienne uzupełnianie zapasów, magazyny te sprawnie realizują

zarówno dostawy q-commerce, jak i dostawy zakupów spożywczych w kilka godzin od zamówienia. Współdzielenie powierzchni na potrzeby obu usług pozwala na optymalizację kosztów i jednoczesną obsługę konsumentów robiących zakupy w dwóch różnych modelach.

Precyzyjnie dostrajamy procesy w magazynach typu dark store, tak aby zamówienia klientów były przyporządkowywane do odpowiednich lokalizacji, co umożliwia ich szybki odbiór. Obsługa magazynów jest wyposażona w tablety, które wskazują miejsce przechowywania danego produktu oraz wytyczają jak najkrótsze trasy na potrzeby kompletacji zamówień.

Optymalizacja dystrybucji dzięki Cool-Logistics

W 2022 r. zawiązaliśmy spółkę Cool-Logistics, której powierzyliśmy usprawnienie procesu logistycznego związanego z dostarczaniem klientom cateringu dietetycznego.

Podmiot ten działa obecnie na terenie największych miast w Polsce, w tym Warszawy, Poznania i Wrocławia, gdzie skutecznie zastąpił zewnętrznych kurierów dostarczających diety pudełkowe Maczfit. W dalszej kolejności planujemy udostępnić efektywne rozwiązania w zakresie logistyki dostawcom cateringu dietetycznego docierającym do klientów za pośrednictwem platformy Dietly. Naszym celem jest stworzenie kompleksowej, bezkonkurencyjnej oferty w oparciu o wyjątkową wiedzę i doświadczenie, jakimi dysponujemy w tym obszarze.

Dążymy do optymalizacji procesów logistycznych także poza rynkiem diet pudełkowych. Wykorzystując potencjał Cool-Logistics, opracowaliśmy usługę Delio Nite, dzięki której poszerzyliśmy geograficzny zasięg oferty Delio.



Studium przypadku Pionierskie partnerstwa technologiczne

Zdajemy sobie sprawę z tego, jak istotny czynnik wzrostu stanowią udane partnerstwa i jak ważną rolę odrywają w dywersyfikacji rozwiązań stosowanych przez nas w różnych formatach i lokalizacjach. Dlatego poniżej omawiamy kilka przykładów takiej owocnej współpracy:

AiFi – technologia dla sklepów autonomicznych

Do Grupy Żabka należy obecnie największa w Europie sieć autonomicznych sklepów bezobsługowych – Żabka Nano. Jest to absolutnie przełomowy format, który powstał w ścisłej współpracy z firmą technologiczną z Doliny Krzemowej – AiFi, która zaprojektowała zaawansowany system automatyzacji punktów sprzedaży, wykorzystujący nowoczesne czujniki i sztuczną inteligencję. Żabka była od samego początku aktywnie zaangażowana w prace nad rozwojem opracowywanej przez AiFi koncepcji i przyczyniła się do udoskonalenia technologii tej firmy. Ostatecznie pozwoliło to na stworzenie płynnie działającego rozwiązania, oferującego wartość dla klientów. Prace rozwojowe i testy przed pełnym uruchomieniem pierwszego sklepu Żabka Nano trwały prawie dwa lata.

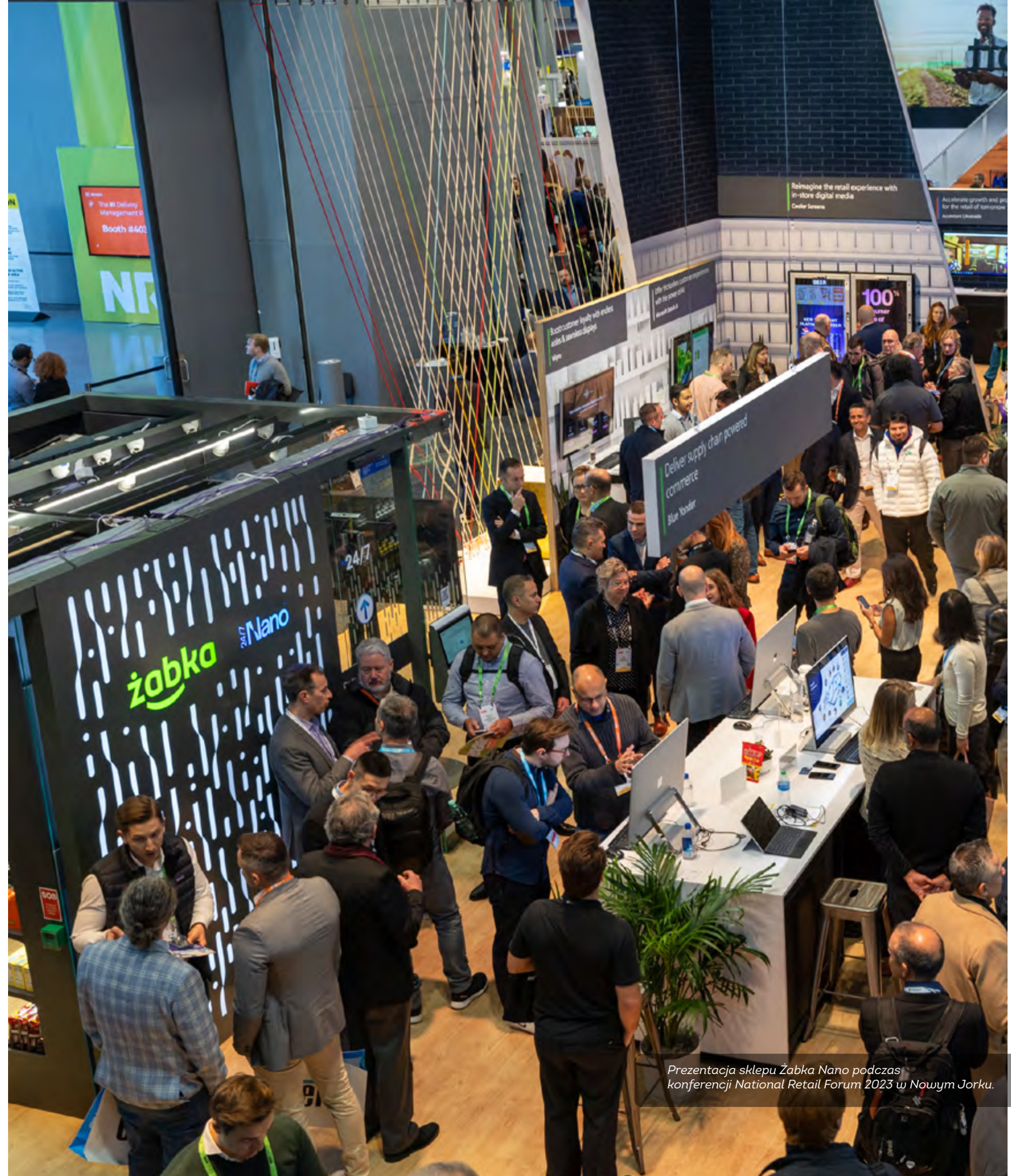
Żabka i AiFi nawiązały także wyjątkowe partnerstwo z firmą Microsoft w celu opracowania nowej usługi w chmurze na potrzeby sklepów autonomicznych pod nazwą „Smart Store Analytics”. Ma ona zapewniać dostęp do szerokiego zakresu informacji o konsumentach, w tym dotyczących wzorców robienia zakupów, interakcji z produktami, przemieszczania się pomiędzy alejkami w sklepie, natężenia ruchu pieszego (w postaci tzw. „heatmap”) i wartości średnich zakupów. Rozwiązanie to pomoże również w optymalizacji rozmieszczenia towaru na półkach poprzez analizę stosunku sprzedaży jednostkowej do wzrostu kupującego.

Adyen – wygodne płatności

Pierwsze sklepy Żabka Nano wymagały od klientów użycia aplikacji mobilnej Żappka, aby móc wejść do środka, zrobić zakupy i zapłacić. Proces ten jest obecnie znacznie uproszczony, a żeby wejść do sklepu, wystarczy zeskanować dowolną kartę płatniczą. To wyjątkowe rozwiązanie zostało opracowane i wdrożone we współpracy z firmą Adyen, działającą w branży fintech. Ta innowacja przyjęła się również wśród innych podmiotów na rynku.

Synerise – zaawansowana analityka

Kilka lat temu Żabka nawiązała współpracę z firmą Synerise, która oferuje przełomowe podejście do zarządzania danymi, wykorzystując zaawansowane narzędzia analityczne i sztuczną inteligencję. Rozwiązania firmy Synerise umożliwiają uzyskanie wglądu w prowadzoną działalność w czasie rzeczywistym. Żabka korzysta z nich m.in. w celu automatyzacji komunikacji marketingowej i tworzenia idealnie dopasowanych, spersonalizowanych promocji dla klientów za pośrednictwem aplikacji Żappka.



Prezentacja sklepu Żabka Nano podczas konferencji National Retail Forum 2023 w Nowym Jorku.

„W Żabce wszyscy pracują z IT.”

Karim Sylla
Dyrektor Analityki i Data Science

Żabka uczyniła z transformacji cyfrowej prawdziwą zmianę kulturową, wykraczającą daleko poza zwykłą modernizację stosowanych technologii.

Dążymy do tego, aby wyposażać pracowników, franczyzobiorców i partnerów biznesowych w jak najnowocześniejsze rozwiązania, które usprawniają działalność na co dzień i zwiększają jej efektywność.



„Jednym z kluczowych zadań mojego zespołu jest bieżąca analiza rynku i optymalizowanie cen produktów w punktach sprzedaży w oparciu o zebrane dane.

Skuteczność i wydajność tego procesu to efekt zastosowania opracowanego wyłącznie dla Żabki specjalistycznego narzędzia do monitorowania cen w czasie rzeczywistym. Jest ono w pełni zgodne z naszymi wymogami, a ponadto jest stale udoskonalane, aby sprostać naszym zmieniającym się potrzebom. Rozwiązanie to umożliwia gromadzenie i analizowanie danych dotyczących tysięcy jednostek magazynowych (SKU) w czasie rzeczywistym, co stanowi ogromny przełom w stosunku do wcześniej stosowanego ręcznego procesu. Dzięki tej technologii nie tylko oszczędzamy czas, ale także mamy zapewniony natychmiastowy dostęp do stale rosnącego zbioru niezwykle istotnych danych, których wartość trudno jest przecenić. Ponadto narzędzie jest zintegrowane z innymi wykorzystywanymi przez nas systemami, takimi jak Snowflake, umożliwiając natychmiastowe generowanie raportów z konkretnych analiz porównawczych, gdy tylko jest to potrzebne.”

Paweł Walczak
Pracownik, Kierownik Zespołu ds. Strategii Cenowej



„Centrala Żabki podchodzi bardzo rzeczowo i praktycznie do podnoszenia kompetencji cyfrowych franczyzobiorców. Jako partnerka współpracująca z zespołem ds. innowacji mam okazję uczestniczyć w różnych przedsięwzięciach, których celem jest wprowadzenie nowych rozwiązań usprawniających zarządzanie sklepem.

Jedną z najnowszych aplikacji dodanych do platformy Cyberstore jest Asystent Żabka. Narzędzie to ułatwia pracę kasjera oraz dbałość o świeżość produktów, co pomaga ograniczyć ilość marnowanej żywności, a także poprawia komunikację między franczyzobiorcą a personelem placówki. Znacznie przyspieszając pracę, pomaga oszczędzić bardzo dużą ilość czasu. Ponadto oferuje możliwość zdalnego zarządzania sklepem, przynajmniej do pewnego stopnia. Żabka dzisiaj i Żabka sprzed kilku lat to jak dzień i noc, co świadczy o ogromnym postępie dokonany w ostatnich latach.”

Anita Piwońska
Franczyzobiorczyni współpracująca z Żabką od ponad 9 lat i zaangażowana w szereg przedsięwzięć technologicznych i innowacyjnych



„Od lat, tj. od czasów, kiedy jako kierownik ds. kluczowych klientów odpowiadałem za relacje z Żabką, jestem świadkiem dogłębnej transformacji technologicznej realizowanej przez tę firmę.

Dzięki unikalnemu wdrożeniu platformy wymiany danych ACIT możemy prowadzić konkretne i otwarte rozmowy z zespołem Żabki w oparciu o fakty. ACIT to wyjątkowe narzędzie na rynku, które znacznie podniosło poziom naszych codziennych negocjacji. Ponadto przynosi ono korzyści obu stronom, ponieważ dostarcza wartościowych informacji o konsumentach i ich preferencjach.

Co więcej, Żabka jest wzorem dla innych podmiotów w branży w zakresie rozwiązań wpierających klienta. Pozostaje ona niekwestionowanym liderem w kreowaniu nowych trendów na rynku i widzę wiele pozytywnych efektów naszej współpracy.”

Mieszko Musiał
Dostawca, Dyrektor Zarządzający Carlsberg Polska





Nasza strategia – Integracja ESG z biznesem

Odpowiedzialność to więcej niż wybór właściwego postępowania – to droga do tworzenia trwałej wartości biznesowej

Anna Grabowska

Zarówno kadra zarządzająca, jak i właściciele Żabki są głęboko przekonani, że integracja zasad ESG z prowadzoną działalnością biznesową jest nie tylko miłym dodatkiem, lecz jest niezbędnym aspektem budowania firmy kierującej się zasadami zrównoważonego rozwoju, opartej na wartościach i ukierunkowanej na długotrwały wzrost.

Ponadto potrzebę zmian uświadamiają sobie coraz częściej klienci oraz inni interesariusze. Do realizacji celów w zakresie ESG podchodzimy z takim samym zaangażowaniem jak do rozwoju sieci sklepów czy działań mających zapewnić nam pozycję w światowej czołówce organizacji wykorzystujących sztuczną inteligencję i dane. Dzięki uwzględnieniu kwestii zrównoważonego rozwoju w prowadzonej działalności, sprawnej realizacji działań w obszarze ESG oraz przyjęciu Strategii Odpowiedzialności zakładającej, że jej powodzenie zależy w pewnym stopniu od każdego z nas, w sposób fundamentalny zmieniamy funkcjonowanie firmy i to, jak tworzy ona wartość w całym łańcuchu.

Zrównoważone życie w zgodzie z planetą, dla każdego i na co dzień

ESG jest zakorzenione w codziennej działalności Żabki i obejmuje cztery strategiczne filary, które dotyczą wszystkich aspektów naszego biznesu i angażują każdą grupę interesariuszy.

W 2022 r. kontynuowaliśmy realizację ambitnych celów określonych w przyjętej w 2020 r. Strategii Odpowiedzialności.

Opiera się ona na czterech filarach, które znajdują swoje odzwierciedlenie w wymiernych działaniach, podejmowanych na co dzień przez organizację i jej interesariuszy.

W ramach **pierwszego filaru (Zrównoważony styl życia)** Żabka ułatwia klientom zmianę ich codziennych przyzwyczajeń na lepsze, umożliwiając bardziej świadomy wybór nabywanych produktów i usług. Za pośrednictwem swojego ekosystemu modern convenience Żabka oferuje szeroką gamę dogodnych i zrównoważonych rozwiązań, w tym roślinne zamienniki produktów odzwierzęcych, różne usługi ułatwiające prowadzenie zrównoważonego stylu życia oraz sposoby na ograniczanie marnowania żywności.



W ramach **drugiego filaru (Pozytywny wpływ na otoczenie)** koncentrujemy się na zwiększeniu zaangażowania kluczowych interesariuszy zewnętrznych. Wspieramy przedsiębiorczość, zachęcając obecnych i potencjalnych franczyzobiorców do kontynuowania lub rozpoczęcia prowadzenia biznesu wspólnie z Żabką. Kładziemy również szczególny nacisk na rozwijanie współpracy na rzecz pozytywnych zmian z dostawcami i pozostałymi partnerami biznesowymi oraz innymi organizacjami, a także aktywizujemy społeczność lokalne.



Nasze działania w ramach **trzeciego filaru (Odpowiedzialna organizacja)** koncentrują się na budowaniu kultury organizacyjnej wspierającej autonomię pracowników. Jej fundamentami są równość, różnorodność i inkluzywność, których przestrzeganie tworzy środowisko pracy oparte na zaufaniu i przejrzystości. Ponadto nieustannie wymagamy od siebie stosowania najlepszych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego i zarządzania budującego odporność organizacji na niekorzystne zmiany w otoczeniu.



Podstawą **czwartego filaru (Zielona planeta)** jest zaangażowanie firmy w minimalizację oddziaływań na środowisko naturalne poprzez realizację inicjatyw promujących gospodarkę obiegu zamkniętego i dekarbonizację łańcucha wartości.



Niniejszy Raport przedstawia program działań w zakresie ESG przyjęty przez Żabkę jedynie w sposób ogólny. Szczegółowy opis strategii ESG, podjętych zobowiązań i postępów w realizacji założonych celów można znaleźć w corocznym **Raporcie Odpowiedzialności**, który wydajemy od 2019 r. Jest to publikacja wysoko oceniana zarówno przez ekspertów, jak i praktyków zajmujących się kwestiami zrównoważonego rozwoju na co dzień.

Kluczowe wskaźniki ESG Żabki w 2022 r.

Poniższe wskaźniki świadczą o zaangażowaniu Żabki na rzecz realizacji strategii ESG oraz zrównoważonego rozwoju.

982 mln PLN

Wzrost wartości sprzedaży produktów marek własnych promujących zrównoważony styl życia do 2025 r.

65,3%

Franczyzobiorców współpracuje z Żabką od co najmniej 36 miesięcy

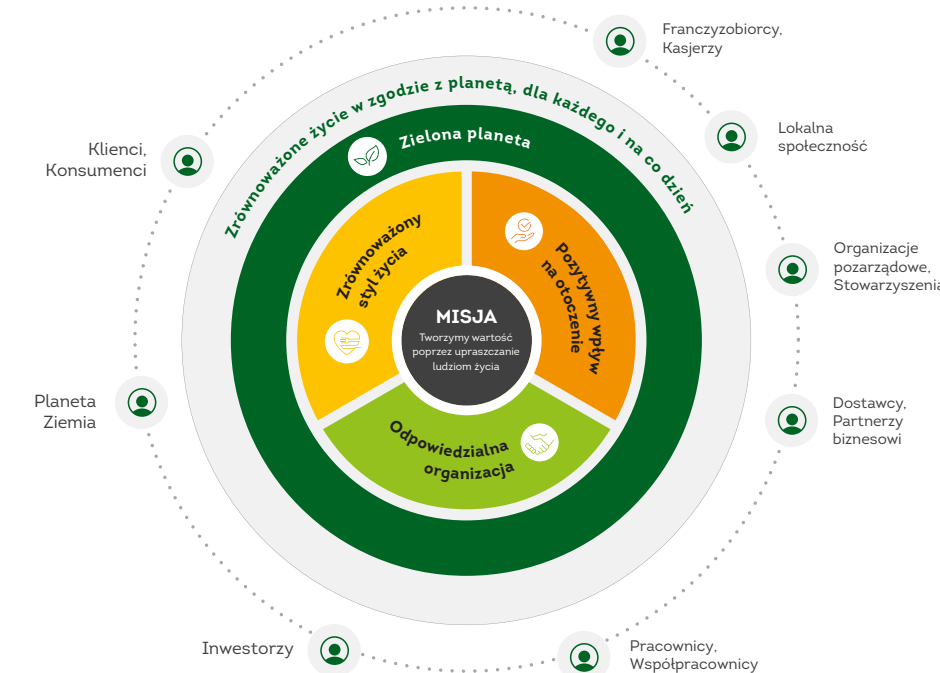
77. percentyl

Poziom zaangażowania pracowników (wg ankiety Q12 opracowanej przez Instytut Gallupa)

-24%

Ograniczenie emisji CO₂e (zakres 1 i 2) wobec poziomu bazowego z 2020 r.

Strategia Odpowiedzialności Grupy Żabka



Ład korporacyjny w obszarze ESG

Zgodnie z przyjętym modelem zarządzania w obszarze ESG, w tym dotyczącym ochrony klimatu, realizacja działań w tym obszarze oraz nadzór nad nimi odbywa się na trzech poziomach.

Na poziomie **przywództwa strategicznego** Zarząd analizuje czynniki ryzyka i szanse, a następnie na tej podstawie wytycza cele strategiczne. Nad realizacją strategii czuwa Komitet ds. ESG, w skład którego wchodzi wszyscy członkowie Zarządu włącznie z Prezesem w roli przewodniczącego oraz Dyrektorem ds. ESG, a także w razie potrzeby inne osoby.

Na poziomie **zarządzania strategicznego** Zespół ds. Realizacji Strategii ESG, w skład którego wchodzi przedstawiciele poszczególnych zespołów z całej organizacji, odpowiada za zarządzanie wdrażaniem strategii.

Na poziomie **zarządzania operacyjnego** interdyscyplinarne zespoły operacyjne zapewniają przestrzeganie zasad ESG w bieżącej działalności.

W 2021 r. do systemu motywacyjnego wprowadzono specjalne zachęty mające mobilizować pracowników do większego zaangażowania w realizację celów ESG. W związku z aktualizacją zasad dotyczących przyznawania zmiennych składników wynagrodzenia w 2022 r. zmieniono również powiązane z kwestiami zrównoważonego rozwoju elementy systemu motywacyjnego. Żabka wprowadziła specjalny indeks ESG, będący złożonym wskaźnikiem efektywności odnoszącym się do działań podejmowanych w ramach pięciu programów transformacyjnych określonych w Strategii Odpowiedzialności. W 2022 r. osiągnięcie odpowiedniego poziomu indeksu mogło przetożyć się na podwyższenie oceny rocznej pracownika nawet o 10 p.p.

W przypadku kadry kierowniczej realizacja celów ESG stanowi jedno z kryteriów przyznawania zmiennych składników wynagrodzenia i jest poddawana corocznej ocenie i weryfikacji przez Radę Nadzorczą. Zastosowanie tego kryterium służy podkreśleniu wagi kwestii zrównoważonego rozwoju i wytyczonych w tym obszarze strategicznych kierunków rozwoju dla organizacji, a także stanowi silny czynnik

motywujący do włączenia się w działania w zakresie ESG. W ten sposób Żabka zapewnia skuteczne wdrożenie swojej Strategii Odpowiedzialności w całej organizacji.

Na potrzeby monitorowania postępów w realizacji celów ESG Żabka ustanowiła specjalny proces sprawozdawczy. Zapewnia on transparentność organizacji w tym zakresie, a za jego funkcjonowanie odpowiada pion finansowy. Dane na temat wyników w obszarze ESG są analizowane, weryfikowane i raportowane co kwartał w tym samym trybie co dane na potrzeby sprawozdawczości finansowej. Efekty działań na rzecz zrównoważonego rozwoju są omawiane podczas posiedzeń Komitetu ds. ESG, co ułatwia podejmowanie należytych decyzji strategicznych i operacyjnych. Uzyskane informacje są także przekazywane Radzie Nadzorczej i kluczowym interesariuszom wewnętrznym za pomocą specjalnych narzędzi do wizualizacji danych (tzw. ESG dashboards), podczas różnych zebrań oraz za pośrednictwem innych kanałów komunikacji, np. w formie pakietów informacyjnych przekazywanych co miesiąc wraz z danymi biznesowymi i finansowymi.

Zrównoważony styl życia

Ułatwiamy klientom zmianę ich codziennych nawyków na lepsze – dla nich i dla planety.

Wzrost tempa współczesnego życia nie sprzyja utrzymaniu zdrowej diety i sprawia, że ludzie mają zbyt mało czasu na większe zakupy. Celem Żabki jest ułatwienie klientom podejmowania bardziej świadomych decyzji żywieniowych. Oferujemy im szeroką gamę wysokiej jakości produktów, a w przypadku wyrobów marek własnych nie tylko stosujemy łatwy do zrozumienia system etykietowania Nutri-Score, lecz także ograniczamy ilość składników takich jak cukier, sól czy konserwanty, które spożywane w nadmiarze mogą mieć niekorzystny wpływ na zdrowie.

Dzięki Maczfit, który proponuje aż 13 różnych rodzajów diet przeznaczonych m.in. dla wegan czy diabetyków, jesteśmy w stanie sprostać wymaganiom klientów o zróżnicowanych potrzebach żywieniowych.

Coraz więcej konsumentów troszczy się o środowisko i ma świadomość wpływu, jaki wywiera na nie swoimi decyzjami zakupowymi. Produkty przeznaczone do spożycia w dniu zakupu odpowiadają za blisko 90% łącznej wartości sprzedaży generowanej przez Żabkę. Nasi klienci kupują tylko tyle artykułów spożywczych, ile naprawdę potrzebują, co znacznie ogranicza marnotrawienie żywności. Przemysłany i efektywny proces zarządzania dostawami pozwala ponadto zoptymalizować

ilość towarów dostarczanych do poszczególnych placówek, a algorytmy sztucznej inteligencji dostosowują asortyment do nawyków zakupowych klientów danego sklepu. Zestaw stosowanych przez nas sprzężonych ze sobą technologii sprawia, że zakupy w Żabce są łatwe, przyjemne i bardziej przyjazne dla środowiska.

Lubimy prostotę i chcemy dostarczać konsumentom najwyższej jakości produkty i usługi, a także zapewniać szybką obsługę, aby maksymalnie skrócić czas, jaki spędzają w sklepie. Naszym celem jest, aby oferowane przez Żabkę doświadczenie zakupowe było wyjątkowe i wyróżniało ją na tle konkurencji, a średni czas zakupów wynosił zaledwie dwie minuty.

Aby ułatwić życie klientom, Żabka nieustannie poszukuje sposobów na poszerzenie ekosystemu swoich usług. Wprowadziliśmy m.in. „Kawonament”, czyli abonament na kawę, czy karty przedpłacone zapewniające łatwy dostęp do rozrywki.



Obszar	Cel	Status 2022	Wynik 2022
1.1 Dobre żywienie	Wzrost udziału w sprzedaży produktów marki własnej promujących zrównoważony styl życia do 55% do 2025 r.	●	982 mln PLN
1.2 Przeciwdziałanie marnowaniu żywności	-25% współczynnik strat żywności w operacjach własnych i sklepach do 2025 r.	●	-27% w operacjach własnych oraz nowe inicjatywy przetestowane w sklepach
1.3 Usługi ułatwiające zrównoważony styl życia	Wzrost NPS klienta o 2 pkt co roku, do 2025 r.	○	46 pkt

Legenda: nie zrealizowano założeń w 2022 r. ○ | częściowo zrealizowano założeń w 2022 r. ◐ | zrealizowano założenia w 2022 r. ●

Studia przypadków Dobre żywienie

Żabka dokłada wszelkich starań, aby ułatwiać klientom dostęp do wysokiej jakości produktów, jakie należy uwzględniać w zdrowej i zbilansowanej diecie. W 2022 r. ulepszyliśmy skład naszych produktów, usuwając sztuczne aromaty z pierogów czy syrop glukozowy i sacharynę z kanapek. Wprowadziliśmy także etykiety żywieniowe Nutri-Score na wszystkich gotowych do spożycia i gotowych do podgrzania artykułach marek własnych znacznie przed pierwotnie planowanym terminem ich wdrożenia. Aż 45% tych produktów otrzymało ocenę A lub B.

Jako organizacja zaangażowana w ochronę bioróżnorodności i ekosystemów leśnych, przyjrzelśmy się bliżej swojemu łańcuchowi dostaw. Podjęliśmy starania, aby wyeliminować olej palmowy ze składu wszystkich artykułów marek własnych. Od 2023 r. produkty innych marek zawierające olej palmowy będą musiały być certyfikowane w zakresie pochodzenia tego składnika, aby zostać dopuszczone do sprzedaży w naszej sieci. Wymóg ten przyczyni się do ochrony lasów deszczowych i siedlisk dzikich zwierząt. Usunęliśmy również z oferty jaja z chowu klatkowego i wprowadziliśmy zasady dotyczące surowców wykorzystywanych w produkcji artykułów marek własnych, odnoszące się m.in. do dobrostanu zwierząt czy zrównoważonego pozyskiwania surowców roślinnych, ryb i owoców morza.



Zapobieganie marnowaniu żywności

Uważamy, że zapobieganie marnowaniu żywności jest niezwykle istotne, a pogląd ten podzielają nasi interesariusze. Aby osiągnąć ten cel, przeanalizowaliśmy dokładnie cały nasz łańcuch dostaw, identyfikując miejsca, w których możliwy jest postęp. Wprowadzony przez nas program przeciwdziałania marnowaniu żywności obejmuje 11 inicjatyw, które zostały przetestowane przez specjalnie powołany interdyscyplinarny zespół oraz przedstawicieli franczyzobiorców. Uzyskawszy pozytywne wyniki, planujemy wdrożenie wybranych inicjatyw w 2023 r.

Aby wyjść naprzeciw klientom chcącym ograniczyć niepotrzebne kupowanie żywności na zapas, dodaliśmy do aplikacji Żappka funkcję „Dobra Paczka”. Umożliwia ona zakup po obniżonej cenie pełnowartościowych produktów, którym kończy się termin przydatności do spożycia. Po udanych testach przeprowadzonych w dwóch miastach, w listopadzie 2022 r. Żabka rozszerzyła zasięg tej inicjatywy na cały kraj.

Produkty o krótkim okresie przydatności do spożycia przekazujemy także z centrów dystrybucyjnych Żabki partnerom społecznym, dzięki którym szybko trafiają one do osób potrzebujących. Działanie to przyczynia się do ograniczenia ilości marnowanej żywności i jednocześnie wspiera osoby, których nie stać na jej zakup. W 2022 r. przekazaliśmy w ten sposób ok. 403 tony artykułów spożywczych.



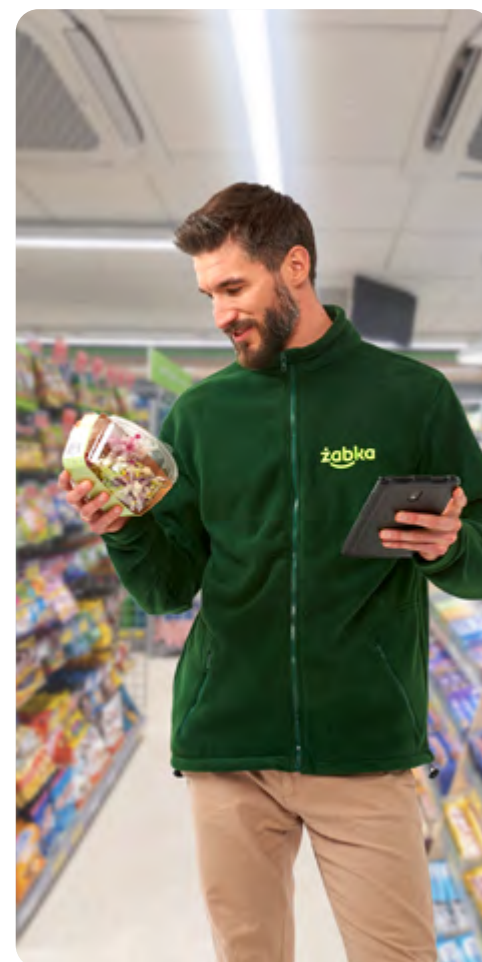
Pozytywny wpływ na otoczenie

Oddziałujemy na przedsiębiorców i lokalne społeczności, wpływając na zmianę ich otoczenia.

Jako jednej z największych sieci convenience w Europie, Żabce zależy na wprowadzaniu pozytywnych zmian na każdym etapie jej łańcucha wartości. Będąc firmą działającą w modelu franczyzy, rozumiemy znaczenie stabilnych i opartych na zaufaniu relacji z przedsiębiorcami. Dlatego proponujemy szeroki wachlarz programów, które stwarzają doskonałe warunki do długotrwałej współpracy i osiągania wspólnych sukcesów. Po nawiązaniu umowy franczyzy franczyzobiorca może potrzebować dodatkowego wsparcia, aby rozpocząć działalność i zapewnić jej powodzenie. W tym celu oferujemy franczyzobiorcom gwarancję podstawowego przychodu i szereg różnych narzędzi (więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Wsparcie dla franczyzobiorców”), takich jak OptiPlan, które wspomagają ich w efektywnym prowadzeniu sklepów. Zapewniamy również specjalne szkolenia (Akademia Żabki) oraz możliwość korzystania z Centrum Wsparcia Franczyzobiorców. W razie niespodziewanych problemów kadrowych franczyzobiorcy mogą skorzystać z usług pracowników tymczasowych w ramach programu „Tu i teraz”. Żabka tworzy środowisko sprzyjające innowacyjnym pomysłom i wymianie idei

oraz współpracuje z ośrodkami naukowymi, inkubatorami przedsiębiorczości i partnerami w celu propagowania pozytywnych zmian.

Jesteśmy przekonani, że możemy wywierać pozytywny wpływ na lokalne społeczności, wśród których funkcjonują nasze placówki. W myśl haseł stanowiących filary przyjętej przez nas Strategii Zaangażowania Społecznego, tj. Dobrostanu, Sąsiedztwa i Równych Szans, ufamy, że możemy zrobić coś dobrego dla innych. Organizujemy akcje pomocowe i zbiórki pieniężne zarówno na terenie sklepów (np. wsparcie dla WOŚP), jak i za pośrednictwem platform internetowych (np. akcja „Przekaz Ukrainie”), aby wspierać lokalne społeczności. Prowadzimy również program stypendialny i wspieramy drużyny sportowe tworzone przez naszych pracowników. To jednak nie wszystko – kontynuujemy nasz kluczowy program pod nazwą „Bezpieczny staż z Żabką”, skierowany do pełnoletnich podopiecznych Fundacji Samodzielni Robinsonowie. Pomyślnie ukończyło go dotychczas 62 stażystów, z których część została pracownikami lub franczyzobiorcami Żabki.



Obszar	Cel	Status 2022	Wynik 2022
2.1 Rozwój przedsiębiorczości	Wzrost NPS franczyzobiorców o 15 pkt do 2025 r.	●	Wzrost o 13 pkt
2.2 Budowanie partnerstw na rzecz pozytywnej zmiany	Najlepszy partner wspierający innowacyjne i odpowiedzialne rozwiązania	●	Programy akceleracji biznesu
2.3 Aktywizacja społeczności	50 000 interakcji w ramach inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2025 r.	●	73 326 interakcji

Legenda: nie zrealizowano założeń w 2022 r. ○

częściowo zrealizowano założeń w 2022 r. ◐

zrealizowano założenia w 2022 r. ●

Studia przypadków Innowacje o pozytywnym wpływie na otoczenie

Zgodnie z 17. Celem Zrównoważonego Rozwoju ONZ budujemy partnerstwa wspierające tworzenie innowacji i pozytywnie oddziałujące na otoczenie. Zadaniem powołanego w ramach Grupy Żabka Venture Studio jest odkrywanie innowacyjnych rozwiązań, które odpowiadają nie tylko na bieżące potrzeby biznesowe Żabki, ale również na wyłaniające się trendy rynkowe i wnioski płynące z analiz danych o konsumentach. Wraz z partnerami zewnętrznymi Venture Studio wyszukuje, rozwija, wdraża i skaluje produkty i usługi pasujące do obecnego, jak i zakładanego przyszłego profilu naszej działalności.

Służy temu m.in. program akceleracyjny Startup Impact Program (druga edycja), który prowadzony jest we współpracy z Koźmiski Business Hub. Inicjatywy podejmowane w ramach programu koncentrują się na następujących obszarach: zrównoważony rozwój, biodegradowalne opakowania, dobre zdrowie i jakość życia oraz odpowiedzialna przedsiębiorczość. Autorzy najlepszych rozwiązań zapraszani są do przeprowadzenia ich pilotażowych wdrożeń w ekosystemie Grupy, a udane przedsięwzięcia mają szansę otrzymać finansowanie niezbędne do dalszego rozwoju. Oferowane wsparcie obejmuje również dostęp do nowoczesnego zaplecza laboratoryjnego Żabki, specjalistycznej wiedzy naszych ekspertów, a także możliwość nawiązania cennych relacji z przedstawicielami branży.

W ostatniej edycji do programu zgłosiło się aż 78 start-upów, z których sześć zostało zakwalifikowanych do dalszej współpracy i testów proponowanych rozwiązań, tj.: Hemp Eat, Epicer, Res Solution, E-ICE, SeaSoil i Vermico.



Wsparcie dla Ukrainy

Żabka była jedną z pierwszych firm, które zdecydowanie zareagowały na rosyjską inwazję na Ukrainę – pierwsze działania pomocowe podjęliśmy już w niespełna 12 godzin od wybuchu wojny. Nawiązaliśmy współpracę z 22 organizacjami humanitarnymi (m.in. Polskim Czerwonym Krzyżem i Polską Akcją Humanitarną) oraz z samorządami, oferując wsparcie finansowe i rzeczowe. Przekazaliśmy około 525 ton żywności i artykułów higienicznych na rzecz osób potrzebujących. W sumie zorganizowaliśmy 87 transportów, w tym cztery pociągi dostarczające pomoc bezpośrednio do poszkodowanej ludności cywilnej przebywającej na terenie Polski, a także w Kijowie, Łucku, Lwowie i Dnieprze.

W bezpośrednią pomoc uchodźcom zaangażowały się tysiące franczyzobiorców, którzy przygotowywali w sklepach darmowe posiłki oraz organizowali transport i schronienie dla ludzi uciekających z ogarniętego wojną kraju. W ramach centrali zapewniliśmy zakwaterowanie prawie 350 osobom i zaoferowaliśmy im zatrudnienie. Ponad 120 wolontariuszy wyłonionych spośród pracowników przyjmowało i wspierało uchodźców w punktach recepcyjnych w Poznaniu i Warszawie.

Wykorzystaliśmy nasze możliwości technologiczne, aby w jeszcze większym stopniu zaangażować klientów w działania pomocowe. Użytkownicy aplikacji Żappka mogli przekazywać swoje zappsy na wsparcie dla potrzebujących Ukraińców – w ten sposób zebrano ponad milion złotych. W ramach kampanii #RAZEMWIĘCEJ klienci Żabka Jush! robiący zakupy online mogli dodać do koszyka najbardziej potrzebne artykuły dla uchodźców, oznaczone specjalną etykietą „Przekaz Ukrainie”.



Odpowiedzialna organizacja

Tworzymy wiarygodną organizację zaangażowanych ludzi.

Ponieważ zadowolenie i zaangażowanie pracowników są dla nas niezwykle istotne, dążymy do budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej, zapewniającej równość szans. Naszym pracownikom oferujemy szeroką gamę programów szkoleniowych, dostosowanych do indywidualnych potrzeb. W 2022 r. możliwość ta została była szeroko wykorzystywana – każdy pracownik odbył średnio 23 godziny szkoleń. Szkolenia organizowane są nie tylko dla osób zatrudnionych w Żabce, lecz również dla jej współpracowników i franczyzobiorców, którzy mają dostęp do kompleksowej oferty Akademii Żabki.

Dążymy także do zapewnienia równości płci – niedawno poddaliśmy się procesowi certyfikacji zewnętrznej, aby potwierdzić, że niezależnie od płci nasi pracownicy zajmujący takie same stanowiska są wynagradzani na takim samym poziomie.

Żabka bardzo poważnie traktuje bezpieczeństwo i dobrostan swoich pracowników. Zapewniamy odpowiednie i bezpieczne warunki pracy. Za pośrednictwem specjalnej strony internetowej, na której zamieszczamy najważniejsze informacje na temat bezpieczeństwa i higieny pracy, a także poprzez specjalne publikacje i konkursy, dbamy o podnoszenie świadomości zasad BHP wśród pracowników. Na bieżąco monitorujemy incydenty BHP, analizujemy ich przyczyny i wdrażamy działania w celu zwiększenia

poziomu bezpieczeństwa. Zdajemy sobie sprawę z wagi zdrowia psychicznego, dlatego stworzyliśmy specjalny program wsparcia dla pracowników i ich rodzin, w ramach którego oferujemy im pomoc psychologiczną oraz doradztwo w kwestiach finansowych i prawnych.

Jako członek międzynarodowego stowarzyszenia zrzeszonego przy Organizacji Narodów Zjednoczonych UN Global Compact, Żabka przestrzega wysokich standardów etycznych we wszystkich swoich działaniach. Firma zapewnia pracownikom szkolenia w zakresie etyki biznesu (w 2022 r. szkolenie ukończyło 99,7% zatrudnionych), a we wszystkich umowach zamieszcza klauzule obligujące drugą stronę do przestrzegania określonych zasad. Żabka nieustannie pracuje też nad podnoszeniem własnych standardów w zakresie poszanowania praw człowieka uwzględniając stosowne przepisy w swoich Kodeksach Postępowania.

Aby zapewnić przejrzystość i wiarygodność podejmowanych działań, na bieżąco publikujemy dane finansowe i niefinansowe. Co więcej nasze dane niefinansowe podlegają również weryfikacji przez podmioty takie jak E&Y. Wyrazem uznania dla naszych wysiłków na rzecz zrównoważonego rozwoju i ochrony klimatu są liczne nagrody i wyróżnienia, w tym EcoVadis, Złoty i Zielony Listek CSR w

rankingu organizowanym pod patronatem tygodnika Polityka. Laur ten jest przyznawany przedsiębiorstwom, dla których zrównoważony rozwój jest priorytetowym elementem strategii biznesowej.



Obszar	Cel	Status 2022	Wynik 2022
3.1 Wzmacniająca kultura organizacyjna	Top 25% najlepszych pracodawców wg badania Instytutu Gallupa do 2025 r.	●	Top 23%
	Wzrost NPS pracowników do 65 pkt. do 2025 r.	⦿	60 pkt.
3.2 Odporne przedsiębiorstwo	100% pracowników przeszkolonych z etyki do 2025 r.	⦿	99,7%
	100% partnerów biznesowych zapoznanych z Kodeksem Postępowania do 2025 r.	●	35,4%
	Czynniki ESG we wszystkich kluczowych decyzjach i inwestycjach do 2025 r.	⦿	Rozpoczęto prace nad odpowiednimi regulacjami wewnętrznymi
3.3 Przejrzystość i wiarygodność	Raportowanie zewnętrzne według najlepszych praktyk i standardów	●	Raport zintegrowany oraz raport ESG

Legenda: nie zrealizowano założeń w 2022 r. ○

częściowo zrealizowano założeń w 2022 r. ⦿

zrealizowano założeń w 2022 r. ●

Studia przypadków Certyfikat EQUAL-SALARY

Żabka Polska jako pierwsze przedsiębiorstwo w Polsce uzyskała certyfikat równych płac EQUAL-SALARY przyznawany przez szwajcarską Equal-Salary Foundation, który jest m.in. uznawany przez Komisję Europejską. Żabka dba o to, aby wszyscy pracownicy byli równo opłacani za pracę o takiej samej wartości i wpływie na organizację. Aby wcielić w życie nasze zobowiązanie do wynagradzania personelu na zasadzie równych szans bez względu na płeć, w 2021 r. firma wdrożyła Politykę Równości i poddała się procesowi zewnętrznej certyfikacji ze strony Equal-Salary Foundation. Przeprowadzony audyt wykazał, że wynagrodzenia w Żabce „nie mają płci”.

W trakcie procesu certyfikacji zweryfikowano dane płacowe, rozmawiano z pracownikami i badano, jak postrzegają oni kwestię zapewniania przez Żabkę równych szans w odniesieniu do wynagrodzeń. Uzyskany certyfikat potwierdza nie tylko, że polityka płacowa została wdrożona, ale również że pracownicy ją akceptują i uznają za wiarygodną. Certyfikat zachowuje ważność przez trzy lata, a spełnianie jego wymogów podlega regularnym kontrolom.



Współpraca z dostawcami i partnerami biznesowymi

Żabka dba o pielęgnowanie obustronnie korzystnej współpracy z dostawcami, dzieląc się posiadaną wiedzą i zapraszając ich do wspólnej realizacji wybranych inicjatyw w obszarze ESG. Obejmują one sporządzanie planów dotyczących zapasów i prognozowanego zapotrzebowania na poszczególne produkty, projektowanie opakowań, zbieranie i recykling odpadów, a także usprawnienia w obszarze logistyki przy wykorzystaniu dostępnych technologii. Dążymy do ustanawiania jak najwyższych standardów ESG na każdym etapie łańcucha wartości. W tym celu stworzyliśmy platformę Czysty Biznes, która stanowi przestrzeń do wymiany doświadczeń i inspiracji.

Zainicjowaliśmy również dialog z kontrahentami, aby zapoznać ich z wymogami Kodeksu Postępowania dla Partnerów Biznesowych. Dotychczas przestrzeganie postanowień kodeksu oficjalnie potwierdzili dostawcy odpowiadający łącznie za 35% rocznych obrotów Żabki.



Zielona planeta

Minimalizujemy swój ślad środowiskowy w całym łańcuchu wartości

Dzięki skali prowadzonej działalności dysponujemy szeregiem możliwości, aby zaangażować interesariuszy w przedsięwzięcia na rzecz minimalizacji naszego wpływu na środowisko w całym łańcuchu wartości.

Wyzaczyliśmy konkretne cele redukcji emisji we własnej działalności do 2026 r., a także aktywnie współpracujemy z franczyzobiorcami w celu ograniczenia intensywności emisji w zakresie 3. Zachęcamy również naszych partnerów biznesowych do przyjęcia podobnych celów redukcyjnych. Na każdym etapie działalności starannie oceniamy ryzyko związane ze zmianami klimatu i podejmujemy działania zapobiegające, mające na celu jego minimalizację, jednocześnie wykorzystując szanse, aby przyspieszyć zrównoważony rozwój.

Ponadto Żabka podjęła decyzję o wyeliminowaniu jednorazowych materiałów plastikowych, takich jak torby na zakupy czy pokrywki do kubków na kawę, zastępując je przyjaznymi dla środowiska odpowiednikami wykonanymi z papieru. Na etykietach produktów marek własnych wprowadziliśmy również intuicyjne oznakowania ułatwiające właściwy recykling opakowań. Są to także kategorie asortymentu, w przypadku których maksymalizujemy wykorzystanie surowców wtórnych – np. wszystkie butelki napojów

marek Foodini, Wycisk, SI i Od Nowa są w 100% wykonane z tworzywa sztucznego pochodzącego z recyklingu (rPET).

Postępy w realizacji celów w ramach strategicznego filaru „Zielona planeta” omawiamy w publikowanym corocznym raporcie, którego część poświęcona jest kwestiom klimatycznym. Sposób prezentacji tej tematyki jest zgodny z wytycznymi Grupy Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (TCFD) oraz najlepszymi praktykami rynkowymi. Raport zawiera również dane na temat emisji gazów cieplarnianych, które są poddawane zewnętrznej weryfikacji.

Jako pierwsza firma w Polsce i pierwsza sieć handlu detalicznego w Europie Środkowo-Wschodniej, w grudniu 2021 r. Żabka uzyskała oficjalne zatwierdzenie wyznaczonych sobie celów w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych przez Science Based Targets initiative (SBTi). Są one zgodne z najbardziej ambitnymi celami Porozumienia Paryskiego, którego zapisy zakładają utrzymanie globalnego ocieplenia w granicach 1,5°C w stosunku do poziomu sprzed epoki przemysłowej. Zatwierdzenie celów Żabki w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych stanowi dowód konsekwencji naszych działań na rzecz zmniejszenia śladu węglowego i włączenia całego łańcucha wartości w inicjatywę służące dekarbonizacji.



Obszar	Cel	Status 2022	Wynik 2022
4.1 Cyrkularność	Osiągnięcie neutralności opakowaniowej dla produktów marek własnych do 2025 r.	●	Osiągnięcie neutralności plastiku
4.2 Dekarbonizacja	-25% całkowite emisje gazów cieplarnianych w zakresie 1 i 2 do 2026 r. (rok bazowy 2020)	●	-24% vs. 2020 18 275 tCO ₂ e
	-70% intensywność emisji w sklepach do 2026 r.	●	-57% vs. 2020 14,4 tCO ₂ e/mln PLN

Legenda: nie zrealizowano założeń w 2022 r. ○ | częściowo zrealizowano założeń w 2022 r. ◐ | zrealizowano założenia w 2022 r. ●

Studia przypadków Zamknięty obieg surowców

W ramach realizacji przyjętej strategii dotyczącej opakowań podejmujemy szereg działań. Wprowadziliśmy pokrywki kubków do kawy wykonane z celulozy, napoje marek własnych sprzedajemy w butelkach wykonanych w 100% z rPET, a w opakowaniach pozostałych artykułów marek własnych stosujemy materiały z recyklingu. Pozwoliło nam to osiągnąć postawiony sobie cel w zakresie neutralności plastiku produktów marek własnych drugi rok z rzędu.

Konsekwentnie promujemy recykling jako jeden ze sposobów na ograniczenie produkcji pierwotnego plastiku. W 2020 r. w sklepach Żabka pojawiły się pierwsze EKOmaty do zbierania odpadów, a obecnie w Poznaniu, Warszawie i Łodzi działa ich już łącznie 29. Dotychczas pozwoliły one na zebranie ponad 260 000 aluminiowych puszek i ponad 560 000 plastikowych butelek, którym dano drugie życie. W grudniu 2022 r. w Bydgoszczy uruchomiliśmy pilotażowe przedsięwzięcie pod nazwą „Zielona Odnowa”, w którym udział bierze wszystkie 121 sklepów sieci Żabka w mieście. W połowie z nich puste butelki i puszki po napojach zwraca się bezpośrednio u sprzedawcy, a w pozostałych można je wrzucić do testowanych przez firmę czterech typów EKOmatów. Inicjatywa ta oznacza korzyści nie tylko dla środowiska (zebrane surowce wtórne zostaną wykorzystane do wytworzenia nowych opakowań), lecz również dla klientów, którzy za każde zwrócone opakowanie otrzymują 50 żappów w aplikacji Żappka.



Dekarbonizacja


Naszym celem jest redukcja emisji w operacjach własnych o 25% (zakres 1 i 2) do 2026 r. oraz ograniczenie intensywności emisji generowanych przez sklepy o 70% do 2026 r. (w porównaniu z 2020 r.). Podjęliśmy różne inicjatywy, aby zmniejszyć ślad węglowy organizacji.

Stopniowo wymieniamy flotę pojazdów na samochody o napędzie hybrydowym i elektrycznym. W 2022 r. zakupiliśmy 500 nowych aut hybrydowych Toyota Yaris Cross dla przedstawicieli handlowych oraz uruchomiliśmy program elektromobilności, w ramach którego użytkownicy pojazdów flotowych mieli możliwość przetestowania i oceny jazdy samochodem elektrycznym i hybrydowym.

Testujemy również ekologiczne rozwiązania pod kątem możliwości ich wdrożenia bezpośrednio w sklepach. W 2022 r. uruchomiliśmy dwa sklepy Żabka Eko Smart, które stanowią laboratoria dla zielonych innowacji, wzbogacone o inteligentne rozwiązania. Kafle na ścianach obu placówek zostały wykonane z fusów i łusek po kawie, a umieszczone w nich lodówki izolowane są matami z konopi siewnych, a nie pianką poliuretanową. Wprowadziliśmy też specjalne zachęty do zwrotu opakowań przez klientów. Ponadto stosujemy inteligentne systemy monitorujące pracę wentylacji i klimatyzacji oraz zużycie energii. Sklep sam wytwarza część zużywanej energii, a reszta pochodzi w 100% ze źródeł odnawialnych.

Aby zmniejszać ślad węglowy własnej działalności, we wszystkich biurach i centrach dystrybucyjnych korzystamy z energii elektrycznej pochodzącej ze źródeł odnawialnych.





Motywująca kultura organizacyjna i kapitał ludzki

Żabka umożliwia pracownikom realizację pełni ich potencjału

Jolanta Bańczerowska

W Żabce stawiamy przede wszystkim na kompetencje, doświadczenie i nieustający zapał do rozwoju. Jesteśmy dumni z ogromnej różnorodności wśród pracowników i współpracowników, ponieważ wzmacnia ona nasze zespoły i służy żywej wymianie pomysłów. Chcemy tworzyć środowisko pracy sprzyjające integracji, w którym każdy, niezależnie od wieku, płci, pochodzenia społecznego, statusu ekonomicznego czy sytuacji rodzinnej, czuje się doceniany i może być sobą.

Aby realizować założone przez nas cele strategiczne i stale udoskonalać ofertę, poszukujemy osób, które z natury nastawione są na rozwiązywanie problemów i są ciekawe świata. Taki sposób myślenia nie tylko zwiększa efektywność operacyjną, ale również przyciąga najzdolniejszych kandydatów i generuje wartość dodaną zarówno dla samej organizacji, jak i dla jej otoczenia.

Starannie budujemy zaplecze organizacyjne, które zapewnia wsparcie oraz równe możliwości rozwoju i awansu wszystkim członkom rodziny Żabka.

Tworzymy różnorodną i motywującą kulturę organizacyjną, będącą kluczem do zaangażowania i satysfakcji pracowników



AMBICJA

„Uważam, że ambicja nie powinna oznaczać wyłącznie dążenia do wspinania się po kolejnych szczeblach drabiny korporacyjnej, ale również gotowość do wykorzystania pojawiających się szans oraz rozwoju. W Żabce znalazłem środowisko, które jest zarówno dynamiczne, jak i pełne wyzwań i które pozwala mi realizować wyjątkowe i ekscytujące przedsięwzięcia o realnym wpływie na ludzi wokół mnie. Moja motywacja wynika ze świadomości, że moje działania przyczyniają się do zmiany na lepsze, a po osiągnięciu jednego celu zawsze szukam kolejnego wyzwania. Jednym z osiągnięć, z których jestem szczególnie dumny, jest uzyskanie przez Żabkę w 2022 r. certyfikatu równości płac EQUAL-SALARY. Był to jeden z moich osobistych wskaźników efektywności.”

Paweł Brzósowski
Rewards Manager

OTWARTOŚĆ

„Otwartość oznacza swobodę dzielenia się własnymi pomysłami. W Żabce możemy swobodnie zadawać pytania – tu nie ma złych pytań ani złych odpowiedzi. Mam pewność, że gdy podzielę się swoimi uwagami, zostaną wysłuchane, ponieważ tutaj szanuje się i uwzględnia każdy punkt widzenia. Wyrażanie opinii stanowi coś naturalnego i ma na celu wsparcie, a nie krytykę. Pomaga to w ciągłym doskonaleniu i wprowadzaniu innowacji. Jako product owner kierowałem wdrożeniem podpisu elektronicznego i rozwiązań z zakresu elektronicznego obiegu dokumentów. Powodzenie tych przedsięwzięć zawdzięczamy innowacyjności naszego zespołu i otwartości na różne perspektywy.”

Mateusz Benyk
Product owner



ODPOWIEDZIALNOŚĆ

„Jako członkini zespołu Żappka odpowiadam przede wszystkim za to, by użytkownicy aplikacji, których jest już ponad 6 mln, byli zadowoleni z jej działania i oferowanych funkcji i mogli bezproblemowo za jej pomocą dokonywać płatności, zbierać żappsy i sprawdzać promocje. W tym celu staram się zapewniać niezawodne rozwiązania cyfrowe z najwyższej półki, które są dostosowane do potrzeb każdego użytkownika i ułatwiają mu życie.”

Dominika Gofron
Consumer App Director

WIARYGODNOŚĆ

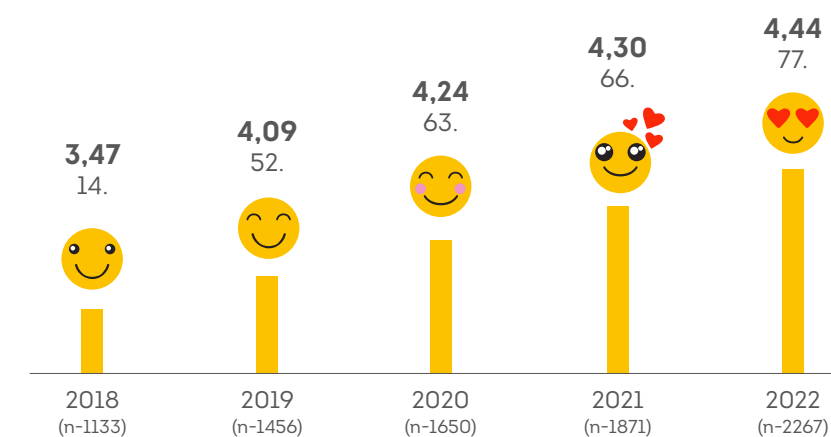
„Odpowiadam za komunikację zewnętrzną w Żabce, w związku z czym dbanie o wiarygodność stanowi kluczowy element mojej codziennej pracy. Budowanie zaufania bywa trudnym zadaniem. Staramy się je zdobyć rzeczową komunikacją, w której unikamy nadmiernych obietnic, spekulacji czy dwuznaczności. Szczerość i jasność przekazu mają fundamentalne znaczenie dla wypracowywania wiarygodności, zarówno wobec interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnątrz organizacji.”

Katarzyna Przewęzikowska
Menedżerka ds Relacji Zewnętrznych i CSR



Żabka nieustannie realizuje nowe inicjatywy w celu zwiększania poziomu zaangażowania pracowników, co stanowi jeden z priorytetów Grupy. Postęp w tym obszarze mierzymy za pomocą ankiety Q12 opracowanej przez Instytut Gallupa, która obejmuje wszystkich pracowników i współpracowników firmy. Wynik badania zaangażowania odzwierciedla zakres, w jakim pracownicy identyfikują się z misją i systemem wartości organizacji. W 2022 r. po raz piąty z rzędu odnotowaliśmy wzrost wyniku – zdobyliśmy 4,44 pkt, co oznacza poprawę o 0,14 pkt w stosunku do roku poprzedniego oraz – z czego ogromnie się cieszymy – uplasowanie się w 77. percentylu najlepszych pracodawców na świecie.

GALLUP®



Różnorodność i inkluzywność

Zdajemy sobie sprawę, że skuteczność podejmowanych przez nas działań zależy w dużej mierze od tego, czy nasi pracownicy są traktowani z szacunkiem, czują się doceniani i mają możliwość w pełni wykorzystać swój potencjał. Uważamy, że zapewnianie równych szans i zarządzanie różnorodnością powinny stanowić istotne elementy przyjmowanych przez nas zasad i strategii. Wzajemny szacunek to podstawa budowanej przez nas kultury organizacyjnej, dlatego nawiązujemy współpracę z partnerami zaangażowanymi w tworzenie różnorodnych i inkluzywnych miejsc pracy.

Przykładem tego może być nasze uczestnictwo w Karcie Różnorodności, będącej międzynarodową inicjatywą mającą na celu dbanie o równe szanse w zatrudnieniu oraz promowanie różnorodności.

Polityka Równości

Przyjęta przez Żabkę w 2021 r. Polityka Równości wytycza kierunek działań firmy i stanowi punkt odniesienia dla jej decyzji w zakresie dbania o różnorodność i inkluzywność.

W oparciu o fundamentalne zasady sprawiedliwości i szacunku wobec drugiej osoby polityka ta pomaga tworzyć środowisko pracy, w którym wszyscy traktowani są równo i zgodnie z jednolitymi kryteriami. Obejmuje ona także działania edukacyjne oraz komunikacyjne, których efektem jest otwarta kultura organizacyjna.

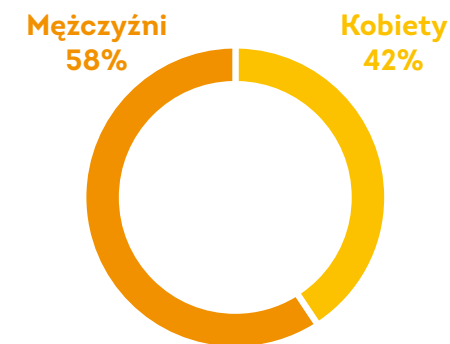
Postępując zgodnie z najlepszymi praktykami, aktywnie realizujemy postawione sobie cele dotyczące różnorodności i inkluzywności, w tym w zakresie zapewnienia zróżnicowanego składu organów Spółki, eliminacji barier w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami

i równości płac kobiet i mężczyzn. Chcielibyśmy, aby Polityka Równości miała zastosowanie nie tylko do wszystkich pracowników i współpracowników Żabki, lecz również do osób spoza organizacji, tj. klientów, franczyzobiorców, dostawców i partnerów technologicznych.

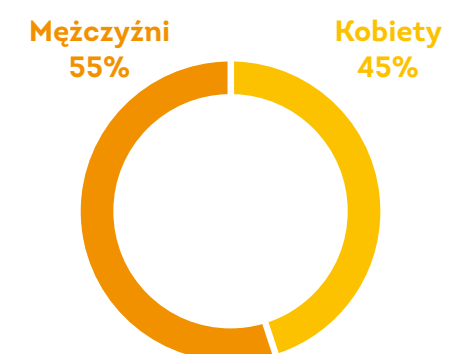


Różnorodność w Żabce

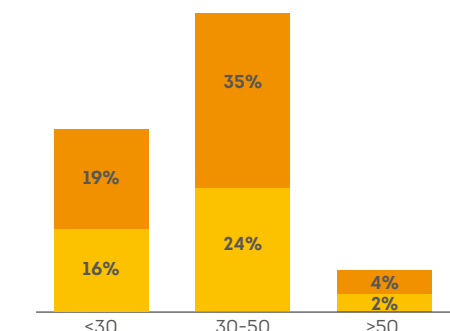
Osoby zatrudnione wg płci



Awanse zawodowe wg płci



Osoby zatrudnione wg wieku



Działania na rzecz różnorodności i inkluzywności podjęte w 2022 r.

Strefa równości i różnorodności – wewnętrzna platforma internetowa, na której znaleźć można tematyczne podcasty, artykuły i inne publikacje oraz słowniczek pojęć związanych z kwestiami równości i różnorodności.

Asystenci kulturowi – osoby powołane do wspierania pracowników z zagranicy i tworzenia dla nich przyjaznego miejsca pracy. Ich pomoc obejmuje ułatwianie adaptacji w firmie oraz załatwiania spraw i formalności związanych z pobytem w Polsce.

Feminy w nazwach stanowisk – Żabka zapewnia zainteresowanym osobom możliwość wyboru żeńskiej formy nazwy stanowiska.

Program Pomocy Pracownikom – program wspierania pracowników poprzez interaktywne webinaria poświęcone m.in. kwestiom różnorodności, radzenia sobie ze stresem i zdrowia oraz sprawom podatkowym i prawnym w życiu zawodowym lub prywatnym.

Certyfikat EQUAL-SALARY – jesteśmy pierwszą polską firmą, która otrzymała certyfikat EQUAL-SALARY. Wyróżnienie to potwierdza skuteczność podejmowanych przez nas działań na rzecz równości płac oraz pozycję Grupy wśród najlepszych pracodawców ([więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Certyfikat EQUAL-SALARY”](#)).

Opinie pracowników to dla nas kluczowe źródło informacji do oceny poziomu inkluzywności organizacji. W ich poznaniu pomaga nam opracowana przez Instytut Gallupa ankieta Q12.

Badanie to określa tzw. wskaźnik inkluzywności (ang. Inclusion Index) poprzez odniesienie się do postrzegania kwestii równego i włączającego traktowania przez poszczególne osoby w organizacji oraz do ich poczucia przynależności do niej z uwzględnieniem ich wieku, płci, narodowości, sytuacji rodzinnej i stażu pracy. W ostatniej przeprowadzonej ankiecie wzięło udział prawie 80% pracowników na różnych stanowiskach. Ogólny uzyskany przez nas wynik wyniósł 4,28 pkt przy maksymalnym możliwym do uzyskania wyniku wynoszącym 5. Świadczy to o naszym dużym zaangażowaniu w działania na rzecz różnorodności i inkluzywności.

Każdej osobie w firmie dajemy narzędzia umożliwiające osiągnięcie sukcesów na każdym etapie pracy

Nabór i wdrażanie nowych pracowników

W Żabce funkcjonuje kompleksowy proces wdrażania nowych pracowników, którego celem jest ich jak najszybsze usamodzielnienie. Po zakończeniu rekrutacji każdej nowej osobie przydzielany jest opiekun, którego zadaniem jest zapewnienie podopiecznemu wsparcia na każdym etapie przygotowań do objęcia przez niego stanowiska.

Aktywnie promujemy także Grupę Żabka jako pracodawcę wśród studentów. W tym celu stworzyliśmy np. program Top Young 100. Inicjatywa ta skierowana jest do najlepszych studentów w Polsce, którzy jako specjalizację

obierają zarządzanie łańcuchem dostaw. Jej uczestnicy rozwijają kompetencje przydatne do rozpoczęcia kariery w logistyce, a firma zyskuje możliwość promocji swojego wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy wśród najlepszych absolwentów uczelni technicznych w Polsce.

„Drogi do biznesu” to z kolei przedsięwzięcie obejmujące cztery programy skierowane do uczniów szkół średnich, w tym „Przedsiębiorcze czwartki”, czyli comiesięczne spotkania z ekspertami Żabki, oraz „Dzień przedsiębiorczości z Żabką”, w ramach którego uczniowie biorą udział w prezentacjach i warsztatach organizowanych w centrali Żabki oraz odwiedzają nasze centrum logistyczne.

Cieszymy się także, że możemy sponsorować zajęcia z przedsiębiorczości w miejscowej szkole średniej i zapewnić mentoring w dziedzinie technologii cyfrowych i informatyki uczniom pracującym nad innowacyjnymi przedsięwzięciami i aplikacjami.

Bierzemy ponadto udział w programie „Kariera”, realizowanym we współpracy z Polską Radą Biznesu, w ramach którego oferujemy uczniom możliwość odbycia płatnych staży. Uczestnicy programu mogą zdobyć cenne umiejętności praktyczne i doświadczenie zawodowe, pracując w najbardziej zaawansowanej technologicznie firmie handlowej z branży convenience w Polsce.



Kluczowe wskaźniki

754

Liczba nowych pracowników w 2022 r. (547 w 2021 r.)

4,43/5

zaangażowanie nowych pracowników w pierwszym roku pracy mierzone za pomocą opracowanej przez Instytut Gallupa ankiety Q12

Szkolenia

Żabka dokłada wszelkich starań, aby wspierać pracowników na każdym etapie ich rozwoju w strukturach organizacji. Zapewniamy m.in. szeroki wybór programów podnoszenia kwalifikacji w ramach Akademii Żabki. Platforma ta oferuje specjalistyczne kursy dla pracowników wszystkich szczebli, a także dla współpracowników i franczyzobiorców w dziedzinach takich jak logistyka, informatyka, obsługa PowerBI czy obsługa Excela. Za jej pośrednictwem można również odbyć szkolenia rozwijające niezbędne umiejętności miękkie, takie jak zarządzanie zmianą,

inteligencja emocjonalna czy asertywna komunikacja.

Naukę wspomagają dodatkowo materiały dostępne na platformie e-learningowej. Oprócz powyższych zasobów zapewniamy także specjalistyczne szkolenia dla członków kadry menedżerskiej oraz najbardziej utalentowanych pracowników – mają oni możliwość rozwijania swojej kariery dzięki kursom organizowanym przez renomowane uczelnie oraz firmy szkoleniowe.

Podnoszenie umiejętności przywódczych

Aby umożliwić dalszy intensywny rozwój organizacji oraz realizację ambitnych planów, Żabka wdrożyła szereg programów doskonalenia kompetencji menedżerskich. To między innymi „Manager On”, skierowany do osób zajmujących stanowiska kierownicze od niedawna, „Manager Up”, przeznaczony dla kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla, oraz „Manager High”, którego celem

jest wzmocnienie umiejętności przywódczych najbardziej uzdolnionych pracowników. Firma zapewnia równe szanse rozwoju bez względu na płeć, wiek i pochodzenie. Korzystając z doświadczenia pracowników, opracowujemy program mentoringu, którego celem będzie w szczególności zwiększenie roli liderów.

Wynagradzanie i docenianie

Chcemy budować efektywny i przejrzysty system wynagradzania i doceniania, łączący stabilne wynagrodzenie podstawowe z zachętami do osiągnięcia lepszych wyników. Takie rozwiązanie wzmacnia zaufanie i pomaga przyciągać do organizacji najbardziej utalentowane osoby, które mogą przyczynić się do jej sukcesu. Skuteczność systemu nagród monitorowana jest w drodze analizy wskaźników rotacji i utrzymania pracowników. Żabka dokłada wszelkich starań, aby każdy pracownik był traktowany z szacunkiem i na równi z innymi oraz czuł się doceniany, co potwierdza m.in. przyznany organizacji w 2022 r. certyfikat EQUAL-SALARY. W Grupie

Żabka ceni się zaangażowanie pracowników i uznaje je za fundament sukcesu. Zachęcamy ich do aktywnego udziału w realizacji celów ESG. Robimy to m.in. poprzez uwzględnianie w ich ocenie rocznej wyników konkretnych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, do podjęcia których się zobowiązali. Osiągnięcie pozytywnych rezultatów takich starań pozwala na uzyskanie dodatkowej premii. Aby mierzyć i stale podnosić poziom zaangażowania pracowników, regularnie przeprowadzamy wśród nich ankietę Q12 opracowaną przez Instytut Gallupa. Jej wyniki pokazują, że zaangażowanie naszego zespołu od lat regularnie wzrasta.

Kluczowe wskaźniki

23 h szkoleń
na jednego pracownika (+1% vs. 2021 r.)

58 566
liczba godzin szkoleniowych ogółem

Kluczowe wskaźniki

72,4%
nowych menadżerów to osoby z rekrutacji wewnętrznej

Kluczowe wskaźniki

Aspekty ESG włączone do systemu premiowego MBO

Uplasowanie się w 77. percentylu pracodawców w opracowanej przez Instytut Gallupa ankiecie Q12 (poprawa o +11 percentyli vs. 2021 r.)



Omówienie wyników finansowych

Tempo rozwoju Żabki nie słabnie

Marta Wrochna-Łastowska

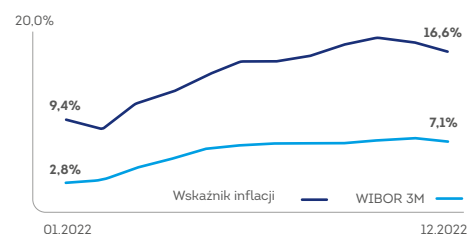
Od momentu powstania Żabka co roku konsekwentnie zwiększa wartość sprzedaży, jednocześnie utrzymując atrakcyjny poziom rentowności. Źródłem naszego sukcesu jest model biznesowy, wspomagany przez działania w zakresie transformacji cyfrowej i optymalizacji kosztów oraz powstające w naszym ekosystemie efekty synergii. W 2022 r. umiejętnie odpowiedzieliśmy na wyzwania w otoczeniu gospodarczym, w tym inflację, rosnące ceny energii i presję płacową, trwającą pandemię COVID-19 czy gwałtowną zmianę sytuacji geopolitycznej, co pozwoliło nam utrzymać dotychczasowe marże przy jednoczesnym wzroście sprzedaży. We współpracy z bankami wyznaczamy nowe standardy finansowania, wypracowując innowacyjne rozwiązania uwzględniające cele z zakresu ESG. Niezwykle istotną rolę odgrywa obszar finansów, który zapewnia dostęp w czasie rzeczywistym do aktualnych danych. Dzięki temu jesteśmy w stanie podejmować trafniejsze decyzje o znaczeniu strategicznym oraz błyskawicznie przekazywać informacje o efektach inwestycji tworzących realną wartość dla właścicieli Grupy.

Na następnej stronie znajdą Państwo szczegółowe wprowadzenie do analizy wyników Grupy.

Model biznesowy odporny na zmienność otoczenia

Historia Żabki potwierdza jej zdolność do dynamicznego rozwoju. W latach 2000–2021 sprzedaż sieci do klienta końcowego rosła w średniorocznym tempie 23% (CAGR). Pomimo trudnego i dynamicznie zmieniającego się otoczenia w 2022 r. Grupa Żabka z powodzeniem prowadziła swoją działalność. Stawiliśmy czoła skutkom utrzymującej się pandemii COVID-19 i globalnej dekonjunkury gospodarczej, spowodowanej m.in. inwazją Rosji na Ukrainę. Czynniki te doprowadziły do wzrostu presji inflacyjnej i podwyżek stóp procentowych. Z drugiej strony w następstwie napływu migrantów z Ukrainy wzrosła liczba klientów w naszych sklepach.

Zmiany poziomu inflacji i stóp procentowych w 2022 r.



Źródło: analiza własna spółki na podstawie danych rynkowych

Dzięki skutecznej realizacji strategii rozwoju kolejny rok z rzędu osiągnęliśmy wzrost sprzedaży do klienta końcowego (+28% r/r w 2022 r.). W 2022 r. sieć sklepów stacjonarnych Żabka powiększyła się o 1 067 nowych punktów sprzedaży, przy czym we wszystkich miastach wynik EBITDA poszczególnych placówek, niezależnie od formatu, pozostawał na stabilnym poziomie. Wysoki, bo aż 17-procentowy wzrost sprzedaży porównywalnej wynikał przede wszystkim ze zwiększonego poziomu zaangażowania klientów, a także wprowadzenia nowych produktów i marek własnych w strategicznych kategoriach asortymentu (dania błyskawiczne i przekąski oraz artykuły mątej gastronomii). Innymi istotnymi czynnikami wzrostu był rozwój nowych usług, wykorzystanie danych i narzędzi analitycznych do zarządzania asortymentem, cenami i planogramem sklepów, wysoka

inflacja oraz napływ uchodźców z Ukrainy. Ważną rolę odegrały także niedawne inwestycje w cyfrowe kanały sprzedaży, dla których wskaźnik GMV w 2022 r. wzrósł o 16% r/r, tj. do poziomu 1 083 mln PLN.

Skuteczne zarządzanie presją inflacyjną było jednym z najistotniejszych osiągnięć Grupy w 2022 r. Przykładem działań w tym obszarze mogą być liczne inicjatywy podjęte przez Żabkę w odpowiedzi na rosnące ceny energii w celu ograniczenia jej zużycia. Obejmowały one m.in. wprowadzenie inteligentniejszych systemów oświetlenia oraz poprawę wydajności chłodziarek w sklepach, co w samym 2022 r. pozwoliło zmniejszyć zużycie energii średnio o 10% w każdej placówce ([więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Inicjatywy mające na celu zmniejszenie kosztów energii elektrycznej”](#)). Kolejne działania tego typu zostaną wprowadzone w 2023 r., a Grupa zakłada, że płynące z nich korzyści ujawnią się w pełni do końca roku.

Wzrost łącznej marży franczyzobiorców o 31% r/r stanowi wymierne odzwierciedlenie dążenia firmy do budowania trwałych relacji z przedsiębiorcami prowadzącymi sklepy pod szyldem Żabka. Udaną współpracę z tą grupą interesariuszy uważamy za jeden z najistotniejszych warunków skutecznej realizacji obranej przez nas strategii rozwoju. Dzięki optymalnemu zarządzaniu kosztami, marżą oraz strukturą asortymentu zniwelowaliśmy skutki wzrostu cen energii i towarzyszącej mu presji płacowej, utrzymując rentowność podstawowej działalności Grupy na dotychczasowym poziomie. Dążąc do dalszego zwiększania rentowności, wykorzystujemy powstające w tworzonej przez nas ekosystemie efekty synergii. Ponadto w realizowanych procesach stosujemy technologie cyfrowe, również te oparte na sztucznej inteligencji, n.p. w celu zapewnienia optymalnej lokalizacji nowo otwieranych placówek – [więcej informacji na ten temat można znaleźć w opisanym wcześniej studium przypadku „Wybór lokalizacji z wykorzystaniem technologii AI”](#).

Realizowana przez nas strategia zakłada dalszy rozwój zarówno stacjonarnych, jak i cyfrowych kanałów sprzedaży w ramach kompleksowego ekosystemu convenience. Dlatego też reinwestujemy wypracowywane zyski. W 2022 r. poniesione przez nas nakłady inwestycyjne (CAPEX) ukształtowały się na poziomie 1 430 mln PLN, co oznacza wzrost o 31%. 75% tych środków zostało przeznaczonych na przedsięwzięcia o charakterze rozwojowym. Obejmowały one uruchomienie nowych sklepów, w tym innowacyjnych Żabka Nano, pozyskanie nowych rozwiązań cyfrowych i wzmocnienie infrastruktury logistycznej, w tym utworzenie zautomatyzowanego centrum logistycznego pod Warszawą, obsługującego 3 500 punktów sprzedaży (docelowo 5 000 po rozbudowie). Stale rozwijamy infrastrukturę chmurową oraz poszerzamy kanały cyfrowe, w szczególności usługi Delio i Żabka Jush!. Ponieważ oferta cyfrowa Grupy znajduje się na bardzo wczesnym etapie rozwoju, poniesione w związku z nią inwestycje nie osiągnęły jeszcze dodatniej stopy zwrotu, co miało nieznacznie negatywny wpływ na ogólny poziom rentowności firmy w 2022 r.

Aby sfinansować realizację ambitnej strategii rozwoju Grupy, korzystamy także z finansowania zewnętrznego, udzielanego przez wiodące banki krajowe i międzynarodowe, z którymi zbudowaliśmy silne relacje. Dzięki ostrożnemu podejściu do zarządzania finansami utrzymaliśmy wskaźnik zadłużenia netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) do EBITDA znormalizowanej (po uwzgl. czynszów z tyt. najmu) na stabilnym i bezpiecznym poziomie 2,1. Na początku 2023 r. zawarliśmy największą w historii firmy umowę finansowania na kwotę ponad 6 mld PLN, której warunki negocjowaliśmy w 2022 r. Jej przedmiotem jest kredyt na refinansowanie wcześniejszych zobowiązań Grupy. Podpisana umowa stanowi wyraz zaufania instytucji finansowych do naszego modelu działalności i strategii rozwoju.

Wybrane wyniki finansowe

Wybrane KPI	2022	2021	Zmiana
Wartość sprzedaży do klienta końcowego	18 530	14 498	+28%
Sieć sklepów	9 021	7 954	+13%
Wzrost sprzedaży porównywalnej (Lfl)	17,0%	9,8%	+7,2 p.p.

Pomyślna realizacja Strategii, uwzględniającej w szczególności następujące czynniki rozwoju:

Otwieranie każdego roku ponad 1 000 nowych sklepów w różnych formatach w starannie wybranych lokalizacjach

Zwiększoną liczbą wizyt w sklepach i wyższą średnią wartością koszyka, w tym w następstwie wysokiej inflacji

Łączna marża franczyzobiorców	2 898	2 208	+31%
<i>Łączna marża franczyzobiorców jako % sprzedaży segmentu Modern Convenience do klienta końcowego</i>	<i>15,9%</i>	<i>15,4%</i>	<i>+0,5 p.p.</i>

Wzrost bazy franczyzobiorców w wyniku rozbudowy sieci

Atrakcyjny poziom marży franczyzobiorców na tle konkurencyjnych ofert

EBITDA znormalizowana	2 418	1 989	+22%
<i>Znormalizowana marża EBITDA</i>	<i>13,1%</i>	<i>13,7%</i>	<i>-0,6 p.p.</i>

Utrzymanie dotychczasowego poziomu rentowności pomimo presji inflacyjnej

Inwestycje w cyfrowe start-upy i wzrost marży franczyzobiorców

GMV w obszarze cyfrowym	1 083	930	+16%
Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej	2 211	2 072	+7%
Nakłady inwestycyjne	1 430	1 089	+31%

Rosnące szanse rynkowe

Znaczne przepływy pieniężne z działalności operacyjnej

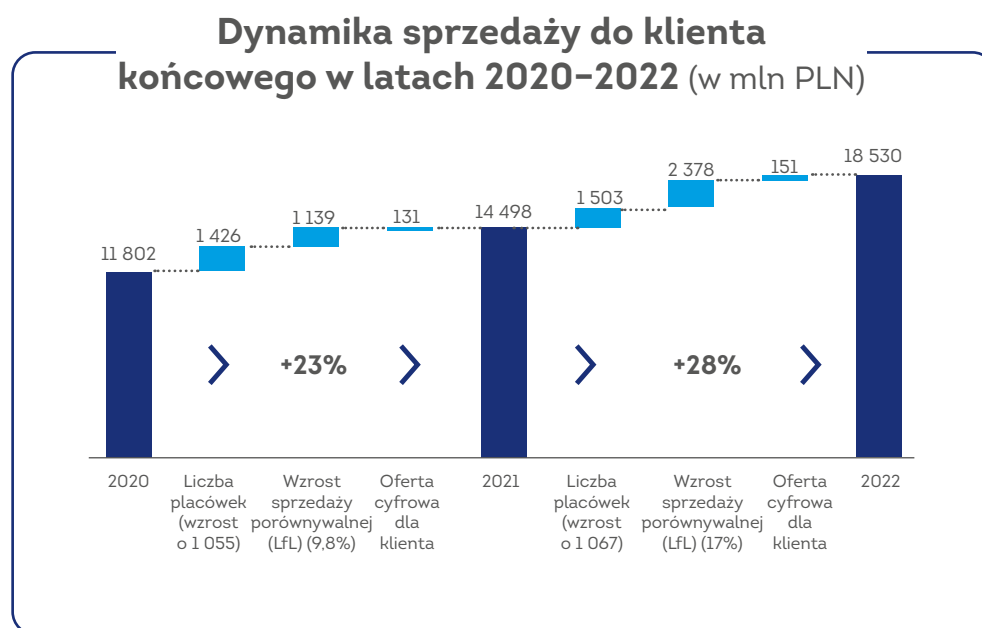
Finansowanie dalszego rozwoju

Zadłużenie netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) / EBITDA znormalizowana (po uwzgl. czynszów z tyt. najmu)	2,1x	2,6x	-0,5x
---	-------------	-------------	--------------

Redukcja zadłużenia i dobra sytuacja finansowa

Analiza rachunku zysków i strat

	2022	2021
Wartość sprzedaży do klienta końcowego	18 529,9	14 497,9
Łączna marża franczyzobiorców	(2 898,0)	(2 207,9)
Pozostałe korekty	371,5	203,4
Przychody ze sprzedaży	16 003,4	12 493,4
Koszty własne sprzedaży	(13 014,2)	(10 119,7)
Zysk brutto	2 989,2	2 373,7
<i>Marża brutto</i>	<i>16,1%</i>	<i>16,4%</i>
Koszty marketingu	(211,9)	(133,6)
Koszty sprzedaży i ogólnego zarządu	(316,5)	(213,4)
Koszty technologii, innowacji i rozwoju	(178,3)	(124,0)
Pozostałe koszty	52,5	(11,8)
EBITDA	2 335,0	1 890,9
<i>Marża EBITDA</i>	<i>12,6%</i>	<i>13,0%</i>
Korekty	83,5	97,6
EBITDA znormalizowana	2 418,5	1 988,5
<i>Znormalizowana marża EBITDA</i>	<i>13,1%</i>	<i>13,7%</i>
Amortyzacja	(1 114,1)	(915,4)
Saldo przychodów i kosztów finansowych	(644,0)	(310,7)
Zysk przed opodatkowaniem	576,9	664,8
Podatek dochodowy	(192,7)	(153,9)
Zysk netto	384,2	510,9
<i>Marża zysku netto</i>	<i>2,1%</i>	<i>3,5%</i>



Wartość sprzedaży do klienta końcowego

Wskaźnik ten stanowi sumę łącznej wartości paragonów z kas fiskalnych ze wszystkich sklepów stacjonarnych Żabka oraz wartości sprzedaży produktów i usług za pośrednictwem kanałów cyfrowych.

Czynniki wzrostu

W 2022 r. wartość sprzedaży do klienta końcowego wzrosła o 28%, tj. do kwoty 18 530 mln PLN, na co wpływ miały przede wszystkim: rozbudowa sieci sklepów, wzrost sprzedaży porównywalnej (Lfl) oraz rozwój oferty cyfrowej dla klienta.

Dywersyfikacja czynników wzrostu, dzięki której firma stała się bardziej odporna na niekorzystne zmiany w otoczeniu, w tym skutki pandemii COVID-19 czy wciąż trwającej rosyjskiej napaści na Ukrainę.

Rozbudowa sieci sklepów

W samym 2022 r. uruchomiliśmy 1 131 nowych placówek, likwidując jedynie 64 (wzrost netto o 1 067 sklepów), co oznacza, że na koniec roku sieć Żabka liczyła 9 021 sklepów.

Zaowocowało to zwiększeniem sprzedaży o 1 503 mln PLN w ujęciu rok do roku (2021 r.: 1 426 mln PLN).

Planując rozwój sieci, stosujemy bardzo selektywne i rygorystyczne podejście, w tym korzystamy z zaawansowanych rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji i analizie danych, tak aby wybierać optymalne lokalizacje dla nowych placówek.

Dzięki tym narzędziom nowo otwarte sklepy szybko zaczynają generować zakładane wyniki. Co istotne, pozwoliło nam to utrzymać konkurencyjny okres zwrotu nakładów na uruchomienie punktu sprzedaży pomimo ich ogólnego wzrostu.

Wzrost sprzedaży porównywalnej (Lfl)

W 2022 r. wzrost sprzedaży porównywalnej przełożył się na wzrost wartości sprzedaży do klienta końcowego o 2 378 mln PLN w porównaniu z kwotą 1 139 mln PLN w 2021 r.

Wzrost ten był efektem poprawy, w odpowiednich proporcjach, dwóch wskaźników: liczby wizyt w sklepach i wartości

	2022	2021
Liczba sklepów (stan na początek okresu)	7 954	6 899
Liczba nowo otwartych sklepów	1 131	1 100
Liczba zamkniętych sklepów	(64)	(45)
Udział zamkniętych sklepów w stosunku do łącznej liczby sklepów	0,8%	0,6%
Liczba sklepów (stan na koniec okresu)	9 021	7 954
Wzrost sprzedaży porównywalnej (Lfl)	17,0%	9,8%
Wartość sprzedaży do klienta końcowego w przeliczeniu na sklep* (w tys. PLN)	2 150	1 935

*Wartość sprzedaży do klienta końcowego bez uwzględnienia sprzedaży zrealizowanej za pośrednictwem kanałów cyfrowych, podzielona przez średnią liczbę sklepów w danym okresie

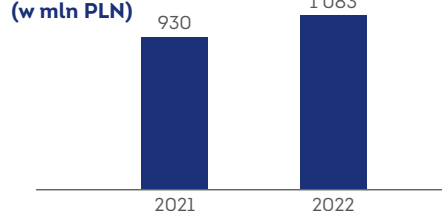
koszyka, które mierzymy, odpowiednio, liczbą i kwotą wydanych paragonów. Zwiększenie liczby wizyt w sklepach było skutkiem przede wszystkim organicznego rozwoju sieci Żabka, a na wzrost wartości koszyka zasadniczy wpływ miała inflacja. W celu dalszego zwiększania wartości koszyka i liczby wizyt w sklepach podejmujemy różne działania, w tym optymalizujemy układ sklepów, wykorzystujemy sztuczną inteligencję i zaawansowane narzędzia analityczne do tworzenia spersonalizowanych promocji, ustalania poziomu cen i doboru asortymentu, wprowadzamy nowe usługi oraz koncentrujemy się na strategicznych kategoriach produktów ze szczególnym uwzględnieniem błyskawicznych dań i przekąsek (QMS). Więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku poniżej). W ten sposób zapewniamy stały wzrost sprzedaży każdemu sklepowi Żabka niezależnie od jego lokalizacji.

Oferta cyfrowa dla klienta

W 2021 r. uruchomiliśmy pierwsze autonomiczne sklepy Żabka Nano oraz nabyliśmy spółki Maczfit i Dietly, wkraczając tym samym na rynek cateringu dietetycznego. Ponadto udostępniliśmy usługi q-commerce – w 2021 r. była to Żabka Jush!, a w 2022 r. Delio. Inwestycje te przełożyły się na, odpowiednio, 15- i 16-procentowy wzrost przychodów ze sprzedaży i wskaźnika GMV w obszarze cyfrowym.

Oferta cyfrowa dla klienta stała się najnowszym czynnikiem wzrostu Grupy, który – jak zakładamy – osiągnie swój pełny potencjał dopiero w kolejnych latach.

GMV w obszarze cyfrowym (w mln PLN)



Studium przypadku Dania błyskawiczne i przekąski (QMS)

Produkty w kategorii QMS doskonale odzwierciedlają strategiczne zobowiązanie Żabki do zapewniania klientom jak najwyższego poziomu wygody i uwalniania ich czasu. Oferujemy szeroki asortyment dań gotowych do spożycia, obejmujący artykuły małej gastronomii Żabka Café, klasyczne szybkie przekąski i napoje oraz produkty gotowe do podgrzania. Naszą ofertę dań błyskawicznych i przekąsek dobieramy z najwyższą starannością. Cieszymy się, że spotyka się ona z uznaniem klientów, czego dowodem jest fakt, że sprzedaż właśnie tych artykułów w Żabce rośnie najszybciej. W 2022 r. przychody ze sprzedaży asortymentu QMS wzrosły o prawie 50% r/r, osiągając ok. 10-procentowy udział w strukturze sprzedaży ogółem w sklepach.

Kategoria ta obejmuje głównie artykuły marek własnych i ofertę Żabka Café. Pozwala to zachować ścisłą kontrolę nad opracowywaniem produktów zgodnie z potrzebami klienta oraz nad ich rentownością. Dania błyskawiczne i przekąski nie tylko stanowią jedną z najbardziej dochodowych kategorii naszego asortymentu, ale także pozytywne wpływają na liczbę wizyt w sklepach Żabka.

Zakładamy dalszy dynamiczny rozwój oferty QMS m.in. dzięki postępującej cyfryzacji działalności Grupy, przekładającej się na wzrost znaczenia kanałów q-commerce oraz sklepów autonomicznych, a także dzięki realizacji celów ESG, takich jak promowanie zrównoważonego stylu życia poprzez produkty pod markami własnymi.



Łączna marża franczyzobiorców

	2022	2021
Wartość sprzedaży segmentu Modern Convenience do klienta końcowego*	18 246,1	14 361,3
Łączna marża franczyzobiorców*	(2 897,2)	(2 208,0)
Wzrost marży franczyzobiorców w stosunku do roku poprzedniego	31,2%	26,1%
Jako % sprzedaży do klienta końcowego	15,9%	15,4%
Wzrost (p.p.)	0,5	0,5
Średnia marża franczyzobiorcy na sklep (w tys. PLN)	354	307

*Wartość sprzedaży do klienta końcowego i łączna marża franczyzobiorców nie uwzględniają sprzedaży zrealizowanej poprzez ofertę cyfrową dla klienta

Łączna marża franczyzobiorców to kwota uzyskiwana przez franczyzobiorców ze sprzedaży produktów klientom. W 2022 r. wskaźnik ten wzrósł o 31,2%, tj. do kwoty 2 897,2 mln PLN (2021 r.: 2 208 mln PLN), głównie dzięki zwiększonej wartości sprzedaży w przeliczeniu na sklep, rozbudowie sieci placówek i działaniom na rzecz zwiększania zaangażowania i satysfakcji wśród franczyzobiorców. Wpływ na poprawę atrakcyjności współpracy z Żabką ma niewątpliwie wzrost średniej marży franczyzobiorcy w przeliczeniu na sklep (z 307 tys. PLN w 2021 r. do 354 tys. PLN w 2022 r.) oraz udziału tej marży w wartości sprzedaży do klienta końcowego (z 15,4% w 2021 r. do 15,9% w 2022 r.).

Wiemy, że powodzenie prowadzonej przez nas działalności zależy w dużej mierze od właściwego doboru i utrzymania jak najlepszych partnerów, dlatego staramy się oferować franczyzobiorcom najkorzystniejsze na rynku warunki współpracy. Przełożyło się to na wzrost wskaźnika NPS wśród tej grupy interesariuszy o 13 pkt w 2022 r. oraz spadek odsetka franczyzobiorców z własnej woli rezygnujących ze współpracy z 10,5% w 2021 r. do 7,7% w 2022 r.

Przychody ze sprzedaży

Uważamy, że wartość sprzedaży do klienta końcowego stanowi dokładniejszy miernik efektywności działalności Grupy niż przychody ze sprzedaży obliczone zgodnie z obowiązującymi przepisami w zakresie rachunkowości. Ustalając poziom przychodów ze sprzedaży, dokonujemy korekt, z której najistotniejsza polega na odjęciu marży franczyzobiorców od wartości sprzedaży do klienta końcowego.

Pozostałe korekty dotyczą sprzedaży regionalnej, tj. sprzedaży produktów nabywanych przez franczyzobiorców od dostawców innych niż Żabka, oraz zmiany stanu zapasów w sklepach, odzwierciedlającej odstęp w czasie między nabyciem asortymentu przez franczyzobiorcę a jego sprzedażą do klienta końcowego.

Więcej informacji na temat przychodów ze sprzedaży wypracowywanych Grupę można znaleźć w nocie 5.1 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

Koszty własne sprzedaży

W kosztach własnych sprzedaży ujmujemy koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług (**więcej informacji na ten temat można znaleźć w nocie 5.2 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy**). Staramy się utrzymać nad nimi ścisłą kontrolę pomimo panującej presji inflacyjnej. Najistotniejszymi czynnikami niekorzystnie wpływającymi na tę kategorię kosztów były rosnące ceny energii, w tym paliw i elektryczności, oraz wzrost presji płacowej. Wpływ ten skutecznie niwelowaliśmy poprzez zwiększenie efektywności prowadzonej działalności, wykorzystanie efektów skali, automatyzację procesów operacyjnych i analizy danych oraz zastosowanie zaawansowanych narzędzi informatycznych, w tym z korzyścią dla franczyzobiorców (**więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Wsparcie dla franczyzobiorców”**). Na obniżenie wysokości kosztów własnych sprzedaży wpłynęła poprawa warunków handlowych i współpracy z dostawcami. Znaczny wzrost kosztów energii został częściowo skompensowany poprzez

działania mające na celu ograniczanie jej zużycia – **więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Inicjatywy mające na celu zmniejszenie kosztów energii elektrycznej”**. Żabka zakłada osiągnięcie dalszych korzyści z tych działań w kolejnych latach.

Zysk brutto

W 2022 r. Grupa odnotowała wzrost zysku brutto o 25,9% r/r, tj. do kwoty 2 989,2 mln PLN, przy jednoczesnym spadku marży brutto o 0,2 p.p. (24 p.b.) do poziomu 16,1%. Byliśmy w stanie utrzymać dotychczasową rentowność m.in. dzięki:

- zachowaniu wysokiego tempa rozwoju sieci sklepów, co z kolei przełożyło się na zwiększenie siły nabywczej Żabki i tym samym korzystnie wpłynęło na warunki, na jakich Grupa zaopatruje się u dostawców, skutkując wzrostem marży brutto;
- optymalizacji struktury asortymentowej sprzedaży (poprzez zwiększenie udziału najbardziej marżowych produktów i usług);
- skutecznemu zarządzaniu cenami i promocjami, m.in. poprzez aktywną segmentację i dywersyfikację cen).

Koszty technologii, marketingu oraz ogólnego zarządu i administracyjne

W 2022 r. koszty marketingu wzrosły do poziomu 211,9 mln PLN, co stanowi 1,1% łącznej wartości sprzedaży do klienta końcowego (w 2021 r. – 0,9%). Za wzrost ten w dużej mierze odpowiadała nowo rozpoczęta kampania pozycjonowania marki Żabka pod hasłem „Uwolnij swój czas”, która ma na celu odświeżenie komunikacji marketingowej Spółki i dotarcie do nowego grona klientów, a także uruchomienie nowych marek cyfrowych: Jush!, Delio i Nano.

Koszty sprzedaży i koszty ogólnego zarządu wzrosły w 2022 r. do poziomu 316,5 mln PLN, co odpowiada 1,7% łącznej wartości sprzedaży do klienta końcowego (w 2021 r. – 1,5%). Głównym czynnikiem tego wzrostu

	2022	2021
EBITDA	2 335,0	1 890,9
Marża EBITDA	12,6%	13,0%
Korekty:		
(1) Wynik na zbyciu rzeczowych aktywów trwałych i składników aktywów z tytułu prawa do użytkowania oraz różnice inwentaryzacyjne	4,9	3,5
(2) Koszty środków ochronnych dla pracowników i franczyzobiorców w związku z pandemią COVID-19 oraz koszty darowizn	13,4	27,9
(3) Koszty reorganizacji Grupy	7,5	10,6
(4) Koszty związane ze zmianami w strukturze własnościowej i pozyskaniem źródeł finansowania	25,9	17,4
(5) Koszty nabycia nowych podmiotów	8,1	20,3
(6) Programy motywacyjne i dodatkowe wynagrodzenie z tytułu zakończenia współpracy z kluczowymi pracownikami	23,7	17,9
EBITDA znormalizowana	2 418,5	1 988,5
Znormalizowana marża EBITDA	13,1%	13,7%

było jednorazowe wzmocnienie struktur organizacyjnych we wszystkich podmiotach Grupy w związku z ich dynamicznym rozwojem. Bardzo dobre wyniki finansowe w 2022 r. przełożyły się także na wzrost premii wypłacanych pracownikom, a tym samym na wzrost wynagrodzeń ogółem.

Koszty technologii, innowacji i rozwoju wzrosły w 2022 r. do poziomu 178,3 mln PLN (co stanowi 1,0% wartości sprzedaży do klienta końcowego, tj. 0,1 p.p. więcej niż w 2021 r.). Za wzrost ten odpowiadały przede wszystkim kolejne inwestycje w rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji i rozwój kluczowych aplikacji. Na wysokość omawianej pozycji kosztów niekorzystny wpływ miały także wyższe koszty przechowywania danych w chmurze.

EBITDA

Prezentowany w sporządzanych sprawozdaniach finansowych wynik EBITDA dodatkowo korygujemy o niektóre koszty o charakterze jednorazowym, w

tym m.in. koszty związane ze zmianami w strukturze własnościowej, pozyskaniem źródeł finansowania, reorganizacją Grupy, przeciwdziałaniem skutkom pandemii COVID-19, darowiznami na rzecz Ukrainy oraz zbyciem składników aktywów. Dzięki wymienionym korektom omawiany wskaźnik trafniej odzwierciedla rentowność prowadzonej przez nas działalności. Osiągnięty przez Grupę w 2022 r. wynik EBITDA wyniósł 2 418,5 mln PLN, co w stosunku do wartości sprzedaży do klienta końcowego oznacza marżę na poziomie 13,1%.

Spadek marży EBITDA i znormalizowanej marży EBITDA jest związany ze strategicznymi inwestycjami w dynamiczny rozwój oferty cyfrowej, która nie osiągnęła jeszcze pełnej dojrzałości.

W 2022 r. pomimo presji inflacyjnej utrzymaliśmy wskaźniki rentowności podstawowej działalności na zasadniczo niezmiennych poziomach.

Zysk netto

Na wysokość zysku netto i marży zysku netto wpływają przede wszystkim omówione wyżej pozycje, a ponadto następujące czynniki, nieuwzględnione w wyniku EBITDA:

- amortyzacja,
- saldo przychodów i kosztów finansowych,
- obciążenie z tytułu podatku dochodowego.

W 2022 r. amortyzacja wyniosła 1 114,1 mln PLN, tj. była o 21,7% wyższa niż rok wcześniej, przy czym jej wzrost był niższy od wzrostu sprzedaży. Zwiększenie poziomu amortyzacji wynikało z rozwoju sieci punktów sprzedaży, zwiększenia stanu aktywów z tytułu prawa do użytkowania w następstwie indeksacji czynszów z tytułu najmu oraz strategicznych inwestycji w rozwój nowych technologii.

Saldo przychodów i kosztów finansowych wzrosło w 2022 r. o 107,3%, tj. do poziomu 644,0 mln PLN, głównie w następstwie wyższych stóp procentowych (główna stopa procentowa WIBOR 3M wzrosła ze średniego poziomu 0,55% w 2021 r. do 6,04% w 2022 r.).

Analiza przepływów pieniężnych

Aktywne zarządzanie przepływami pieniężnymi

Pion finansowy Grupy stanowi przykład połączenia inicjatywy w podejmowaniu działań, przewidywalności oraz najwyższej klasy kompetencji. To dzięki niemu Żabka osiąga optymalne wyniki w zarządzaniu przepływami pieniężnymi z działalności operacyjnej, przekraczającymi 2 mld PLN. Ponadto Grupa aktywnie zarządza kapitałem obrotowym netto i dąży do zapewnienia jak najkrótszego cyklu konwersji gotówki oraz okresu zwrotu nakładów na uruchomienie nowego sklepu.

	2022	2021
Przepływy pieniężne netto z		
działalności operacyjnej	2 211,4	2 072,3
działalności inwestycyjnej	(1 030,1)	(1 343,0)
działalności finansowej	(1 370,4)	(629,5)
Zmiana netto środków pieniężnych i ich ekwiwalentów	(189,2)	99,8

Z powodu zaokrągleń sumy poszczególnych pozycji mogą być mniejsze lub większe od odpowiadających im pozycji wyższego rzędu.

Więcej informacji na temat przepływów pieniężnych Grupy można znaleźć w Sprawozdaniu z przepływów pieniężnych w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.

Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej

W 2022 r. osiągnęliśmy dodatnie przepływy pieniężne netto w wysokości 2 211,4 mln PLN, co oznacza wzrost o 6,7% r/r. Wpływ na zwiększenie tej pozycji miał głównie wyższy wynik EBITDA, a także uwolnienie części kapitału obrotowego w postaci środków pieniężnych. Kapitał obrotowy Grupy jest co do zasady ujemny, ponieważ jej zobowiązania z tytułu dostaw i usług znacznie przewyższają stan zapasów i należności z tytułu dostaw i usług.

Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej

W 2022 r. przepływy pieniężne netto wykorzystane w działalności inwestycyjnej wyniosły 1 030,1 mln PLN (wzrost o 23,3% r/r) i stanowiły 5,6% wartości sprzedaży do klienta końcowego. Grupa przeznacza zasadniczą część nakładów inwestycyjnych na finansowanie dalszego rozwoju działalności, a podejmowane w tym obszarze decyzje mają charakter uznaniowy. Realizowane inwestycje obejmują:

- rozwój sieci placówek (w 2022 r. otworzyliśmy 1 131 nowych sklepów),
- rozwój sieci logistycznej (w 2022 r. głównie poprzez budowę nowego zautomatyzowanego centrum dystrybucyjnego),
- rozwój oferty cyfrowej dla klienta,
- cyfryzację, systemy informatyczne i inne technologie.

Nakłady na inwestycje odtworzeniowe Grupy kształtują się na poziomie poniżej 2% wartości sprzedaży do klienta końcowego i obejmują głównie inwestycje dotyczące sklepów, logistyki, centrali firmy i IT.

Przepływy pieniężne z działalności finansowej

W 2022 r. przepływy pieniężne netto wykorzystane w działalności finansowej wyniosły 1 370,4 mln PLN (wzrost o 117,7% r/r) i dotyczyły przede wszystkim spłaty kredytów, pożyczek i zobowiązań z tytułu leasingu wraz z odsetkami.

Zgodnie z MSSF 16 Grupa ujmuje składniki aktywów z tytułu prawa do użytkowania i związane z nimi zobowiązania z tytułu leasingu w odniesieniu do prawie wszystkich sklepów Żabka. Związane z nim płatności ujęte w przepływach pieniężnych z działalności finansowej wyniosły 733,6 mln PLN.

Więcej informacji na ten temat można znaleźć w omówieniu zadłużenia netto w części poświęconej analizie sytuacji finansowej.

Wolne przepływy pieniężne (FCF)

Oprócz prezentacji przepływów pieniężnych z różnych rodzajów działalności wykazujemy również wolne przepływy pieniężne, czyli saldo środków pieniężnych pozostałe dla dostawców kapitału: inwestorów i banków finansujących. Pomimo znacznego wzrostu nakładów inwestycyjnych (+31% r/r) w 2022 r. firma wypracowała niemal 0,5 mld PLN wolnych przepływów pieniężnych.

	2022	2021
EBITDA znormalizowana	2 418,5	1 988,5
Czynsze z tytułu najmu	(681,5)	(562,6)
Nakłady inwestycyjne	(1 429,7)	(1 089,0)
Zmiany w kapitale obrotowym	162,9	272,0
Wolne przepływy pieniężne (FCF)	470,2	608,9

Studium przypadku Sprawna realizacja sztandarowego projektu

Grupa Żabka z powodzeniem ukończyła budowę nowoczesnego centrum logistycznego w Radzyminie. W przedsięwzięciu tym braliśmy udział jako aktywny inwestor, angażując się w realizację każdego etapu inwestycji. Wspierała nas w tym doświadczona firma deweloperska, specjalizująca się w tworzeniu tego rodzaju obiektów magazynowych. Taka forma współpracy sprawiła, że centrum logistyczne spełnia wszystkie wymagania Żabki, a także umożliwiła dotrzymanie terminów, wybór preferowanych rozwiązań i zastosowanie odpowiedniej jakości materiałów. Dzięki temu zdołaliśmy także skrócić okres zwrotu nakładów na uruchomienie centrum i poprawić wskaźnik zwrotu z inwestycji.

Z centrum logistycznego będziemy korzystał na zasadzie leasingu zwrotnego, którego umowę z nabywcą obiektu, firmą Macquarie Asset Management, zawarliśmy w 2022 r. Transakcja ta została ustrukturyzowana i uzgodniona przed przystąpieniem do realizacji inwestycji, co pozwoliło znacznie ograniczyć związane z nią ryzyko. Taka struktura transakcji pozwoliła na ujęcie w 2022 r. zysku z tytułu umowy sprzedaży i leasingu zwrotnego w wysokości 64,7 mln PLN, co wpłynęło dodatnio na wynik EBITDA Grupy.



Analiza sytuacji finansowej

	31.12.2022	31.12.2021
Wartość firmy	3 387,3	3 387,3
Rzeczowe aktywa trwałe	2 842,2	2 313,6
Aktywa z tytułu prawa do użytkowania	3 316,5	2 872,4
Udzielone pożyczki	12,8	1 526,2
Pozostałe	972,2	778,0
Aktywa trwałe	10 531,0	10 877,5
Zapasy	595,9	424,6
Należności z tytułu dostaw i usług	1 662,9	1 263,3
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	276,6	465,7
Pozostałe	226,5	177,8
Aktywa obrotowe	2 761,9	2 331,4
Aktywa ogółem	13 293,0	13 208,8
Kredyty i pożyczki	3 392,7	3 698,2
Zobowiązania z tytułu leasingu	3 023,4	2 565,5
Pozostałe	242,4	288,4
Zobowiązania długoterminowe	6 658,5	6 552,1
Kredyty i pożyczki	481,8	342,7
Zobowiązania z tytułu leasingu	567,3	496,2
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	4 433,6	3 702,5
Pozostałe	569,0	353,1
Zobowiązania krótkoterminowe	6 051,7	4 894,5
Zobowiązania ogółem	12 710,2	11 446,6
Kapitał własny ogółem	582,7	1 762,2

Z powodu zaokrąglenia sumy poszczególnych pozycji mogą być mniejsze lub większe od odpowiadających im pozycji wyższego rzędu.

Stalemu wzrostowi Grupy sprzyja ostrożne zarządzanie aktywami i pasywami, dzięki któremu nasza sytuacja finansowa pozostaje bardzo dobra pomimo niekorzystnego otoczenia rynkowego.

Aktywa

Najistotniejsze pozycje aktywów trwałych Grupy obejmują:

i) wartość firmy (3 387,3 mln PLN na koniec 2022 r. i 2021 r.). Wartość firmy w kwocie 3 166,3 mln PLN ujęto w momencie nabycia przez Grupę całości udziałów w Żabka Polska S.A. w 2017 r. Wzrost tej pozycji w 2021 r. do kwoty 3 387,3 mln PLN wynikał z nabycia Maczfit Foods sp. z o.o. i Masterlife Solutions sp. z o.o. (właściciela platformy Delio). W 2022 r. nie nastąpiły zmiany wartości firmy;

ii) rzeczowe aktywa trwałe (w kwocie 2 842,2 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.; wzrost w porównaniu z 2 313,6 mln PLN na 31 grudnia 2021 r.), na które składają się przede wszystkim fizyczne elementy infrastruktury logistycznej oraz wyposażenia sklepów i centrali;

iii) aktywa z tytułu prawa użytkowania (3 316,5 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.; wzrost w porównaniu z 2 872,4 mln PLN na 31 grudnia 2021 r.), których większość wynika z umów najmu sklepów, centrów logistycznych i centrali, a także umów leasingu pojazdów i podnośników widłowych.

Spadek stanu aktywów trwałych o 346,5 mln PLN (3,2%) wynikał głównie z zaprzestania ujmowania pożyczek w następstwie przeprowadzonego połączenia jednostek (więcej informacji na ten temat można znaleźć w omówieniu kapitału własnego poniżej oraz w [nocie 3 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego](#)).

Spadek ten został częściowo skompensowany wzrostem liczby placówek (wzrost netto o 1 067 sklepów w 2022 r.),

a także inwestycją w centrum logistyczne w Radzyminie.

Należności z tytułu dostaw i usług (1 662,9 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.) stanowią główny element aktywów obrotowych Grupy. Składają się na nie przede wszystkim należności od franczyzobiorców, z których większość zabezpieczona jest na towary znajdującym się w sklepach, co znacznie zmniejsza naszą ekspozycję na ryzyko kredytowe ([więcej informacji na ten temat można znaleźć w omówieniu ryzyka finansowego](#)). Pozostałe istotne składniki aktywów obrotowych stanowią zapasy (o wartości 595,9 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.) oraz środki pieniężne i ich ekwiwalenty (w kwocie 276,6 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.).

O skali rozwoju działalności Grupy świadczy wzrost stanu aktywów obrotowych o 18,5%, na które składają się głównie należności z tytułu dostaw i usług oraz zapasy. Kwota należności z tytułu dostaw i usług wzrosła o 399,6 mln PLN (31,6%), a wartość zapasów – o 171,3 mln PLN (40,4%).

Kapitał własny

Kapitał własny Grupy wg stanu na 31 grudnia 2022 r. wyniósł 582,7 mln PLN.

Jego spadek o 1 179,5 mln PLN (66,9%) w stosunku do 31 grudnia 2021 r. stanowił przede wszystkim efekt połączenia jednostek gospodarczych zakończonego w 2022 r. W dniu 18 maja 2022 roku nastąpiło połączenie transgraniczne poprzez przejęcie przez Spółkę Żabka Polska sp. z o.o. jej jedynego wspólnika, tj. luksemburskiej spółki Heket Holdings S.à r.l. (odwrotne połączenie). W zamian wszystkie udziały w Żabka Polska sp. z o.o. zostały przyznane jednemu wspólnikowi spółki przejmowanej – Żabka Group S.A.

[Więcej informacji na ten temat można znaleźć w notach 7.2 i 3 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego](#).

Zadłużenie netto

Wskaźniki zadłużenia Grupy ulegają systematycznej poprawie dzięki rosnącej wartości sprzedaży oraz zwiększonemu wynikowi EBITDA. W celu pomiaru stopnia zadłużenia Zarząd stosuje różne wskaźniki finansowe, w tym:

- zadłużenie netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości),
- stosunek zadłużenia netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) do EBITDA znormalizowanej (po uwzgl. czynszów z tyt. najmu)¹,
- zadłużenie netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tyt. leasingu)
- stosunek zadłużenia netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) do EBITDA znormalizowanej.

Wg stanu na 31 grudnia 2022 r. zadłużenie netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) wzrosło nieznacznie, tj. o 52,3 mln PLN (1,4%) do kwoty 3 691,1 mln PLN, i pozostawało na bezpiecznym poziomie.

	31.12.2022	31.12.2021
Kredyty i pożyczki	3 874,5	4 040,8
Zobowiązania z tyt. leasingu (inne niż najem nieruchomości)	93,2	63,7
Pomniejszone o saldo środków pieniężnych i ich ekwiwalentów	(276,6)	(465,7)
Zadłużenie netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości)	3 691,1	3 638,8
Zobowiązania z tyt. leasingu (z tyt. umów najmu nieruchomości)	3 497,5	2 998,0
Zadłużenie netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tyt. leasingu)	7 188,6	6 636,8
EBITDA znormalizowana (po uwzgl. czynszów z tyt. najmu) ¹	1 737,0	1 425,9
Zadłużenie netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) do EBITDA znormalizowanej (po uwzgl. czynszów z tyt. najmu)¹	2,1	2,6
EBITDA znormalizowana	2 418,5	1 988,5
Zadłużenie netto (z uwzgl. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) do EBITDA znormalizowanej	3,0	3,3

1. Alternatywna miara efektywności równa skorygowanemu wynikowi EBITDA pomniejszonemu o kwotę czynszów z tytułu najmu (tj. koszty najmu nieruchomości ujmowane w wysokości, w jakiej są ponoszone).

Wzrost ten wynikał przede wszystkim ze spadku salda kredytów i pożyczek o 166,3 mln PLN (4,1%) do kwoty 3 874,5 mln PLN głównie w następstwie częściowej spłaty kredytu konsorcjalnego. Efekt ten został częściowo zniwelowany wzrostem o 29,5 mln PLN (46,3%) zobowiązań z tytułu leasingu (innych niż najem nieruchomości) oraz spadkiem stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów o 189,1 mln PLN (40,6%).

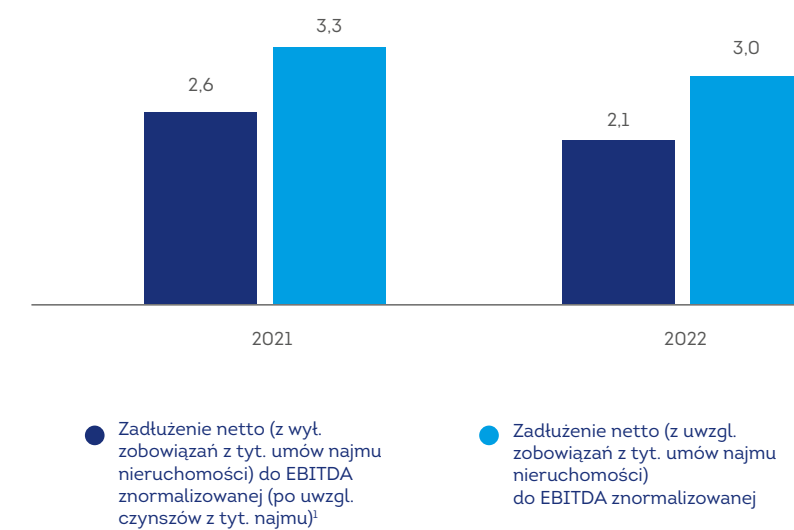
W ciągu ostatnich trzech lat Grupa rozwijała działalność, zwiększając wypracowywany wynik EBITDA i jednocześnie istotnie redukując zadłużenie pomimo znacznego wzrostu nakładów inwestycyjnych, w tym związku z nabyciem Maczfit i Dietly w 2021 r. Stosunek zadłużenia netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) do EBITDA znormalizowanej (po uwzgl. czynszów z tyt. najmu)¹ zmniejszył się z 2,6 w 2021 r. do 2,1 w 2022 r.

W styczniu 2023 r. Grupa sfinalizowała proces uzyskiwania refinansowania, zawierając nową umowę kredytu konsorcjalnego na łączną kwotę 5 110,0 mln PLN i 186,1 mln EUR. Pierwsze transze przyznanego kredytu zostały zaciągnięte w wysokości 4 000,0 mln PLN i 186,1 mln EUR. Ich spłata jest rozłożona do 2029 r. Zwarta umowa stanowi przykład finansowania powiązanego z kwestiami ESG. [Więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku](#).

Pozostałe zobowiązania

Oprócz zobowiązań z tytułu leasingu oraz kredytów i pożyczek najistotniejszym składnikiem zobowiązań Żabki są zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe w łącznej wysokości 4 475,0 mln PLN wg stanu na koniec 2022 r. Ich wzrost o 734,9 mln PLN (19,6%) był związany ze wzrostem sprzedaży.

Zadłużenie netto / EBITDA znormalizowana za ostatnie 12 m-cy



Instrumenty finansowe i czynniki ryzyka finansowego

Informacje na temat instrumentów finansowych, w tym ich wpływu na skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów, [można znaleźć w nocie 8.1 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego](#).

Ryzyko finansowe

Rok 2022 upłynął pod znakiem gwałtownie rosnącej inflacji, wzrostu stóp procentowych i zmian kursów walut, co przełożyło się na trudne warunki funkcjonowania Grupy.

Na bieżąco monitorowaliśmy rozwój sytuacji, jednocześnie aktywnie zarządzając ryzykiem finansowym. Dzięki podjętym działaniom sprostaliśmy wyzwaniom, jakie determinowały prowadzenie działalności w raportowanym okresie, przez co nie tylko skutecznie utrzymaliśmy wartość, ale również kontynuowaliśmy ekspansję naszego biznesu.

Poniżej znajduje się podsumowanie kluczowych czynników ryzyka finansowego, na które narażona jest Grupa, oraz działań podejmowanych w odpowiedzi. [Więcej informacji na ten temat można znaleźć w nocie 8.2 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego](#).

Ryzyko rynkowe – ryzyko stopy procentowej

Główne źródła

- lokaty środków pieniężnych
- finansowanie oparte na zmiennym oprocentowaniu (najistotniejsza pozycja – kredyty i pożyczki w łącznej kwocie 3 874,5 mln PLN na dzień 31 grudnia 2022 r.)

Sposób zarządzania

- utrzymywanie odpowiedniej struktury zobowiązań, obejmującej instrumenty o zmiennym, jak i stałym oprocentowaniu

Inne istotne informacje

- wzrost oprocentowania kredytów i pożyczek o 1 p.p. (największa ekspozycja) spowodowałby wzrost kosztów finansowych o 38,8 mln PLN

Ryzyko rynkowe – Ryzyko walutowe

Główne źródła

- aktywa i zobowiązania finansowe w walutach innych niż waluta funkcjonalna, w tym w szczególności zobowiązania z tytułu leasingu (100,5 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.) oraz środki pieniężne i ich ekwiwalenty (47,4 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.)
- ekspozycja nieistotna

Sposób zarządzania

- monitorowanie płatności w walutach innych niż PLN
- instrumenty pochodne zabezpieczające przed ryzykiem walutowym

Inne istotne informacje

- ekspozycja w ryzyko walutowe dotyczy głównie EUR, ale także GBP i USD

Ryzyko kredytowe

Główne źródła

- należności z tytułu dostaw i usług (dotyczą przede wszystkim dużego grona franczyzobiorców i są zabezpieczone zapasami znajdującymi się w sklepach)
- udzielone pożyczki
- środki pieniężne i ich ekwiwalenty

Sposób zarządzania

- ograniczanie koncentracji ryzyka
- zabezpieczenia ustanowione na zapasach
- weryfikacja przed udzieleniem kredytu kupieckiego
- ciągły monitoring
- rachunki prowadzone przez banki o wysokim ratingu

Inne istotne informacje

- należności z tytułu dostaw i usług odpowiadają za 81,2% ekspozycji Grupy na ryzyko kredytowe

Ryzyko związane z płynnością

Główne źródła

- zobowiązania finansowe (z tytułu kredytów i pożyczek, leasingu oraz dostaw i usług)

Sposób zarządzania

- monitorowanie z wykorzystaniem narzędzia do planowania płynności
- zawieranie umów faktoringu i faktoringu odwrotnego

Inne istotne informacje

- dostępne limity faktoringu odwrotnego (115,6 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.) oraz dostępne linie kredytowe (662,5 mln PLN na 31 grudnia 2022 r.) zapewniają bufor bezpieczeństwa przydatny w warunkach obecnej niepewności gospodarczej

Studia przypadków

Finansowanie powiązane z ESG

Coraz więcej instytucji finansowych uwzględnia wyniki w obszarze ESG przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Z dumą możemy stwierdzić, że przyjętą przez Żabkę ambitną Strategię Odpowiedzialności pozytywnie ocenia rosnąca liczba współpracujących z nami zarówno krajowych, jak i międzynarodowych banków. Przekłada się to na dostępność dodatkowych opcji finansowania, które wpisują się w realizowane przez nas cele ESG.

W 2022 r. podpisaliśmy pięć nowych umów o różnego rodzaju finansowanie powiązane z ESG (w tym umowę faktoringu, faktoringu odwrotnego i leasingu) na łączną kwotę ponad 800 mln PLN. Część z nich to również jedne z pierwszych tego rodzaju umów zawarte w Polsce. Na początku 2023 r. zawaraliśmy z konsorcjum banków największą w historii firmy umowę finansowania.

Wiąże ona wysokość marży z realizacją wyznaczonych celów ESG, wpisujących się w zobowiązanie Grupy do prowadzenia działalności w sposób odpowiedzialny. Obejmują one ograniczenie emisji gazów cieplarnianych we własnej działalności (zakresy 1 i 2), jak i emisji generowanych przez sklepy (zakres 3), a także wzrost sprzedaży produktów spożywczych pod markami własnymi propagującymi zrównoważony styl życia.



Inicjatywy mające na celu zmniejszenie kosztów energii elektrycznej

Rok 2022 charakteryzował się znaczną zmiennością kosztów energii – średnia cena energii elektrycznej na rynku dnia następnego była dwukrotnie wyższa niż w 2021 r. (źródło: Towarowa Giełda Energii). W oparciu o gruntowne analizy przeprowadzone w latach ubiegłych przystąpiliśmy do realizacji inwestycji w instalacje fotowoltaiczne w celu ustabilizowania kosztów energii elektrycznej i zwiększenia niezależności od sytuacji na rynku. W 2022 r. określiliśmy i wdrożyliśmy kilka inicjatyw mających na celu zmniejszenie zużycia energii. Obejmowały one działania w dwóch obszarach:

- 1. inteligentniejsze oświetlenie sklepów**, tj. działania polegające na optymalizacji zużycia energii na oświetlenie punktów sprzedaży (np. pozostawianie świateł, podświetleń i ekranów wyłączonych, gdy są zbędne, lub instalowanie inteligentnych czujników, włączających oświetlenie tylko wtedy, gdy jest potrzebne);
- 2. optymalizacja chłodzenia**, tj. działania polegające na maksymalizacji wydajności i minimalizacji strat energii, na przykład poprzez wprowadzenie mniej energochłonnych chłodziarek.

Dzięki powyższym inicjatywom ograniczyliśmy średnie koszty zużycia energii w każdym sklepie o 10% i spodziewamy się uzyskania kolejnych znacznych oszczędności w 2023 r. Poszukiwanie możliwości dalszego zmniejszania zużycia energii elektrycznej stało się dla nas rutynowym działaniem, a w 2023 r. zamierzamy podjąć kolejne przedsięwzięcia w tym obszarze.



Ład korporacyjny i kadra zarządzająca

Żabka uznaje stosowanie wysokich standardów ładu korporacyjnego za istotny czynnik rozwoju swojej działalności.



Sprawny i dostosowany do potrzeb organizacji ład korporacyjny leży u podstaw zdolności Żabki do tworzenia wartości

Krzysztof Krawczyk, Przewodniczący Rady Nadzorczej

Jaką funkcję pełni pan w Żabce i jak Pan postrzega swoją rolę?

Pełnię funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej spółki Żabka Polska Sp. z o.o., która jest obecnie jednostką dominującą w stosunku do wszystkich spółek Grupy Żabka działających w Polsce. W tym charakterze moja rola polega na kierowaniu pracami grupy osób posiadające szerokie doświadczenie w biznesie, którzy wspólnie tworzą Radę Nadzorczą Spółki.

Swoją funkcję pełnię z ramienia CVC Capital Partners, jako właściciela kontrolnego pakietu udziałów w Żabce. Dlatego na co dzień współpracuję z Zarządem, wspierając go w tworzeniu, aktualizowaniu i realizacji strategii

Grupy. Strategia ta musi być zgodna z celami CVC, a jednocześnie musi maksymalizować wartość Grupy Żabka z uwzględnieniem potrzeb pozostałych interesariuszy.

Dlaczego dobry ład korporacyjny jest tak ważny?

Z mojego doświadczenia wynika, że dojrzały system zarządzania i nadzoru pozwala przedsiębiorstwu na osiąganie lepszych wyników, przekładając się na jego bardziej zrównoważony rozwój, a jednocześnie większą otwartość na nowe możliwości. Dobry ład korporacyjny to także doświadczona kadra kierownicza realizująca długofalowe cele, której członkowie mają jasno określone kompetencje i są rozliczani ze swoich działań. Jest on niezbędny w dzisiejszym niepewnym otoczeniu gospodarczym i ułatwia organizacjom zrozumienie aktualnych czynników ryzyka, a tym samym umożliwia tworzenie strategii ich ograniczania. Dzięki

odpowiednio zorganizowanym procesom zarządzania i nadzoru strategia firmy może być skutecznie wcielana w życie. Nawet najbardziej przemyślane plany działania na nic się nie zdadzą przy braku należytych standardów ładu korporacyjnego. Bez jasno określonego zakresu kompetencji czy niezbędnego doświadczenia biznesowego menadżerów firma będzie jedynie dryfować, zamiast świadomie zmierzać ku osiągnięciu wyznaczonych celów długoterminowych.

Skuteczne i przejrzyste struktury i procesy organizacyjne mają zasadnicze znaczenie dla CVC i innych udziałowców Żabki. Kwestią kluczową jest, aby nasze spółki holdingowe, jak i pożyczkobiorcy działali z zachowaniem najwyższych standardów. Z przyjemnością stwierdzam, że Grupa Żabka jest modelowym przykładem realizacji tej idei w praktyce.

W jaki sposób fakt, że Żabka nie jest spółką publiczną wpływa na stosowane przez nią zasady ładu korporacyjnego?

Podstawy dobrego systemu zarządzania i nadzoru są takie same w spółkach publicznych, jak i niepublicznych. Są to m.in. systematyczne i ustrukturyzowane przekazywanie kluczowych informacji o prowadzonej działalności do właściwych organów podmiotu czy wdrożenie systemów zapewniających zgodności. Chociaż Żabka nie jest spółką publiczną i nie podlega takim samym standardom ładu korporacyjnego jak spółki giełdowe, niemniej rozwija i udoskonala swój system zarządzania i nadzoru jak najbardziej w zgodzie z nimi, jednocześnie zachowując korzyści, jakie daje bycie podmiotem niepublicznym. Chcemy stosować rozwiązania, które są najlepsze w swojej klasie, i dokładamy wszelkich starań we wszystkim, co robimy, w tym również w działaniach w obszarze ESG. Wdrożyliśmy kilka mechanizmów zarządzania i nadzoru powszechnie stosowanych w spółkach publicznych, w tym system zapewnienia zgodności (compliance), obejmujący kodeks etyki i politykę przeciwdziałania korupcji, a także ustrukturyzowane funkcje zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego. Są one porównywalne z najbardziej renomowanymi rozwiązaniami przyjmowanymi w podmiotach

publicznych. W ten sposób Grupa Żabka dąży do wdrożenia ram ładu korporacyjnego na poziomie najlepszych praktyk stosowanych w spółkach giełdowych.

Jak wygląda struktura ładu korporacyjnego w Żabce?

Żabka działa w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a zatem na jej czele stoi Zarząd, który odpowiada za bieżącą działalność firmy. Ponadto w Spółce funkcjonuje Rada Nadzorcza, sprawująca ogólny nadzór nad działalnością Grupy Żabka i podejmująca decyzje o najistotniejszych transakcjach. W skład obu organów wchodzi osoba mająca specjalistyczną wiedzę i bogate doświadczenie, a stopień rotacji członków jest niewielki.

Zarząd nie tylko koncentruje się na realizacji długofalowych celów firmy, ale również aktywnie uczestniczy w ich wyznaczaniu. Każdy członek Zarządu odpowiada za określone jednostki biznesowe lub funkcje korporacyjne i podlega bezpośrednio Prezesowi Zarządu. Istotne decyzje podejmowane są przez Zarząd kolegialnie.

Oprócz Zarządu i Rady Nadzorczej ład korporacyjny Żabki obejmuje trzy specjalne komitety, zajmujące się odpowiednio: tworzeniem wartości, sprawami ESG (w tym kwestiami ochrony klimatu) oraz zarządzaniem ryzykiem i zapewnianiem zgodności. Ich praca ułatwia firmie zachowanie konkurencyjności w dynamicznym otoczeniu gospodarczym, spełnianie oczekiwań interesariuszy i prowadzenie działalności w pełni zgodnie z wymogami prawa.

Jak w dalszej perspektywie kształtowany będzie ład korporacyjny Grupy Żabka?

W tym roku, mimo że nie jesteśmy spółką publiczną, podjęliśmy kroki w celu poszerzenia składu Rady Nadzorczej o niezależnych członków. Osoby te wnoszą obiektywne spojrzenie na osiągnięte przez firmę wyniki i standardy zarządzania nią, a jednocześnie ich wiedza i doświadczenie stanowią istotny czynnik rozwoju Grupy. Co ważne, nowymi

niezależnymi członkami Rady Nadzorczej są kobiety. Jesteśmy dumni z realizacji podjętego zobowiązania do zapewnienia parytetu płci w organach Spółki poprzez obsadzenie Zarządu w równych proporcjach kobietami i mężczyznami. Cieszymy się, że podobne zmiany zachodzą także w składzie Rady Nadzorczej.

Ponadto będziemy podejmować kolejne działania w celu wzmocnienia systemu nadzoru nad przestrzeganiem przepisów w Żabka Polska Sp. z o.o. i pozostałych spółkach Grupy.

W skład organów Spółki wchodzi osoby potrafiące łączyć międzynarodowe doświadczenie i najwyższe kompetencje z nieszablony sposobem myślenia

Rada Nadzorcza



Giulia Fitzpatrick

Członkini Rady Nadzorczej Data powołania: 21 listopada 2022 r.



Olga Grygier-Siddons

Członkini Rady Nadzorczej Data powołania: 21 listopada 2022 r.



Krzysztof Krawczyk

Przewodniczący Rady Nadzorczej Data powołania: 18 kwietnia 2017 r.



Jean-Rémy Roussel

Członek Rady Nadzorczej
Data powołania: 18 kwietnia 2017 r.



István Szöke

Członek Rady Nadzorczej
Data powołania: 18 kwietnia 2017 r.



Dr Stephan Schäli

Członek Rady Nadzorczej
Data powołania: 16 grudnia 2020 r.

Jacques de Vacleroy pełnił funkcję członka Rady Nadzorczej od momentu powołania 11 maja 2017 r. do czasu złożenia rezygnacji 20 września 2022 r.

Zadaniem Rady Nadzorczej jest sprawowanie nadzoru nad działaniami Zarządu i doradzanie mu w celu zapewnienia skutecznej realizacji obranej przez Grupę strategii tworzenia wartości. Obejmuje to uprawnienia do powoływania, odwoływania i zawieszania członków Zarządu, ustalania ich wynagrodzenia oraz zatwierdzania istotnych decyzji i transakcji. Rada Nadzorcza zatwierdza również roczny budżet firmy, analizuje i ocenia jej sprawozdania finansowe oraz powołuje i odwołuje biegłego rewidenta Spółki. Różnorodne doświadczenie i kompetencje członków Rady Nadzorczej zwiększają jej zdolność do wspierania Zarządu

w codziennym kierowaniu funkcjonowaniem organizacji.

W ciągu 2022 r. Rada Nadzorcza odbyła pięć posiedzeń, podczas których analizowała wyniki działalności handlowej, operacyjnej, finansowej i niefinansowej Grupy. Istotnym tematem był również wpływ rosnącej inflacji i konfliktu w Ukrainie na Grupę, a także środki podejmowane przez Zarząd w celu przeciwdziałania skutkom niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Rada Nadzorcza wypełniła ponadto obowiązek zatwierdzania wszystkich wniosków Zarządu zgodnie z obowiązującymi

przepisami prawa i umową spółki Żabka Polska Sp. z o.o. Obejmowało to m.in. udzielenie zgody na zawarcie umów finansowania oraz objęcie udziałów w nowych spółkach w celach inwestycyjnych, takich jak pozyskiwanie nowych kanałów sprzedaży, rozwój innowacji czy usprawnianie systemu dystrybucji. Poniżej i na kolejnych stronach przedstawiono życiorysy osób zasiadających w Radzie Nadzorczej.

Giulia Fitzpatrick Członkini Rady Nadzorczej

Giulia Fitzpatrick jest dyrektorką niewykonawczą w radach nadzorczych organizacji profit i non-profit, jako przewodnicząca i członkini rady. Aktualnie zasiada w radach nadzorczych: Worldline S.A., spółki notowanej na CAC40 Paris Euronext, gdzie zasiada w Komisjach ESG i Audytu oraz PostFinance AG, czwartego co do wielkości szwajcarskiego banku detalicznego, gdzie przewodniczy Radzie IT i Komisji Digitalizacji. Niedawno zakończyła kadencję przewodniczącej rady nadzorczej Quintet Private Bank (Switzerland) AG.

Ma ponad 30-letnie doświadczenie menedżerskie we wspieraniu transformacji organizacji w największych globalnych firmach z branży finansowej i rolniczej. Posiada rozległą wiedzę z zakresu technologii, zarządzania ryzykiem, finansów i operacji ze szczególnym uwzględnieniem danych, technologii cyfrowych i innowacji. Ma także udokumentowane doświadczenie w kierowaniu organizacjami w złożonych i szybko zmieniających się środowiskach międzynarodowych w USA, Europie, Azji i Ameryce Południowej.

Pracowała w globalnych firmach świadczących usługi finansowe, takich jak Bankers Trust, National Securities Clearing

Corporation, Instinet, Merrill Lynch, UBS, a także w Bunge Ltd, jednym z największych globalnych przetwórców produktów rolnych. Uzyskała tytuł MBA w dziedzinie finansów oraz magistra studiów międzynarodowych odpowiednio w szkole biznesu Wharton School i na Uniwersytecie Pensylwanii.

Olga Grygier-Siddons Członkini Rady Nadzorczej

Olga Grygier-Siddons zasiada w wielu radach nadzorczych, m.in. w Banku Millennium i Uniwersytecie Śląskim. Łączy bogate doświadczenie biznesowe z pasją do odpowiedzialnego przywództwa i rozwoju osobistego.

Jest byłym prezesem PwC w Europie Środkowo-Wschodniej, pełniła tę funkcję do czasu przejścia na emeryturę w 2018 roku.

Po ukończeniu studiów na Uniwersytecie w Manchesterze, Olga spędziła ponad 30 lat w obszarze usług profesjonalnych, doradzając klientom z sektora prywatnego i publicznego w ponad 30 krajach, w tym w Wielkiej Brytanii, gdzie przebywała i awansowała na partnera, pracując w londyńskim zespole Corporate

Finance w PwC. W 2004 roku przeniosiła się do Polski, gdzie pełniła różne funkcje kierownicze, w tym Partnera Zarządzającego w Polsce, a następnie Dyrektora Generalnego PwC na Europę Środkową i Wschodnią oraz członka Globalnej Rady Strategii PwC.

Olga posiada bogate doświadczenie w kierowaniu zmianami, pracując w zespołach kierowniczych PwC na całym świecie i w regionie EMEA, a także doradzając klientom w procesie transformacji w ramach zespołu doradczego PwC.

Krzysztof Krawczyk Przewodniczący Rady Nadzorczej

Krzysztof Krawczyk jest szefem warszawskiego biura oraz Partnerem w CVC Capital Partners, jednej z wiodących firm private equity i doradztwa inwestycyjnego na świecie. Od czasu dołączenia do CVC był członkiem zarządu spółek należących do portfela CVC takich jak Żabka, Stock Spirits Group, PKP Energetyka, D-Marin i AR Packaging.

Krzysztof od 25 lat z powodzeniem działa w europejskim sektorze private equity. Zasiadał w radach nadzorczych wielu prywatnych i notowanych na giełdzie spółek z sektora

TMT, przemysłowego, logistycznego i opieki zdrowotnej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

Przed dołączeniem do CVC, Krzysztof był Partnerem Zarządzającym w Innova Capital, wiodącej firmie private equity w Europie Środkowej. Krzysztof pracował również w Pioneer Investment, polskim funduszu private equity oraz Daiwa Institute of Research, doradczym oddziale japońskiego banku inwestycyjnego Daiwa. Jest członkiem Polskiej Rady Biznesu, stowarzyszenia zrzeszającego założycieli i prezesów największych firm działających w Polsce. Zasiada również w radzie fundacji Valores, pierwszego funduszu venture philanthropy w regionie CEE.

Ukończył z wyróżnieniem studia na kierunku Finanse i Bankowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jest również absolwentem Executive Education Program w Harvard Business School. Krzysztof został wyróżniony tytułem Private Equity Person of the Year za rok 2015 i 2017 przez członków Polskiego Stowarzyszenia Private Equity.

Jean-Rémy Roussel Członek Rady Nadzorczej

Absolwent Business Administration Uniwersytetu w Michigan i MBA w Harvard Business School. Partner Zarządzający w CVC Capital Partners od 2008 roku. Doświadczenie zdobywał m.in. w TPG oraz Mars Inc. Jest członkiem Rady Nadzorczej posiadającym doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem. Nadzoruje także implementację przyjętej Strategii Odpowiedzialności (ESG).

István Szóke Członek Rady Nadzorczej

Partner Zarządzający w CVC Capital Partners, do którego dołączył w 2008 r. W CVC István nadzoruje operacje w Europie Środkowo-Wschodniej i na Bliskim Wschodzie. Wcześniej był partnerem w Advent International i założycielskim partnerem zarządzającym Eastern Heritage Capital, szwajcarskiej firmy zarządzającej aktywami. István rozpoczął karierę w Bankers Trust i jest absolwentem MBA Wharton School na Uniwersytecie Pensylwanii.

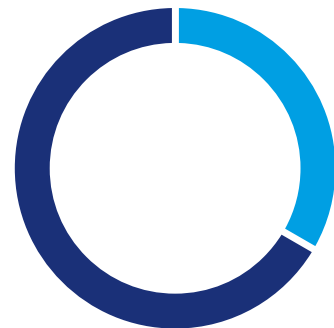
Dr Stephan Schäli Członek Rady Nadzorczej

Dr Stephan Schäli jest Dyrektorem ds. Inwestycji w Partners Group oraz Członkiem Globalnego Zarządu z siedzibą w Zug. Ponadto jest Wiceprzewodniczącym Globalnego Komitetu ds. Inwestycji, Przewodniczącym Globalnego Komitetu ds. Portfolio oraz Członkiem Komitetu ds. Inwestycji na Rzecz Wzrostu Kapitału Prywatnego. Pracuje w Partners Group od 1999 roku i ma 24 lat doświadczenia w branży. Przed dołączeniem do Partners Group, pracował w UBS i Goldman Sachs & Co. Posiada tytuł MBA z University of Chicago Booth School of Business, Illinois, Stany Zjednoczone i doktorat z zarządzania biznesem z University of St. Gallen (HSG), Szwajcaria.

Skład Rady Nadzorczej pod względem parytetu płci

Mężczyźni
67%

Kobiety
33%



Staż w Radzie Nadzorczej

0-1 rok	2
1-2 lata	0
2-3 lata	1
3-4 lata	0
4-5 lat	0
5-6 lat	3



Zarząd

Rolą Zarządu jest kierowanie bieżącą działalnością Spółki, a także wyznaczanie strategicznej wizji i kierunków jej dalszego rozwoju. Do jego zadań należy wytyczanie ogólnych celów, do osiągnięcia których ma dążyć organizacja, a także ustalanie zasad i procedur zapewniających ich realizację. Każdy z jego członków odpowiada za jeden z głównych segmentów działalności lub funkcję korporacyjną Grupy.

Taki skład oraz podział odpowiedzialności w Zarządzie pozwala na szybki, wielokierunkowy rozwój Grupy, zarówno w obszarze jej działalności podstawowej (Żabka Polska), jak i opracowywania i rozwijania innowacyjnych pomysłów i działalności. Ponadto, prowadzi do powstawania efektów synergii w obrębie ekosystemu Żabki. Zarząd odgrywa także kluczową rolę w nadzorowaniu pracy kadry kierowniczej Spółki, podejmując kluczowe decyzje w takich sprawach jak powoływanie i

odwoływanie z funkcji, ustalanie wynagrodzeń i alokacja zasobów.

Członkowie Zarządu działają na rzecz ciągłego rozwoju Grupy Żabka, dążąc do budowy unikalnego ekosystemu convenience. W oparciu o strategię skoncentrowaną na trzech obszarach, tj. transformacji formatu modern convenience, rozwijaniu technologii i praktykowaniu wartości odpowiedzialnego rozwoju, Zarząd dokłada wszelkich starań w celu realizacji wizji rozwoju organizacji, na bieżąco monitorując czynione postępy.

Zarząd pełni także wiodącą rolę we wdrażaniu Strategii Odpowiedzialności. Oprócz realizacji zaplanowanych działań, takich jak sfinalizowanie procesu uzyskania certyfikatu równości płac EQUAL-SALARY, świadczącego o zaangażowaniu Spółki w promowanie różnorodności i inkluzywności, w 2022 r. Zarząd podjął zdecydowane kroki

w związku z wybuchem wojny w Ukrainie, w tym przede wszystkim w celu wsparcia osób potrzebujących ([więcej informacji na ten temat można znaleźć w studium przypadku „Wsparcie dla Ukrainy”](#)). Te bezprecedensowe okoliczności spowodowały wdrożenie dodatkowych środków z zakresu zarządzania ryzykiem w Grupie, aby ograniczyć ewentualny wpływ zaistniałej sytuacji na prowadzoną działalność.

Podział odpowiedzialności pomiędzy członkami Zarządu

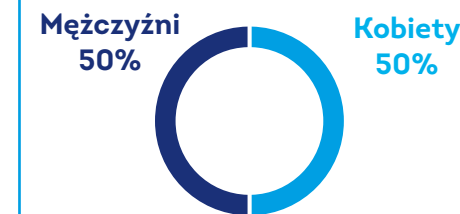
Zakres odpowiedzialności członków Zarządu dzieli się na trzy obszary: jednostki biznesowe, przywództwo strategiczne i funkcje korporacyjne.

W obszarze jednostek biznesowych działalnością prowadzoną przez Żabka Polska w segmencie modern convenience kieruje Adam Manikowski, który nadzoruje zarządzanie siecią sklepów i jej rozwój, relacje z franczyzobiorcami oraz zaopatrzenie i logistykę. Tomasz Blicharski odpowiada z kolei za rozwój nowych kierunków działalności i przedsięwzięcia podejmowane w ramach obszaru Żabka Future, która koncentruje się na cyfrowych aspektach budowania ekosystemu convenience, opracowywaniu i wykorzystaniu technologii, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań oraz transakcjach M&A.

W zakres przywództwa strategicznego wchodzi trzy podobszary: strategię konsumenckie i kwestie ESG, którymi kieruje Anna Grabowska, strategię finansowe

oraz zagadnienia związane z analizą i wykorzystaniem danych, nad którymi czuwa Marta Wrochna-Łastowska, oraz strategia personalna i kwestie kulturowe, którymi zarządza Jolanta Bańczerowska. Cztery funkcje korporacyjne, mianowicie obsługa prawna, sprawy korporacyjne, tworzenie wartości i zewnętrzna komunikacja finansowa, podlegają bezpośrednio Prezesowi Zarządu Tomaszowi Suchańskiemu. Dzięki powyższemu podziałowi kompetencji Spółka dysponuje odpowiednio zrównoważoną strukturą organizacyjną, zapewniającą z jednej strony solidne fundamenty, a z drugiej zwinność działania. Żabka Polska koncentruje się na generowaniu sprzedaży, a Żabka Future na wykorzystaniu nowych możliwości i tworzeniu rozwiązań na przyszłość. Obie jednostki wspiera obszar przywództwa strategicznego i funkcje korporacyjne, realizujące zadania o kluczowym znaczeniu dla powodzenia działalności firmy.

Skład Zarządu pod względem parytetu płci



Staż w Zarządzie

0-1 rok	0
1-2 lata	1
2-3 lata	1
3-4 lata	0
4-5 lat	4



Tomasz Suchański
Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Data powołania: 3 kwietnia 2018 r.

Jednostki organizacyjne

Żabka Polska

Żabka Future

Strategie konsumenckie



dr Adam Manikowski
Wiceprezes Zarządu,

Dyrektor Zarządzający Żabka Polska
Data powołania: 13 czerwca 2018 r.



Tomasz Blicharski
Wiceprezes Zarządu,

Dyrektor Zarządzający Żabka Future
Data powołania: 3 kwietnia 2018 r.



Anna Grabowska
Wiceprezeska Zarządu,

Obszar Strategii Konsumenckich
Data powołania: 13 czerwca 2018 r.

Przywództwo strategiczne

Strategia finansowa

Strategia personalna

Funkcje korporacyjne



Marta Wrochna-Łastowska
Członkini Zarządu,

Obszar Strategii Finansowej
Data powołania: 1 stycznia 2021 r.



Jolanta Bańczerowska
Członkini Zarządu,

Obszar Strategii Personalnej
Centrum Usług Biznesowych
Data powołania: 17 kwietnia 2020 r.

Departament Prawny i Compliance
Departament Korporacyjny
VCP Officer
Dział Zewnętrznej Komunikacji Finansowej

Jolanta Bańcerowska Obszar Strategii Personalnej (CPO)

Jolanta Bańcerowska jest Członkinią Zarządu odpowiedzialną za Obszar Strategii Personalnej (CPO).

Jako Chief People Officer, od 2020 roku zarządza zespołem strategii personalnej, odpowiadającym za strategię HR, rozwój kultury firmy oraz kompetencji wszystkich zespołów. Od 2016 roku pełniła funkcję Dyrektorki Personalnej i zainicjowała rozwój wielu nowych rozwiązań zmieniających funkcjonowanie firmy. Odpowiadała za wdrożenie najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania ludźmi w organizacji od procesów planowania i rozwoju kapitału ludzkiego przez programy ocen i zarządzania efektywnością aż do systemów motywacyjnych. Kierowała zmianą kultury organizacyjnej na bardziej otwartą i przyjazną pracownikom. Jest odpowiedzialna za wypracowanie misji, wizji i wartości Żabka Polska, które wyróżniają firmę na rynku.

Wcześniej ponad 15-letnie doświadczenie menedżerskie zdobyła w firmach Mars i Wrigley. Przed dołączeniem do zespołu Żabki pracowała w roli HR Director North Central Europe, gdzie odpowiadała m.in. za wprowadzanie zmiany organizacji oraz integrację Wrigley i Mars w krajach Europy Centralnej.

Absolwentka Informatyki Naukowej oraz Administracji na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Yale School of Management.

Anna Grabowska Wiceprezeska Zarządu ds. Komercyjnych, Obszar Strategii Konsumentkich

Anna Grabowska jest Wiceprezeską Zarządu ds. Komercyjnych odpowiedzialną za Strategię Konsumentką.

Od stycznia 2021 roku zarządza zespołem, którego zadaniem jest wyznaczanie kierunków rozwoju firmy. Jej działania skupiają się na budowaniu przemyślanych i zgodnych z duchem czasów strategii konsumentkich, komercyjnych i wspierających, takich jak strategia marki i marek własnych oraz strategia odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju.

Przed objęciem tego stanowiska, od kwietnia 2016 pełniła funkcję Wiceprezeski Zarządu ds. Komercyjnych w firmie Żabka Polska, kierując departamentami: handlowym i marketingu. Odpowiadała za zdefiniowanie i wdrożenie w życie strategii asortymentowej, promocyjnej i cenowej sieci. Nadzorowała przekształcenie sieci sklepów do nowego formatu modern convenience, wcielając w życie nową strategię marketingową oraz innowacyjną wizję komunikacji z klientami. W ostatnich czterech latach na tym stanowisku przeprowadziła transformację oferty sklepów, rozwijając innowacyjne produkty, marki oraz usługi modern convenience spełniające potrzeby współczesnego konsumenta.

Wcześniej przez blisko 19 lat związana była z siecią Tesco, m.in. jako wieloletni Dyrektor Działu Zakupów. W latach 2011-2015 zasiadała w Zarządzie Tesco w Polsce, pełniąc funkcję wiceprezeski ds. komercyjnych. Swoje międzynarodowe doświadczenie zawodowe zdobywała również w Tesco w Wielkiej Brytanii i na Węgrzech, a także odpowiadając za zespół Zakupów Artykułów Spożywczych w Europie Centralnej (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry). Absolwentka Stanford University oraz Handlu Zagranicznego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Ukończyła również wiele programów z zakresu zarządzania, strategii biznesowych i kierowania zespołem na polskich i zagranicznych uczelniach, m.in. w: London Business School, INSEAD France oraz Wharton University of Pennsylvania. Posiada dyplom executive MBA z Ecole de Management de Normandie oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Marta Wrochna-Łastowska Obszar Strategii Finansowej (CFO)

Marta Wrochna-Łastowska kieruje zespołem odpowiedzialnym za wewnętrzną i zewnętrzną sprawozdawczość finansową i niefinansową (obszar ESG), budżetowanie i kontrolę finansową, skarbowość korporacyjną i finansowanie, zarządzanie kapitałem obrotowym, audyt wewnętrzny, zarządzanie ryzykiem, a także analizę biznesową i analizę danych. Ma ponad 16 lat doświadczenia w strategicznym zarządzaniu finansami i z powodzeniem łączy kompetencje analityczne i strategiczne z umiejętnościami miękkimi w celu skutecznego zarządzania zespołem.

W spółce Żabka Polska pracuje od 2018 r., kiedy to została zatrudniona na stanowisku dyrektora finansowego. Odpowiada za utrzymanie płynności finansowej organizacji oraz za skuteczne i efektywne zarządzanie jej finansami. Do jej zadań należy również planowanie i prognozowanie, a także nadzorowanie obszaru związanego z analizą biznesową i audytem wewnętrznym.

Doświadczenie zawodowe zdobywała także w Ernst & Young Corporate Finance w Polsce i za granicą. W trakcie swojej 12-letniej pracy w tej firmie zajmowała się doradztwem transakcyjnym w zakresie połączeń przedsiębiorstw (z perspektywy nabywcy, jak i sprzedającego) oraz doradztwem restrukturyzacyjnym. Ma doświadczenie w obszarze rewizji finansowej, w tym badaniu sprawozdań finansowych oraz analizie mechanizmów kontroli i procesów wewnętrznych.

Marta Wrochna-Łastowska jest absolwentką Wydziału Finansów i Rachunkowości oraz Wydziału Marketingu i Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Ukończyła również studia z zakresu zarządzania finansami, strategii i przywództwa organizowane przez Harvard Business School, Stanford University i INSEAD. Uzyskała ponadto tytuł nadawany przez ACCA (ang. Association of Chartered Certified Accountants).

Tomasz Blicharski Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Zarządzający Żabka Future

Tomasz Blicharski pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu i Dyrektora Zarządzającego Żabka Future od stycznia 2021.

Żabka Future jest ważnym filarem Grupy Żabka, odpowiedzialnym za jej innowacyjność i zarządzanie rozwojem. Tomasz Blicharski skupia wokół siebie zespół ludzi odpowiadający za wyszukiwanie, tworzenie i rozwój całych obszarów biznesowych, które odpowiedzą na wyzwania stawiane branży w przyszłości.

Przed objęciem obecnego stanowiska sprawował jednocześnie dwa stanowiska: Wiceprezesa Zarządu Spółki Żabka Polska ds. Rozwoju (od 2017 roku) oraz Wiceprezesa Zarządu Spółki Żabka Polska ds. Finansowych (od 2015 roku). Ze Spółką Żabka Polska jest związany od 2011 roku, kiedy jako członek Rady Dyrektorów odpowiadał za nadzorowanie działań spółki.

Posiada szerokie doświadczenie z zakresu bankowości inwestycyjnej oraz finansów zdobyte w Polsce i za granicą. Związany był z międzynarodowymi bankami ABN Amro oraz BNP Paribas, a także koncernem Procter & Gamble. Od 2007 roku sprawował funkcję dyrektora w funduszu Mid Europa Partners, gdzie odpowiadał za inwestycje w Europie Środkowo-Wschodniej (m.in. Norican Group, Polskie Koleje Górskie i Żabka Polska).

W 2018 oraz 2020 roku został wyróżniony w plebiscycie wybitnych osobowości świata cyfrowego i nowych technologii Digital Shapers w kategorii „transformacja cyfrowa”. Absolwent Stanford University oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

dr Adam Manikowski Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Zarządzający Żabka Polska

Dr Adam Manikowski jest Wiceprezesem Zarządu oraz Dyrektorem Zarządzającym Żabka Polska.

Od stycznia 2021 kieruje obszarem, w ramach którego funkcjonuje sieć sklepów i odpowiedzialne za nią zespoły, w tym jednostki związane z działaniem sieci Żabka od ekspansji i rozwoju franczyzy przez adaptację, łańcuch dostaw aż po asortyment i komunikację.

Poprzednio jako Wiceprezes Zarządu ds. Operacyjnych Spółki Żabka kierował zespołami: sprzedaży, logistyki, ekspansji oraz technicznym. Posiada bogate doświadczenie wyniesione z rynku międzynarodowego. Zanim dołączył do Żabka Polska pełnił funkcję Executive Vice President Marketing w firmie Walmart, która jest największym globalnym detalistą na świecie. Wcześniej był związany z firmą Tesco, gdzie pełnił funkcję Prezesa i Dyrektora Zarządzającego Tesco Polska, a przed objęciem tego stanowiska jako Chief Operations Officer wspierał rozwój sieci w Chinach. Karierę rozpoczął w strukturach operacyjnych sieci Biedronka, gdzie finalnie zajmował stanowisko Chief Marketing Officer. W 2017 roku uzyskał tytuł Doctor Of Business Administration w Cranfield School Of Management w Wielkiej Brytanii oraz dyplom MBA w ramach programu University of Illinois at Urbana Champaign.

Absolwent Stanford University i Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz SGH w Warszawie.

Tomasz Suchański Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Grupy Żabka (CEO)

Wieloletnie doświadczenie i głębokie zrozumienie mechanizmów rządzących branżą pozwalają mu kierować działaniami Grupy Żabka, w sposób który zaowocował pozycją lidera modelu convenience w Europie Środkowo-Wschodniej. Przed objęciem stanowiska CEO w marcu 2016 roku, był związany z różnymi spółkami Grupy Jeronimo Martins. Pracował w międzynarodowych strukturach firmy, w latach 2011-2014 pełnił obowiązki Dyrektora Generalnego sieci Biedronka w Polsce. Wcześniej piastował stanowiska Dyrektora Finansowego Jeronimo Martins, członka zarządu tej spółki oraz Dyrektora Operacyjnego regionu centralnego.

Przed przyjazdem do Polski w 2005 roku pracował na rynku międzynarodowym zajmując się portugalskimi sieciami grupy Jeronimo Martins. W 2003 roku objął funkcję Dyrektora Finansowego sieci hurtowni Recheio, a wcześniej jako członek Działu Finansowego, zajmował się supermarketami Pingo Doce oraz hipermarketami Feira Nova.

Tomasz Suchański kieruje działaniami Grupy Żabka w sposób otwarty i kompetentny, co wielokrotnie zostało docenione przez interesariuszy i media branżowe. W 2020 został poproszony o przewodniczenie obradom prestiżowej Effie Awards. W tym samym roku Kapituła konkursu „CEO of the Year” doceniła jego działania związane z efektywnym wprowadzeniem firmy w proces transformacji cyfrowej. Rok wcześniej zaś został nagrodzony samą statuetką „CEO of the Year”. Rok 2019 przyniósł mu też wyróżnienie w postaci umieszczenia w gronie laureatów plebiscytu dla najbardziej autentycznych przywódców „BrandMe CEO” magazynu Forbes.

Tomasz Suchański jest absolwentem Stanford Graduate School of Business, INSEAD Business School oraz Finanse i Rachunkowość Przedsiębiorstw na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Funkcjonujące w Żabce komitety odgrywają znaczącą rolę w realizacji jej celów strategicznych

Kultura organizacyjna Żabki, charakteryzująca się przedsiębiorczością i elastycznością w działaniu, jest jednym z naszych najistotniejszych wyróżników i atutów. Przyjęty przez firmę ład korporacyjny musi zatem nie tylko spełniać wymogi regulacyjne i oczekiwania inwestorów, ale także wspierać dalszy dynamiczny rozwój Grupy Żabka.

Wdrożyliśmy ramowy system zapewniania zgodności, obejmujący polityki i procedury, których celem jest zagwarantowanie, aby leżące u podstaw naszej kultury organizacyjnej wartości były na co dzień realizowane we wszystkich aspektach prowadzonej przez nas działalności. Istotną rolę w tym systemie odgrywają trzy komitety powołane w ramach Zarządu. Ich zadaniem jest pomoc w podejmowaniu zarówno decyzji strategicznych, jak i codziennych decyzji operacyjnych.

Zapewnianie zgodności (ang. compliance)

Zadaniem osób powołanych do sprawowania nadzoru nad przestrzeganiem przepisów w organizacji jest m.in. monitorowanie zmian legislacyjnych, wdrażanie zasad i regulaminów w zakresie przeciwdziałania korupcji i praniu pieniędzy, zarządzanie ryzykiem nadużyć i nieprawidłowości, w tym dochodzenie ich przyczyn i sprawstwa, opracowywanie zaleceń i sprawozdań oraz przedkładanie ich Komisji ds. Etyki, nadzór nad regulacjami wewnętrznymi firmy oraz weryfikacja stopnia ich wewnętrznej spójności i zgodności z powszechnie obowiązującymi przepisami.

Komisja ds. Etyki informuje Zarząd o wszelkich rzeczywistych, jak i potencjalnych naruszeniach przepisów, wydaje zalecenia dotyczące właściwej reakcji na dany incydent lub sposobu zarządzania nim oraz proponuje środki zapobiegawcze. Ponieważ komisja ten nie funkcjonuje w ramach Zarządu, nie została ona uwzględniona w opisie komitetów Zarządu na kolejnej stronie.

Ponadto do zadań zespołu ds. compliance należy przyjmowanie zgłoszeń o nieprawidłowościach oraz prowadzenie wewnętrznych postępowań wyjaśniających, jak i szkoleń dla organizacji. Firma wprowadziła Kodeks Postępowania dla Pracowników, aby pomagać im w podejmowaniu właściwych decyzji i dokonywaniu etycznych wyborów w codziennej pracy. W 2022 r. wdrożyliśmy Kodeks Postępowania dla Franczyzobiorców oraz Kodeks Postępowania dla Partnerów Biznesowych, co w obu przypadkach wiązało się podjęciem odpowiednich działań w obszarze komunikacji. Ponadto realizowaliśmy program zarządzania ryzykiem braku zgodności poprzez m.in. identyfikację potencjalnych luk w funkcjonującym w firmie systemie compliance, ocenę czynników ryzyka, na jakie jesteśmy narażeni, oraz opracowanie strategii ich minimalizacji.

Audyt wewnętrzny

Audyt Wewnętrzny w Żabce działa zgodnie z planem audytu uzgodnionym z Zarządem, w oparciu o model trzech linii obrony.

Zasadniczym celem Audytu Wewnętrznego jest ocena adekwatności systemu kontroli

wewnętrznej, wydawanie zaleceń w zakresie jego usprawnień oraz weryfikacja przestrzegania zasad, regulaminów i procedur. Najistotniejsze działania podjęte w tym zakresie w 2022 r. obejmowały kontrole realizacji obowiązków w zakresie zapewnienia zgodności oraz specjalne szkolenia.

Ponieważ w Radzie Nadzorczej nie funkcjonuje odrębny Komitet Audytu, nadzór nad funkcją Audytu Wewnętrznego sprawuje Zarząd, który regularnie zdaje Radzie Nadzorczej sprawę z efektów jej prac.

Mechanizmy kontroli wewnętrznej

Mechanizmy kontroli wewnętrznej obejmują różne działania polegające na weryfikacji i monitorowaniu prawidłowości funkcjonowania kluczowych procesów w firmie. Działania te, stanowiące część ramowego systemu kontroli wewnętrznej, pomagają Żabce prowadzić działalność skutecznie i wydajnie, a także zapewnić rzetelność i zgodność z przepisami jej sprawozdań finansowych.

Żabka nieustannie rozwija i doskonali swoje systemy kontroli wewnętrznej, dostosowując swoją strukturę organizacyjną do dynamicznie rosnącej skali działalności.

Komitet VCP

Skład komitetu

- Tomasz Suchański
- Anna Grabowska
- Tomasz Blicharski
- Jolanta Bańcerowska
- Marta Wrochna-Łastowska
- Adam Manikowski
- Michał Bliźniak
VCP Officer

Rola i kompetencje komitetu

Komitet odpowiada za systematyczne monitorowanie i weryfikację postępów w realizacji strategii. Jego zasadniczym zadaniem jest wspieranie Zarządu w realizacji długoterminowych celów strategicznych, w tym poprzez identyfikację kluczowych obszarów działalności, wskazywanie i wykorzystywanie pojawiających się szans oraz nadzór nad strategicznymi przedsięwzięciami.

Działania podjęte w 2022 r.

- Komitet odbył pięć posiedzeń.
- Przyjęto Plan Tworzenia Wartości („Value Creation Plan”, „VCP”) do 2026 r. wraz z listą kluczowych inicjatyw, liderów biznesowych i wskaźników.
- Dokonano analizy i oceny postępów w realizacji poszczególnych inicjatyw i wydano zalecenia dotyczące ich optymalizacji i ewentualnej modyfikacji.
- Przeprowadzono analizę strategicznych trendów rynkowych i konsumenckich, uwarunkowań makroekonomicznych oraz otoczenia konkurencyjnego w celu oceny wpływu tych czynników na Grupę Żabka.

Komitet ds. Ryzyka i Compliance

Skład komitetu

- Tomasz Suchański
- Marta Wrochna-Łastowska
- Jolanta Bańcerowska
- Agata Dopieralska
Dyrektor Działu Audytu Wewnętrznego
- Małgorzata Wojnowska
Dyrektor ds. Prawnych i Compliance
- Jakub Świątek
Menadżer ds. Zarządzania Ryzykiem

Rola i kompetencje komitetu

Zadaniem Komitetu jest formułowanie odpowiedniej polityki zarządzania ryzykiem w Żabce i zapewnianie jej konsekwentnej realizacji. Ponadto Komitet odpowiada za monitorowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej w zakresie sprawozdawczości finansowej oraz nadzór nad procesem zarządzania ryzykiem, a także doradzanie Zarządowi co do strategii zarządzania ryzykiem i właściwego poziomu apetytu na ryzyko. Komitet ułatwia także Żabce prowadzenie działalności w zgodzie ze wszelkimi obowiązującymi przepisami prawa oraz normami etycznymi, a także w sposób zapobiegający nadużyciom. Jego członkowie nadzorują również system zarządzania regulacjami wewnętrznymi.

Działania podjęte w 2022 r.

- Komitet odbył cztery posiedzenia.
- Zidentyfikowano pięć kluczowych obszarów wymagających wzmocnienia mechanizmów kontroli wewnętrznej. W 2022 r. odpowiednie środki wdrożono w obszarach IT, finansów i HR. Trwa wdrażanie podobnych środków w obszarach Sprzedaży i Zakupów.
- Podjęto szereg działań w związku z inwazją Rosji na Ukrainę.
- Wdrożono system zarządzania ryzykiem w Maczfit.
- Zweryfikowano i zaktualizowano plany w zakresie zapewnienia ciągłości działania oraz przeprowadzono analizę strategicznych i operacyjnych czynników ryzyka pod kątem właściwych sposobów ich ograniczania i odpowiedzi na nie.
- Zweryfikowano wskaźniki efektywności dot. systemu compliance, przestrzegania zasad etyki oraz zarządzania ryzykiem.

Komitet ds. ESG

Skład komitetu

- Tomasz Suchański
- Anna Grabowska
- Tomasz Blicharski
- Jolanta Bańcerowska
- Marta Wrochna-Łastowska
- Adam Manikowski
- Rafał Rudzki
Dyrektor ds. ESG

Rola i kompetencje komitetu

Do podstawowych zadań Komitetu należy doradztwo w zakresie wytyczania Strategii Odpowiedzialności firmy oraz określenia celów ESG, identyfikacja potencjalnych czynników ryzyka oraz ocena praktyk oddziałujących na organizację. Komitet ds. ESG nadzoruje kwestie istotne dla realizacji Strategii Odpowiedzialności i programu na rzecz zrównoważonego rozwoju, wspierając przy tym Zarząd w wypełnianiu obowiązków nadzorczych poprzez umożliwianie podejmowanie decyzji w sposób świadomy i uporządkowany. Komitet odpowiada także za weryfikację wyników organizacji w zakresie realizacji celów ESG oraz zatwierdzanie treści związanych z nimi ujawnień.

Działania podjęte w 2022 r.

- Komitet odbył cztery posiedzenia.
- Zatwierdzono treść i publikację Raportu Odpowiedzialności za 2021 r.
- Zatwierdzono wprowadzenie realizacji celów ESG jako jednego z kryteriów przyznawania premii rocznej.
- Zatwierdzono wdrożenie planu naprawczego w następstwie przeprowadzonej przez niezależny podmiot kontroli w obszarze ESG.
- Przekazywano wytyczne odnośnie sprawozdawczości ESG z uwzględnieniem odpowiednich KPI.

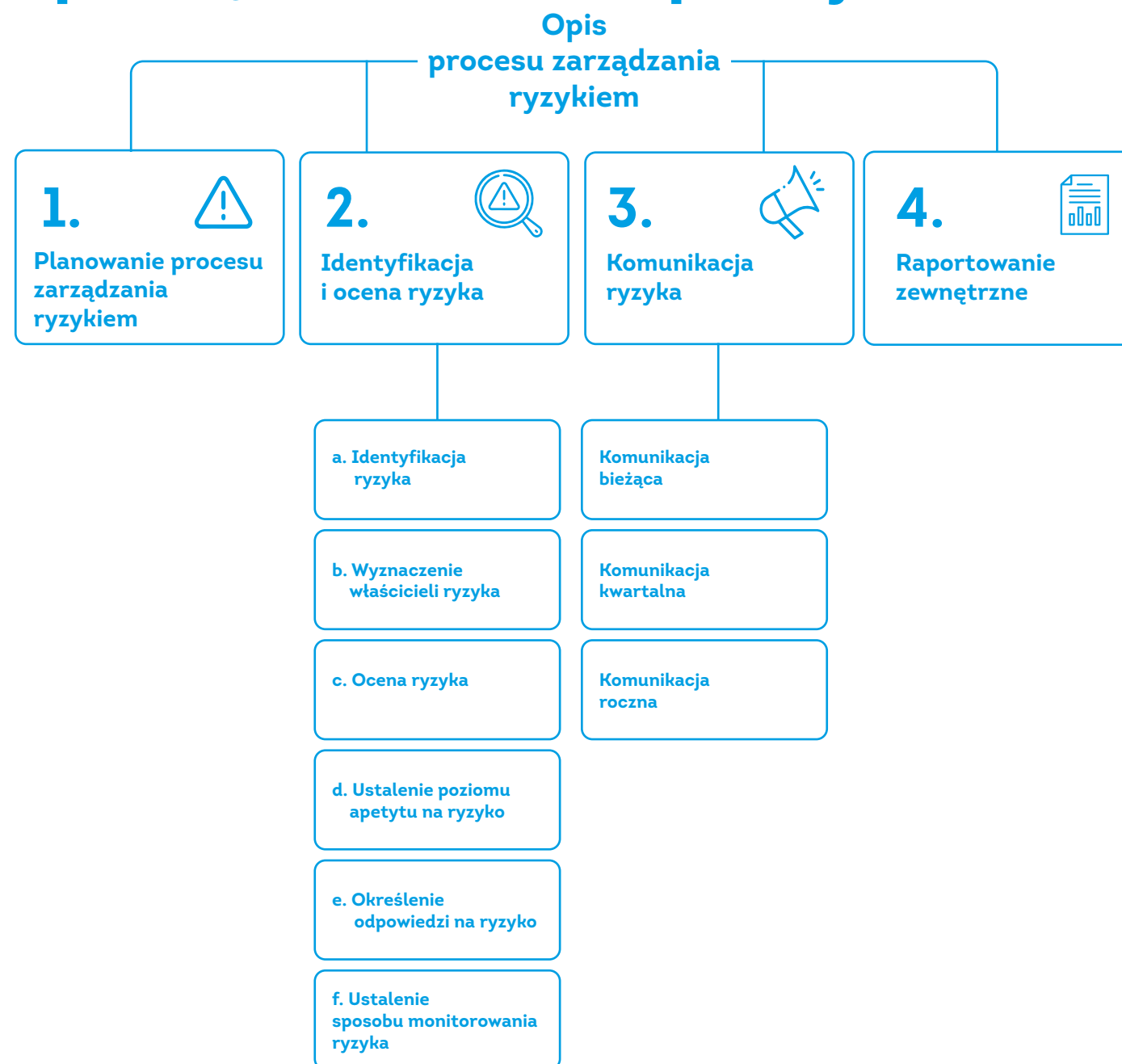


A close-up photograph of a business meeting. In the foreground, a person's hands are visible, holding a black pen over a document. The document contains several charts, including a prominent pie chart with blue, orange, and grey segments, and a bar chart with blue bars. In the background, another person is holding a pen, and more documents with charts are visible on the table. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

Czynniki ryzyka i szanse

Żabka wychodzi naprzeciw trendom rynkowym i podejmuje elastyczne działania w odpowiedzi zarówno na czynniki ryzyka, jak i pojawiające się szanse.

Skutecznie zarządzamy ryzykiem dzięki sprawdzonemu i uporządkowanemu podejściu



Funkcjonujący w Żabce System Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (ERM) obejmuje cały proces zarządzania ryzykiem. Jego celem jest skuteczna kontrola, monitorowanie i ograniczanie czynników ryzyka poprzez podejmowanie adekwatnych działań. Przyjęty przez organizację model określa metody i procedury zarządzania ryzykiem, uwzględniając wpływ zagrożeń na realizację strategii oraz finansowe i niefinansowe wyniki działalności firmy. Proces zarządzania ryzykiem jest dostosowany do strategii rozwoju Grupy, procesu planowania i celów biznesowych, a także odzwierciedla jej potrzeby i oczekiwania. Ponieważ kwestie ESG stanowią jeden z filarów obranej przez Żabkę strategii, szczególną wagę przywiązujemy do analizy związanych z nimi czynników ryzyka, które oddziałują na prowadzoną przez nas działalność operacyjną oraz nasz łańcuch wartości.

Przedstawione na diagramie etapy omawianego procesu, zgodne z wdrożoną Polityką Zarządzania Ryzykiem, obejmują:

1. Planowanie procesu zarządzania ryzykiem

Wskazanie obszarów działalności Grupy Żabka i wyznaczenie osób odpowiedzialnych za zarządzanie nimi.

2. Identyfikacja oraz ocena ryzyka

Prowadzenie Rejestru Czynników Ryzyka zawierającego ich wykaz w podziale na określone obszary działalności Grupy.

a. Identyfikacja ryzyka

Identyfikacja i hierarchizacja poszczególnych zagrożeń w Rejestrze Czynników Ryzyka.

b. Wyznaczenie właścicieli ryzyka

Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za zarządzanie poszczególnymi czynnikami ryzyka uwzględnionymi w Rejestrze

oraz potwierdzenie charakterystyki poszczególnych zagrożeń.

c. Ocena ryzyka

Ocena czynników ryzyka przez właścicieli ryzyka. Ocena skutków materializacji zagrożenia jest dokonywana z uwzględnieniem aktualnego sposobu zarządzania danym czynnikiem. Ocena uwzględnia ogólny, skumulowany wpływ ryzyka w całym okresie prognozy, w tym skutki zarejestrowanych zdarzeń związanych z wystąpieniem danego ryzyka. W przypadku czynników ryzyka obszarowego ocena ma charakter krótkoterminowy, a informacja o niej jest odpowiednio przekazywana.

d. Ustalenie apetytu na ryzyko

Właściciel danego obszaru przy wsparciu właściciela ryzyka określa proponowany sposób zarządzania każdym przypisanym mu zagrożeniem ujętym w Rejestrze Czynników Ryzyka i precyzuje poziom przyszłego apetytu na ryzyko.

e. Określenie odpowiedzi na ryzyko

W zależności od zatwierdzonego sposobu reakcji na dane zagrożenie właściciel ryzyka określa proponowany plan odpowiedzi na ryzyko.

f. Ustalenie sposobu monitorowania ryzyka

Właściciel ryzyka, w porozumieniu z Zarządem oraz właścicielem zagrożonego obszaru, ustala sposób i częstotliwość monitorowania danego czynnika ryzyka.

3. Komunikacja ryzyka

Menadżer ds. Zarządzania Ryzykiem zbiera uzyskane od poszczególnych właścicieli ryzyka informacje dotyczące wszystkich kluczowych zagrożeń i zdarzeń. Na ich podstawie tworzy odpowiednie raporty, przedkładane następnie Komitetowi ds. Ryzyka i Compliance oraz Zarządowi. Komunikacja dotycząca ryzyka w Żabce obejmuje komunikację bieżącą, komunikację kwartalną i komunikację roczną.

Komunikację **bieżącą** stosuje się w przypadku zdarzeń o charakterze nagłym, takich jak pojawienie się nowego zagrożenia o potencjalnie strategicznym znaczeniu lub wystąpienie znaczącego incydentu.

Celem komunikacji **kwartalnej** jest przekazywanie raportów informujących o aktualnych poziomach ryzyka oraz o skuteczności działań podjętych w reakcji na poszczególne zagrożenia.

Komunikacja **roczna** umożliwia Komitetowi ds. Ryzyka i Compliance oraz Zarządowi coroczną ocenę funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w Grupie.

4. Raportowanie zewnętrzne

Na potrzeby raportowania zewnętrznego Menadżer ds. Zarządzania Ryzykiem sporządza sprawozdanie dotyczące czynników ryzyka przeznaczone dla odbiorców zewnętrznych zgodnie z odnośnymi wymogami określonymi w ramach systemu sprawozdawczości zintegrowanej.

Czynniki ryzyka i szanse

Żabka opracowała praktyczny plan działań w odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych czynników ryzyka i szans.

Zidentyfikowaliśmy 14 czynników ryzyka strategicznego (zob. niżej) i oceniliśmy ich potencjalne skutki, sposoby ograniczania, a także tendencje w zakresie poszczególnych czynników ryzyka i ich możliwy wpływ na filary realizowanej przez Żabkę strategii.

Ponadto w ramach wdrażania Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w Grupie Żabka zidentyfikowaliśmy czynniki ryzyka związane z kwestiami ESG, w tym zmianami klimatu, oraz nakreśliśmy plan działań mających na celu ich ograniczenie.

Bezpieczeństwo danych i zarządzanie systemami IT

Ryzyko naruszenia bezpieczeństwa danych w systemach IT w wyniku ataków cybernetycznych lub braku odpowiedniego zarządzania uprawnieniami w systemach IT



Regulacje zewnętrzne

Ryzyko wprowadzenia niekorzystnych regulacji prawnych



Jakość i bezpieczeństwo żywności, produktów oraz usług

Ryzyko wystąpienia incydentów, które mogą negatywnie wpłynąć na jakość i bezpieczeństwo oferowanej żywności, produktów i usług



Kompetencje zarządcze

Ryzyko odejścia wysoko wykwalifikowanej kadry kierowniczej z unikalnym doświadczeniem lub braku kandydatów o wymaganych kompetencjach zarządczych



Rozwój nowej działalności biznesowej

Ryzyko nieskutecznej integracji z nabytym przedsiębiorstwem

Ryzyko nieudanego wdrożenia nowego formatu sklepów

Ryzyko niepowodzenia planów w zakresie M&A lub ekspansji na rynki zagraniczne



Technologie informatyczne

Ryzyko niedostępności technologii wspierającej kluczowe działania



Przychody franczyzobiorców

Ryzyko presji na zwiększanie przychodów franczyzobiorców



Pozyskiwanie nowych franczyzobiorców

Ryzyko wzrostu wskaźnika rotacji franczyzobiorców lub niezdolność do przyciągnięcia nowych franczyzobiorców



Pracownicy i dostęp do wykwalifikowanej kadry

Ryzyko ograniczonej dostępności pracowników i kandydatów do pracy dysponujących wymaganymi kompetencjami



Płynność

Ryzyko pogorszenia płynności



Otoczenie konkurencyjne

Ryzyko trwałej zmiany zachowań klientów i/lub istotnych zmian w otoczeniu konkurencyjnym



Regulacje wpływające na model biznesowy

Ryzyko niepewności i nieprzewidywalności zmian legislacyjnych, które mogą nieść za sobą konieczność modyfikacji modelu biznesowego, procesów lub produktów.



Ceny energii

Ryzyko nieoczekiwanych wahań cen energii, które mogą spowodować trudności z zabezpieczeniem niezbędnych zasobów.



Niewystarczająca dywersyfikacja dostawców marek własnych

Ryzyko uzależnienia się od jednego dostawcy może mieć potencjalny negatywny wpływ na łańcuch dostaw i działalność operacyjną.



Legenda

Strategiczne kierunki rozwoju:

- Transformacja formatu convenience
- Wykorzystanie technologii AI i danych
- Integracja ESG z biznesem

Tendencja dot. ryzyka:

- Stabilne
- Rosnące
- Malejące

Szanse

Dzięki swojej strukturze Zarząd jest w stanie jednocześnie skupić się na wytyczeniu strategii biznesowej, kierowaniu bieżącą działalnością oraz poszukiwaniu szans na dalszy rozwój firmy. Żabka stale analizuje i ocenia sytuację na rynku, aby pozostawać wśród biznesowej awangardy i nieustannie poprawiać swoją pozycję konkurencyjną. Takie podejście pozwala Żabce należycie zadbać o produkty i procesy, które zapewniły jej sukces w przeszłości, wykorzystując jednocześnie potencjalne nowe czynniki wzrostu.

Żabka identyfikuje nowe możliwości rynkowe przede wszystkim poprzez:

- analizę trendów konsumenckich i danych, w tym segmentację klientów i dążenie do zaspokajania potrzeb dotychczasowych, jak i nowych grup odbiorców;
- analizę zwyczajów klientów w zakresie zakupów, w tym badanie wzorców robienia zakupów;
- analizę konkurencji, w tym ocenę konkurentów bezpośrednich i pośrednich; analizę struktury asortymentu, w tym ocenę produktów i usług komplementarnych;

- analizę poziomu dywersyfikacji, w tym poszukiwanie nowych rynków i możliwości;
- analizę rynków zagranicznych, w tym analizę możliwości ekspansji za granicą;
- współpracę ze start-upami;
- inwestycje w nowe przedsięwzięcia.

Dzięki wymienionym procesom Żabka zidentyfikowała omówione niżej szanse rozwoju.

Transformacja formatu convenience

Potencjalna ekspansja poprzez skalowanie modelu biznesowego i poszerzenie ekosystemu

Jak zamierzamy wykorzystać tę szansę?

Konsekwentny rozwój sieci sklepów, w tym wprowadzanie nowych formatów, aby jak najbardziej **skrócić dystans do klienta**.

Zwiększanie sprzedaży w istniejących placówkach poprzez wprowadzanie nowych usług oraz wykorzystywanie technologii do kształtowania cen oraz zarządzania asortymentem w sposób **pozwalający na zaspokajanie autentycznych potrzeb klientów**.

Dalszy **rozwój** i integracja **oferty cyfrowej**.

Wykorzystanie potencjału do ekspansji międzynarodowej, np. poprzez **przejęcia innych podmiotów lub budowanie partnerstw**.

[Więcej informacji na temat tego, jak zamierzamy wykorzystać omawiane szanse, można znaleźć w rozdziale Wprowadzenie do strategii Grupy Żabka, Model Żabki i tworzenie wartości.](#)

Wykorzystanie technologii AI i danych

Rozwój technologiczny sprzyjający tworzeniu innowacji i wdrażaniu jak najnowocześniejszych rozwiązań

Jak zamierzamy wykorzystać tę szansę?

Rozwijanie i wdrażanie technologii cyfrowych **ułatwiających zakupy i zwiększających** szybkość obsługi.

Poszukiwanie **nowych rozwiązań cyfrowych** pozwalających na zapewnienie doskonałości operacyjnej i generowanie wartości dodanej dla organizacji.

Utrzymanie wysokiego poziomu inwestycji w badania i rozwój, pozwalającego pozostać w **czołówce innowatorów** na rynku.

Integracja ESG z biznesem

Rosnące grono interesariuszy, dla których kwestie zrównoważonego rozwoju mają coraz istotniejsze znaczenie

Jak zamierzamy wykorzystać tę szansę?

Wzmocnienie relacji z klientami, pracownikami, dostawcami, franczyzobiorcami i inwestorami, **którzy podzielają zainteresowanie zrównoważonym rozwojem**.

Uwzględnienie zrównoważonego rozwoju we wszystkich aspektach prowadzonej działalności. Obejmuje to takie inicjatywy, jak pozyskiwanie finansowania powiązanego z ESG, współpraca z producentami przywiązującymi wagę do zrównoważonego rozwoju czy pozyskiwanie do pracy kompetentnych osób, dla których prowadzenie działalności w sposób odpowiedzialny jest istotne.

Konsekwentna realizacja przyjętej Strategii Odpowiedzialności, **obejmującej wskaźniki służące do pomiaru stopnia realizacji wyznaczonych celów ESG**.

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe

Grupy Żabka Polska
za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2022 r.
(w tysiącach PLN, o ile nie podano inaczej)



Spis treści

Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów	128	5.1 Przychody ze sprzedaży	152	7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem	210
Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej	130	5.2 Koszty operacyjne	157	7.1 Zarządzanie kapitałem	210
Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych	132	5.3 Pozostałe przychody i koszty operacyjne	159	7.2 Kapitał własny	211
Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym	134	5.4 Przychody i koszty finansowe	160	7.3 Zadłużenie	211
1. Informacje ogólne	135	5.5 Opodatkowanie	161	7.4 Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	217
2. Podstawa sporządzenia i zastosowanie polityk rachunkowości	137	6 Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów	170	7.5 Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych	217
3. Opis Grupy Kapitałowej i zmiany w roku obrotowym	146	6.1 Wartość firmy	170	8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością	220
4. Segmenty	149	6.2 Inne wartości niematerialne	171	8.1 Instrumenty finansowe	220
5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów	152	6.3 Rzeczowe aktywa trwałe	175	8.2 Cele i zasady zarządzania ryzykiem finansowym	228
		6.4 Aktywa z tytułu prawa do użytkowania oraz zobowiązania z tytułu leasingu	179	9. Pozostałe noty	234
		6.5 Nakłady inwestycyjne	184	9.1 Zobowiązania warunkowe	234
		6.6 Utrata wartości niefinansowych aktywów trwałych	185	9.2 Płatności w formie akcji	234
		6.7 Zapasy	189	9.3 Transakcje z podmiotami powiązаныmi	236
		6.8 Należności z tytułu dostaw i usług	190	9.4 Wynagrodzenie kadry kierowniczej Grupy	237
		6.9 Udzielone pożyczki, udziały i akcje oraz pozostałe aktywa finansowe	192	9.5 Struktura zatrudnienia	237
		6.10 Aktywa z tytułu prawa do zwrotu	197	9.6 Informacje o wynagrodzeniu podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych	237
		6.11 Pozostałe aktywa niefinansowe	198	9.7 Zdarzenia po dniu bilansowym	238
		6.12 Zobowiązanie z tytułu wystawionej opcji sprzedaży dotyczącej udziałów niedających kontroli	199		
		6.13 Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	201		
		6.14 Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia	203		
		6.15 Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	204		
		6.16 Pozostałe zobowiązania niefinansowe, rozliczenia międzyokresowe przychodów i zobowiązania z tytułu umów	206		
		6.17 Rezerwy	208		

Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów

Nota	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021	
5.1	Przychody ze sprzedaży	16 003 432	12 493 370
5.2	Koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług	(13 014 213)	(10 119 668)
	Zysk/ (strata) brutto ze sprzedaży	2 989 219	2 373 702
5.2	Koszty marketingu	(211 941)	(133 576)
5.2	Koszty ogólnego zarządu	(316 533)	(213 436)
5.2	Koszty technologii, innowacji i rozwoju	(178 260)	(124 019)
5.3	Pozostałe przychody operacyjne	88 476	24 418
5.3	Pozostałe koszty operacyjne	(25 547)	(17 983)
6.8	Odpis na oczekiwane straty kredytowe należności z tytułu dostaw i usług	(10 456)	(18 236)
	Zysk/ (strata) z działalności operacyjnej przed uwzględnieniem amortyzacji (EBITDA)	2 334 958	1 890 870
6.2 - 6.4	Amortyzacja	(1 114 055)	(915 408)
	Zysk/ (strata) z działalności operacyjnej	1 220 903	975 462
5.4	Przychody finansowe	68 856	72 328
	<i>Przychody odsetkowe</i>	37 508	71 397
	<i>Pozostałe</i>	31 348	931
5.4	Koszty finansowe	(712 401)	(382 504)
	<i>Koszty odsetkowe</i>	(687 908)	(344 706)
	<i>Pozostałe</i>	(24 493)	(37 798)
6.9	Odpis na oczekiwane straty kredytowe pożyczek	(448)	(524)
	Zysk/ (strata) przed opodatkowaniem	576 910	664 762
5.5	Podatek dochodowy	(192 697)	(153 893)
	ZYSK/ (STRATA) NETTO Z DZIAŁALNOŚCI KONTYNUOWANEJ	384 213	510 869
	Przypisany akcjonariuszom jednostki dominującej	382 844	509 542
	Przypisany udziałom niekontrolującym	1 369	1 327
	INNE CAŁKOWITE DOCHODY Z DZIAŁALNOŚCI KONTYNUOWANEJ		
	Podlegające przeklasyfikowaniu do wyniku:	(28)	-
	<i>Różnice kursowe z przeliczenia jednostki zagranicznej</i>	(28)	-
	Niepodlegające przeklasyfikowaniu do wyniku:	(428)	327
6.15	<i>Zyski/ (straty) aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych</i>	(428)	327

Nota	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021	
5.5	Podatek dochodowy dotyczący innych całkowitych dochodów niepodlegających przeklasyfikowaniu do wyniku	81	(62)
	Inne całkowite dochody netto	(375)	265
	CAŁKOWITE DOCHODY	383 838	511 134
	Całkowity dochód przypadający na:	383 844	511 134
	<i>Akcjonariuszy jednostki dominującej</i>	382 475	509 807
	<i>Udziały niekontrolujące</i>	1 369	1 327

Zasady (polityki) rachunkowości oraz dodatkowe noty objaśniające do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego załączone na stronach od 135 do 238 stanowią jego integralną część.

Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej

Nota	31.12.2022	31.12.2021	
6.1	Wartość firmy	3 387 269	3 387 269
6.2	Inne wartości niematerialne	873 349	736 694
6.3	Rzeczowe aktywa trwałe	2 842 239	2 313 567
6.4	Aktywa z tytułu prawa do użytkowania	3 316 513	2 872 370
5.5	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	52 744	-
6.9	Udzielone pożyczki	12 755	1 526 203
6.9	Udziały i akcje	18 831	14 754
6.9	Pozostałe aktywa finansowe	18 492	20 067
6.11	Pozostałe aktywa niefinansowe	8 838	6 541
	Aktywa trwałe	10 531 030	10 877 465
6.7	Zapasy	595 941	424 570
6.10	Aktywa z tytułu prawa do zwrotu	13 186	13 454
6.8	Należności z tytułu dostaw i usług	1 662 949	1 263 262
5.5	Należności z tytułu podatku dochodowego	5 360	1
6.9	Udzielone pożyczki	4 566	3 964
6.9	Udziały i akcje	-	20 632
6.9	Pozostałe aktywa finansowe	72 207	14 532
6.11	Pozostałe aktywa niefinansowe	131 161	125 208
7.4	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	276 568	465 741
	Aktywa obrotowe	2 761 938	2 331 364
	Aktywa razem	13 292 968	13 208 829
7.3	Kredyty i pożyczki	3 392 712	3 698 183
6.4	Zobowiązania z tytułu leasingu	3 023 382	2 565 458
6.12	Zobowiązanie z tytułu wystawionej opcji sprzedaży udziałów niekontrolujących	101 367	98 948
6.15	Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	4 356	3 688
6.13	Pozostałe zobowiązania finansowe	41 354	37 628
5.5	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	95 264	148 115
6.16	Pozostałe zobowiązania niefinansowe i rozliczenia międzyokresowe przychodów	78	100
	Zobowiązania długoterminowe	6 658 513	6 552 120
7.3	Kredyty i pożyczki	481 820	342 660
6.4	Zobowiązania z tytułu leasingu	567 283	496 208

Nota	31.12.2022	31.12.2021	
6.13	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	4 433 612	3 702 484
6.12	Zobowiązanie z tytułu wystawionej opcji sprzedaży udziałów niekontrolujących	2 297	4 140
6.14	Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia	225 730	155 434
5.5	Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego	207 202	112 787
6.15	Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	90 421	56 460
6.16	Zobowiązania umowne	12 017	7 178
6.16	Pozostałe zobowiązania niefinansowe i rozliczenia międzyokresowe przychodów	28 570	16 419
6.17	Rezerwy	2 770	700
	Zobowiązania krótkoterminowe	6 051 722	4 894 470
	Zobowiązania razem	12 710 235	11 446 590
	AKTYWA NETTO	582 733	1 762 239
7.2	Kapitał podstawowy	113 215	113 215
7.2	Pozostałe kapitały	1 018 152	1 018 152
	Kapitał z połączenia jednostek	(1 558 862)	-
6.12	Kapitał rezerwowy z tytułu opcji put	(95 254)	(92 138)
	Zyski zatrzymane/ (Niepokryte straty)	1 105 708	722 861
	Różnice kursowe z przeliczenia jednostki zagranicznej	(28)	-
	Zyski/ (straty) aktuarialne	(198)	149
	Kapitał przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej	582 733	1 762 239
	Udziały niekontrolujące	-	-
	Kapitał własny razem	582 733	1 762 239

Zasady (polityki) rachunkowości oraz dodatkowe noty objaśniające do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego załączone na

Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych

Nota	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
PRZEPIYBY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ		
Zysk/ (Strata) przed opodatkowaniem	576 910	664 762
Korekty:		
Amortyzacja i odpisy z tytułu utraty wartości	1 114 055	915 408
5.4 (Zysk) / Strata z tytułu różnic kursowych	(17 230)	2 272
7.5 (Zysk) / Strata na działalności inwestycyjnej	(64 350)	6 162
5.4 (Przychody) / Koszty z tytułu odsetek netto	650 400	273 309
5.4 Przeszacowanie oczekiwanych przepływów pieniężnych	(10 931)	22 732
Zmiany w kapitale obrotowym i rezerwach:		
7.5 <i>Należności</i>	<i>(402 803)</i>	<i>(251 560)</i>
6.7 <i>Zapasy</i>	<i>(171 373)</i>	<i>(94 960)</i>
6.10 <i>Aktywa z tytułu prawa do zwrotu</i>	<i>268</i>	<i>(7 425)</i>
7.5 <i>Zobowiązania (z wyjątkiem kredytów i pożyczek)</i>	<i>543 356</i>	<i>600 986</i>
6.14 <i>Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia</i>	<i>70 296</i>	<i>24 830</i>
6.16 <i>Zobowiązania z tytułu umów</i>	<i>4 839</i>	<i>1 265</i>
7.4 <i>Rozliczenia międzyokresowe</i>	<i>116 261</i>	<i>561</i>
6.17 <i>Rezerwy</i>	<i>2 070</i>	<i>(1 709)</i>
Inne	(317)	111
Środki pieniężne brutto z działalności operacyjnej	2 411 451	2 156 744
5.5 Podatek dochodowy zapłacony	(200 097)	(84 426)
Przeptywy pieniężne netto z działalności operacyjnej	2 211 354	2 072 318
PRZEPIYBY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ		
7.5 Nabycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych	(1 321 443)	(1 060 122)
6.4 Zbycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych	340 319	33 951
Nabycie jednostek zależnych, po potrąceniu środków pieniężnych oraz podwyższenia kapitału w jednostkach zależnych	(4 160)	(286 740)
Środki pieniężne z połączenia jednostek	9 069	-
6.9 Nabycie inwestycji w jednostce niepowiązanej	-	(1 000)
6.9 Pożyczki udzielone	(27 342)	(29 786)
Wpływy z tytułu udzielonych pożyczek	14 263	357
6.9 Wydatki na pozostałe inwestycje (lokaty terminowe)	(47 039)	-
Odsetki otrzymane	5 642	489
Pozostałe przepływy	556	(130)
Przeptywy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	(1 030 135)	(1 342 981)

Nota	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
PRZEPIYBY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ		
7.3 Spłata zobowiązań z tytułu leasingu	(556 075)	(469 681)
7.3 Odsetki zapłacone z tytułu leasingu	(177 512)	(143 340)
7.3 Wpływy z kredytów i pożyczek	151 082	419 577
7.3 Spłata kredytów i pożyczek	(318 082)	(276 832)
Pozostałe odsetki zapłacone	(469 807)	(159 266)
Przeptywy pieniężne netto z działalności finansowej	(1 370 394)	(629 542)
ZMIANA NETTO ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH I ICH EKWIWALENTÓW		
ZMIANA NETTO ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH I ICH EKWIWALENTÓW	(189 175)	99 795
Różnice kursowe netto na środkach pieniężnych i ich ekwiwalentach		
7.4 Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na początek okresu	465 742	365 946
7.4 Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na koniec okresu	276 568	465 741

Zasady (polityki) rachunkowości oraz dodatkowe noty objaśniające do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego załączone na stronach od 135 do 238

Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym

Nota	Kapitał podstawowy	Pozostałe kapitały	Kapitał z połączenia jednostek	Kapitał rezerwowany z tytułu opcji put	Zyski zatrzymane/ (Niepokryte straty)	Różnice kursowe z przeliczenia jednostki zagranicznej	Zyski/ (Straty) aktuarialne	Kapitał przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej	Udziały niekontrolujące	Kapitał własny razem
	7.2	7.2	3	6.12						
Na dzień 01.01.2022	113 215	1 018 152	-	(92 138)	722 861	-	149	1 762 239	-	1 762 239
Całkowite dochody za okres	-	-	-	-	382 847	(28)	(347)	382 472	1 369	383 841
Zysk/ (Strata) netto za okres	-	-	-	-	382 847	-	-	382 847	1 369	384 216
Inne całkowite dochody za okres	-	-	-	-	-	(28)	(347)	(375)	-	(375)
Opcja put na udziały niekontrolujące	-	-	-	(3 116)	-	-	-	(3 116)	(1 369)	(4 485)
Reorganizacja grupy	-	-	(1 558 862)	-	-	-	-	(1 558 862)	-	(1 558 862)
Połączenie prawne Spółki z jedynym udziałowcem Heket Holdings S.á r.l.	-	-	(1 558 862)	-	-	-	-	(1 558 862)	-	(1 558 862)
Na dzień 31.12.2022	113 215	1 018 152	(1 558 862)	(95 254)	1 105 708	(28)	(198)	582 733	-	582 733
Na dzień 01.01.2021	113 215	1 018 152	-	-	213 319	-	(118)	1 344 568	-	1 344 568
Całkowite dochody za okres	-	-	-	-	509 542	-	267	509 809	1 327	511 136
Zysk/ (Strata) netto za okres	-	-	-	-	509 542	-	-	509 542	1 327	510 869
Inne całkowite dochody za okres	-	-	-	-	-	-	267	267	-	267
Udziały niekontrolujące	-	-	-	-	-	-	-	-	9 623	9 623
Opcja put na udziały niekontrolujące	-	-	-	(92 138)	-	-	-	(92 138)	(10 950)	(103 088)
Na dzień 31.12.2021	113 215	1 018 152	-	(92 138)	722 861	-	149	1 762 239	-	1 762 239

Zasady (polityki) rachunkowości oraz dodatkowe noty objaśniające do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego załączone na stronach od 135 do 238 stanowią jego integralną część.

1 Informacje ogólne

Podstawowe informacje o jednostce dominującej Grupy

Nazwa	Żabka Polska sp. z o.o. (jednostka dominująca, Spółka)
Siedziba	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań
Rejestracja	Sąd Rejonowy Poznań Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego
KRS	000636642
REGON	365388398
BDO	000016909
Czas trwania Spółki	Nieoznaczony
Przedmiot działalności	<ul style="list-style-type: none"> • działalność firm centralnych i holdingów z wyłączeniem holdingów finansowych, • pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania, • zakładanie, rozwijanie oraz zarządzanie sklepami detalicznymi, • handel artykułami spożywczymi i przemysłowymi i usługi z tym związane na rynku polskim, • najem, podnajem i dzierżawa nieruchomości, lokali oraz rzeczy i praw majątkowych.

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Żabka Polska sp. z o.o. (wraz z jej jednostkami zależnymi, razem zwane jako Grupa), obejmuje rok zakończony 31 grudnia 2022 roku oraz dane porównawcze za rok zakończony 31 grudnia 2021 roku.

Jednostka dominująca Żabka Polska sp. z o.o. została założona aktem założycielskim sporządzonym w formie aktu notarialnego z dnia 23 sierpnia 2016 roku.

W dniu 3 kwietnia 2018 roku zostało zarejestrowane w trybie art. 492 § 1 pkt 1 k.s.h. połączenie spółek Żabka Polska S.A. i Sarley Investments sp. z o.o. poprzez przeniesienie całego majątku spółki przejmowanej – Żabka Polska S.A. na spółkę przejmującą Sarley Investments sp. z o.o. Jednocześnie zarejestrowano zmianę nazwy spółki Sarley Investments sp. z o.o. na Żabka Polska sp. z o.o. Na podstawie art. 494 § 1 k.s.h. Żabka Polska sp. z o.o. wstąpiła we wszelkie prawa i obowiązki dotychczasowej spółki Żabka Polska S.A. (sukcesja uniwersalna).

W dniu 18 maja 2022 roku nastąpiło połączenie transgraniczne poprzez przejście przez spółkę Żabka Polska sp. z o.o. jej jedynego wspólnika, tj. luksemburskiej spółki Heket Holdings S.á r.l. W zamian wszystkie udziały w Żabka Polska Sp. z o.o. zostały przyznane jednemu wspólnikowi spółki przejmowanej – Żabka Group S.A. Połączenie nastąpiło zgodnie z uchwałą z dnia 14

lutego 2022 roku Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników spółki Żabka Polska Sp. z o.o. oraz uchwałą jedynego wspólnika spółki Heket Holdings S.á r.l. podjętą tego samego dnia. W wyniku połączenia spółka Żabka Polska sp. z o.o. wstąpiła we wszystkie prawa i obowiązki spółki przejmowanej, a spółka przejmowana została rozwiązana.

Na dzień 31 grudnia 2022 roku oraz na dzień zatwierdzenia niniejszego Skonsolidowanego sprawozdania finansowego podmiotem bezpośrednio dominującym Spółki jest Żabka Group S.A.

Skład Zarządu Spółki

Na dzień 31 grudnia 2022 roku oraz na dzień podpisania Skonsolidowanego sprawozdania finansowego:

Tomasz Suchański	Prezes Zarządu
Tomasz Blicharski	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Zarządzający Żabka Future
Anna Grabowska	Wiceprezeska Zarządu ds. Strategii Konsumenckich
Adam Manikowski	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Zarządzający Żabka Polska
Jolanta Bańczerowska	Członkini Zarządu, Obszar Strategii Personalnej
Marta Wrochna – Łastowska	Członkini Zarządu, Obszar Strategii Finansowej

od 3 kwietnia 2018 roku
od 3 kwietnia 2018 roku
od 13 czerwca 2018 roku
od 13 czerwca 2018 roku
od 17 kwietnia 2020 roku
od 1 stycznia 2021 roku

Zatwierdzenie Skonsolidowanego sprawozdania finansowego

Niniejsze Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało zatwierdzone do publikacji przez Zarząd Spółki w dniu 15 marca 2023 roku.

2 Podstawa sporządzenia i zastosowanie polityk rachunkowości

W niniejszym rozdziale opisano podstawy sporządzenia Skonsolidowanego sprawozdania finansowego i najważniejsze zasady (politykę) rachunkowości Grupy, które mają zastosowanie do sprawozdań finansowych. Ta sekcja wyjaśnia również nowe standardy rachunkowości oraz zmiany i interpretacje, które Grupa przyjęła w bieżącym roku obrotowym lub przyjmie w kolejnych latach.

Główne zasady rachunkowości zastosowane przy sporządzaniu niniejszego Skonsolidowanego sprawozdania finansowego zostały przedstawione w ramach poszczególnych not. Zasady te stosowane były we wszystkich prezentowanych latach w sposób ciągły, z wyjątkiem zastosowania po raz pierwszy nowych standardów i interpretacji opisanych w niniejszej notcie.

Podstawa sporządzenia Skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz oświadczenie o zgodności (z uwzględnieniem faktu wystąpienia wojny w Ukrainie oraz otoczenia makroekonomicznego).

Niniejsze Skonsolidowane sprawozdanie finansowe obejmuje sprawozdanie finansowe Żabka Polska sp. z o.o. oraz sprawozdania finansowe jednostek przez nią kontrolowanych (zależnych) sporządzone za okres zakończony 31 grudnia 2022 roku oraz dane porównawcze za okres zakończony 31 grudnia 2021 roku.

Niniejsze Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej („MSSF”) zatwierdzonymi przez

UE („MSSF UE”). Na dzień zatwierdzenia niniejszego Skonsolidowanego sprawozdania do publikacji, biorąc pod uwagę toczący się w UE proces wprowadzania MSSF, MSSF mające zastosowanie do tego Skonsolidowanego sprawozdania finansowego nie różnią się od MSSF UE. MSSF UE obejmują standardy i interpretacje zaakceptowane przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości („RMSR”).

Niniejsze Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone zgodnie z zasadą kosztu historycznego, z wyjątkiem aktywów i zobowiązań finansowych wycenianych w wartości godziwej opisanych w notcie 8.1. Niniejsze Skonsolidowane sprawozdanie finansowe jest przedstawione w złotych („PLN”), a wszystkie wartości, o ile nie wskazano inaczej, podane są w tysiącach PLN.

Niniejsze Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności gospodarczej przez Grupę w dającej się przewidzieć przyszłości. Przy dokonywaniu oceny zdolności Grupy do kontynuowania działalności Zarząd uwzględnił jako zagrożenie istniejące i przewidywane skutki poniżej opisanych zdarzeń.

Grupa dynamicznie rozwija sieć sklepów Żabka, zwiększając ilość funkcjonujących sklepów oraz utrzymując rentowność na zakładanym poziomie. Grupa dla celów operacyjnych i dla kredytodawców przygotowała prognozę przepływów pieniężnych na 2023 rok zapewniającą zachowanie płynności finansowej Grupy.

Grupa na dzień 31 grudnia 2022 roku dysponowała niewykorzystanymi liniami kredytowymi w kwocie 662 471 tysięcy PLN. Na dzień 31 grudnia 2022 roku warunki umów kredytowych nie zostały złamane i nie ma ryzyka wypowiedzenia tych umów w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego. W dniu 9 stycznia 2023 roku Grupa podpisała umowę na nowy kredyt co zapewni Grupie stabilność finansową. Szczegóły zostały ujawnione w nocy 9.7.

Na dzień 31 grudnia 2022 roku oraz 31 grudnia 2021 roku wystąpiła nadwyżka zobowiązań krótkoterminowych nad aktywami obrotowymi w wysokości odpowiednio 3 289 784 tysięcy PLN oraz 2 563 106 tysięcy PLN, co jest typowe dla branży produktów szybkozbywalnych (FMCG), w której minimalizowany jest poziom zapasów i należności, a dostawcy oferują towar z odroczonym terminem płatności. Wzrost nadwyżki jest skorelowany ze wzrostem poziomu obrotów, a Grupie udaje się kontrolować poziom rotacji zapasów i należności w dniach, co, przy rosnącym obrocie, oznacza wzrost nadwyżki zobowiązań krótkoterminowych nad aktywami obrotowymi.

Trwająca wojna w Ukrainie spowodowała wystąpienie wielu czynników wpływających negatywnie na Grupę i jej otoczenie biznesowe. Precyzyjna ocena tego wpływu jest trudna, ponieważ takie zjawiska jak stopa inflacji, stopy procentowe, zmiany kursów walut, ceny nośników energii, zakłócone łańcuchy dostaw zależą nie tylko od zmiennych, związanych z prowadzonymi działaniami wojennymi i sankcjami nałożonymi na Rosję, ale również od reakcji banków centralnych w prowadzonej polityce pieniężnej, reakcji rządów państw w prowadzonej polityce fiskalnej i długofalowych skutków pandemii COVID-19.

Odrębna grupa zagrożeń, związana z toczącą się wojną w Ukrainie oraz rosnącym wykorzystaniem technologii informacyjnych, jest związana z bezpieczeństwem

cybernetycznym Grupy. Grupa nie odnotowała zwiększonej skali cyberataków, również dzięki podjętym działaniom profilaktycznym, m.in. zablokowaniu komunikacji z serwerami z obszaru Rosji i Białorusi. Grupa nie może jednak wykluczyć, że nie będzie celem takich ataków w przyszłości.

Grupa dostosowała procesy do otoczenia biznesowego, wzmocniła proces zarządzania ciągłością działania i zaktualizowała oraz uzupełniła plany ciągłości działania na wypadek wystąpienia zjawisk związanych z przerwaniem łańcuchów dostaw. Ponadto Grupa posiada możliwości dostosowania swojej polityki cenowej do rosnących kosztów nabycia towarów i utrzymuje relacje z dużą grupą dostawców w celu zapewnienia dywersyfikacji i ciągłości dostaw.

Na dzień sporządzenia niniejszego Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupa ocenia, że dzięki podjętym działaniom, obecna sytuacja makroekonomiczna ma ograniczony wpływ na Grupę i nie zagraża kontynuowaniu działalności spółek z Grupy. Napływ 1-1,5 miliona uchodźców z terenu Ukrainy do Polski spowodował wzrost konsumpcji, a co za tym idzie przyczynił się do wzrostu sprzedaży w Grupie.

W 2022 roku Grupa aktywnie włączyła się w udzielanie pomocy humanitarnej uchodźcom z Ukrainy (żywność, zakwaterowanie, wsparcie logistyczne i psychologiczne). Dodatkowo uruchomiono również działania skierowane na usamodzielnianie i adaptację tych osób na polskim rynku pracy. W Centrach Logistycznych utworzono punkty konsultacyjne. Zatrudniono asystentki kulturowe, których zadaniem było wsparcie i ułatwienie komunikacji nowozatrudnionym pracownikom z Ukrainy. Grupa pomagała również w znalezieniu zatrudnienia osobom gotowym do podjęcia pracy w Polsce.

Grupa reaguje na dynamicznie zmieniające się otoczenie i potencjalne konsekwencje, jakie może mieć wojna i zmieniająca się sytuacja makroekonomiczna na Grupę. W tym celu Grupa przeanalizowała m.in. następujące zagrożenia:

- przerwy w funkcjonowaniu centrów logistycznych spowodowane ograniczeniami dostaw energii elektrycznej i paliw;
- niedostępność budynków biurowych spowodowana przerwami dostaw energii elektrycznej;

- zakłócenia w dostawach towarów do sklepów spowodowane reglamentacją paliw w niektórych regionach kraju;
- ataki cybernetyczne na sieć i systemy teleinformatyczne;
- niedostępność sprzętu i podzespołów na skutek przerwania łańcuchów dostaw;
- niedostępność dostaw niektórych towarów i surowców od dostawców spowodowana zaprzestaniem działalności rynkowej na skutek wysokich cen energii i gazu;
- ograniczoną dostępność pracowników w łańcuchu logistycznym spowodowana powrotem pracowników do Ukrainy;

- zmiany zachowań konsumenckich spowodowana wysokim wskaźnikiem inflacji i większą wrażliwością cenową;
- zmiany poziomu stóp procentowych i kursów walutowych.

Po przeprowadzeniu analizy powyższych zagrożeń i podjęciu działań ograniczających ich wpływ na Grupę, kierownictwo oceniło, że nie mają one krytycznego wpływu na działalność operacyjną Grupy i nie wpływają na zdolność Grupy do kontynuacji działalności. Ponadto Zarząd, poza wzrostem stóp procentowych, nie stwierdził istotnego wpływu na wycenę aktywów i zobowiązań.

Polityka rachunkowości

Konsolidacja i nabycia/ połączenia przedsięwzięć

Sprawozdania finansowe jednostek zależnych po uwzględnieniu korekt doprowadzających do zgodności z MSSF sporządzane są za ten sam okres sprawozdawczy co sprawozdanie jednostki dominującej, przy wykorzystaniu spójnych zasad rachunkowości, w oparciu o jednolite zasady rachunkowości zastosowane dla transakcji i zdarzeń gospodarczych o podobnym charakterze.

W celu eliminacji jakichkolwiek rozbieżności w stosowanych zasadach rachunkowości wprowadza się korekty.

Wszystkie znaczące salda i transakcje pomiędzy jednostkami Grupy, w tym niezrealizowane zyski wynikające z transakcji w ramach Grupy, zostały w całości wyeliminowane. Niezrealizowane straty są eliminowane, chyba że dowodzą wystąpienia utraty wartości.

Jednostki zależne podlegają konsolidacji w okresie od dnia objęcia nad nimi kontroli przez Grupę, a przestają być konsolidowane od dnia ustania kontroli. Sprawowanie kontroli przez jednostkę dominującą ma miejsce, wtedy, gdy:

- posiada władzę nad danym podmiotem,
- podlega ekspozycji na zmienne zwroty lub posiada prawa do zmiennych zwrotów z tytułu swojego zaangażowania w danej jednostce,

- ma możliwość wykorzystania władzy w celu kształtowania poziomu generowanych zwrotów.

Grupa weryfikuje fakt sprawowania kontroli nad innymi jednostkami, jeżeli wystąpiła sytuacja wskazująca na zmianę jednego lub kilku z wyżej wymienionych warunków sprawowania kontroli.

W sytuacji, gdy Grupa posiada mniej niż większość praw głosów w danej jednostce, ale posiadane prawa głosu są wystarczające do jednostronnego kierowania istotnymi działaniami tej jednostki, oznacza to, że sprawuje nad nią władzę. W momencie oceny czy prawa głosu w danej jednostce są wystarczające dla zapewnienia władzy, Grupa analizuje wszystkie istotne okoliczności, w tym:

- wielkość posiadanego pakietu praw głosu w porównaniu do rozmiaru udziałów i stopnia rozproszenia praw głosu posiadanych przez innych udziałowców;
- potencjalne prawa głosu posiadane przez Grupę, innych udziałowców lub inne strony;
- prawa wynikające z innych ustaleń umownych; a także
- dodatkowe okoliczności, które mogą dowodzić, że Grupa posiada lub nie posiada możliwości kierowania istotnymi działaniami w momencie podejmowania decyzji, w tym schematy głosowania zaobserwowane na poprzednich zgromadzeniach udziałowców.

Zmiany w udziale własnościowym jednostki dominującej, które nie skutkują utratą kontroli nad jednostką zależną są

ujmowane jako transakcje kapitałowe. W takich przypadkach w celu odzwierciedlenia zmian we względnych udziałach w jednostce zależnej Grupa dokonuje korekty wartości bilansowej udziałów niekontrolujących.

Wszelkie różnice pomiędzy kwotą korekty udziałów niekontrolujących a wartością godziwą kwoty zapłaconej lub otrzymanej odnoszone są na kapitał własny jako zyski zatrzymane/ niepokryte straty.

Grupa rozlicza połączenie jednostek metodą przejścia. Na dzień objęcia kontroli Grupa ujmuje, osobno od wartości firmy, możliwe do zidentyfikowania nabyte aktywa, przejęte zobowiązania oraz wszelkie niekontrolujące udziały w jednostce przejmowanej. Grupa wycenia możliwe do zidentyfikowania nabyte aktywa i przejęte zobowiązania według ich wartości godziwych na dzień objęcia kontroli.

Jeżeli początkowe rozliczenie księgowe połączenia jednostek nie jest zakończone przed końcem okresu sprawozdawczego, w którym połączenie miało miejsce, Grupa prezentuje przybliżone kwoty dotyczące pozycji, których rozliczenie jest niezakończony. Okres wyceny kończy się w momencie, gdy Grupa otrzyma informacje, których poszukiwała na temat faktów lub okoliczności, które istniały na dzień przejęcia lub przekonuje się, że nie można uzyskać więcej informacji. Okres wyceny trwa nie dłużej niż dwanaście miesięcy od dnia przejęcia.

Zapłatę przekazaną w ramach połączenia jednostek wycenia się w wartości godziwej obliczanej jako ustaloną na dzień przejęcia sumę wartości godziwych aktywów przeniesionych

przez jednostkę przejmującą, zobowiązań zaciągniętych przez jednostkę przejmującą wobec poprzednich właścicieli jednostki przejmowanej oraz udziałów kapitałowych wyemitowanych przez jednostkę przejmującą. Zmiany wartości godziwej zapłaty warunkowej, które jednostka przejmująca ujmuje po dniu przejęcia, jeśli są skutkiem dodatkowych informacji uzyskanych przez nią po dniu przejęcia, ale które istniały na dzień przejęcia, są korektami z okresu wyceny i są korygowane retrospektywnie.

Jeśli zapłata warunkowa jest sklasyfikowana jako kapitał własny, Grupa nie wycenia jej ponownie, a jej późniejsze uregulowanie rozlicza się w ramach kapitału własnego. Zapłata warunkowa objęta zakresem MSSF 9 lub poza zakresem MSSF 9, jest wyceniana w wartości godziwej na każdy dzień sprawozdawczy, a zmiany wartości godziwej ujmuje się w wyniku finansowym.

Na dzień przejęcia, Grupa dokonuje wyceny udziałów niekontrolujących w jednostce przejmowanej, które w przypadku likwidacji jednostki przejmowanej, dają ich posiadaczom prawo do proporcjonalnego udziału w aktywach netto tej jednostki. Wycena udziałów niekontrolujących jest dokonywana albo według wartości godziwej, albo według wartości proporcjonalnego udziału (odpowiadającego udziałowi niedającym kontroli) w możliwych do zidentyfikowania ujętych aktywach netto jednostki przejmowanej.

Koszty transakcyjne związane z przejęciem ujmowane są w wyniku finansowym w momencie poniesienia.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Identyfikacja udziałów niekontrolujących

W przypadku gdy w ramach nabycia dochodzi do objęcia mniej niż 100% udziałów jednostki przejmowanej, a pozostałe udziały jednostki przejmowanej zostały objęte opcją sprzedaży (opcja put) Grupa dokonuje osądu czy ryzyka i korzyści wynikające z

posiadania udziałów objętych opcją można przypisać udziałowi niesprawującemu kontroli, czy jednostce dominującej. Grupa rozpoznaje udziały niekontrolujące częściowo, jeżeli ryzyko i korzyści z posiadania tych udziałów pozostają po stronie udziałów niekontrolujących. Grupa nie rozpoznaje udziałów niekontrolujących, jeżeli ryzyko i korzyści z posiadania tych udziałów zostały przeniesione na jednostkę dominującą. Dokonując osądu, Grupa bierze pod uwagę między innymi następujące kryteria: czy opcja put posiada symetryczną do niej opcję call, tzn. opartą na tych samych (symetrycznych) warunkach, czy cena udziałów objętych opcją put jest stała, czy prawni właściciele udziałów objętych opcją put posiadają prawo głosu i prawo do dywidendy.

Znaczące szacunki

Wartość godziwa zapłaty warunkowej zależna od przyszłych wyników finansowych

Warunki umowy dotyczące warunkowej zapłaty, którą jednostka przejmująca przekazuje w zamian za jednostkę

przejmowaną mogą wymagać dokonania szacunków. Szacunki są konieczne w szczególności, gdy wartość zapłaty warunkowej nie jest kwotą stałą a zależy od osiągniętych w przyszłości przychodów spółki przejmowanej, poziomu znormalizowanej EBITDA lub innych wartości. Grupa określa wysokość przyszłych wyników finansowych w oparciu o sporządzone budżety oraz planowane przepływy pieniężne na kolejne lata. Jeśli zapłata ma charakter długoterminowy, wartość godziwa zapłaty warunkowej jest korygowana o dyskonto do wartości bieżącej. Stopa dyskonta powinna uwzględniać wszelkie czynniki, które mogą wpływać na prawdopodobieństwo, że zobowiązanie zostanie lub nie zostanie wypłacone.

Informacje dotyczące zobowiązania opcyjnego do wykupu udziałów niekontrolujących zaprezentowano w nocie 6.12. Zmiany w trakcie roku z tytułu udziałów niekontrolujących

zaprezentowano w Skonsolidowanym sprawozdaniu ze zmian w kapitale własnym.

Waluta funkcjonalna i waluta Skonsolidowanego sprawozdania finansowego

Polityka rachunkowości

Przeliczanie pozycji wyrażonych w walucie obcej

Transakcje wyrażone w walutach innych niż PLN są przeliczane na złote polskie przy zastosowaniu średniego kursu ustalonego dla danej waluty przez Narodowy Bank Polski w dniu poprzedzającym dzień zawarcia transakcji.

Na dzień bilansowy aktywa i zobowiązania pieniężne wyrażone w walutach innych niż PLN są przeliczane na złote polskie przy zastosowaniu odpowiednio obowiązującego na koniec okresu sprawozdawczego średniego kursu ustalonego dla danej waluty przez Narodowy Bank Polski. Powstałe z przeliczenia różnice kursowe ujmowane są odpowiednio w pozycji przychodów (kosztów) finansowych lub w przypadkach określonych zasadami (polityką) rachunkowości, kapitalizowane w wartości aktywów.

Aktywa i zobowiązania niepieniężne ujmowane według kosztu historycznego wyrażonego w walucie obcej są wykazywane po kursie historycznym z dnia transakcji. Aktywa i zobowiązania niepieniężne ujmowane według wartości godziwej wyrażonej w walucie obcej są przeliczane po kursie z dnia dokonania wyceny do wartości godziwej. Zyski lub straty wynikające z przeliczenia aktywów i zobowiązań

niepieniężnych ujmowanych w wartości godziwej są ujmowane zgodnie z ujęciem zysku lub straty z tytułu zmiany wartości godziwej (czyli odpowiednio w pozostałych całkowitych dochodach lub w zysku lub stracie w zależności od tego, gdzie ujmowana jest zmiana wartości godziwej; polityka rachunkowości dotycząca wyceny do wartości godziwej zawarta w nocie **8.1**).

Walutą prezentacyjną niniejszego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego jest złoty polski.

Następujące kursy zostały przyjęte dla potrzeb wyceny bilansowej:

	31.12.2022	31.12.2021
USD	4,4018	4,0600
EUR	4,6899	4,5994
GBP	5,2957	5,4846

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

W procesie stosowania zasad (polityki) rachunkowości wobec wybranych zagadnień, największe znaczenie, oprócz szacunków księgowych, miał profesjonalny osąd kierownictwa.

Dla czytelniejszego odbioru i lepszego zrozumienia informacji przedstawionych w niniejszym Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym dokonane istotne osądy (O) i oszacowania (S) zostały przedstawione w poszczególnych notach zgodnie z poniższą tabelą.

Nota	Tytuł	O	S
2	Konsolidacja i nabycia/połączenia przedsięwzięć	X	X
5.1	Przychody ze sprzedaży	X	X
5.5	Opodatkowanie	X	X
6.2	Inne wartości niematerialne	X	X
6.3	Rzeczowe aktywa trwałe	X	X
6.4	Aktywa z tytułu prawa do użytkowania oraz zobowiązania z tytułu leasingu	X	X

Nota	Tytuł	O	S
6.6	Utrata wartości niefinansowych aktywów trwałych	X	X
6.8	Należności z tytułu dostaw i usług	X	X
6.9	Udzielone pożyczki, udziały i akcje oraz pozostałe aktywa finansowe	X	
6.12	Zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących		X
6.13	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	X	
6.15	Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych		X
6.17	Rezerwy	X	X
7.3	Zadłużenie	X	X
9.1	Instrumenty finansowe	X	X
9.2	Płatności w formie akcji	X	X

Kwestie klimatyczne

Ogólny poziom ryzyka klimatycznego dla Grupy w krótkim horyzoncie czasowym (2025 rok) jest niższy niż w średnim i długim okresie. Wynika to przede wszystkim z bardziej przewidywalnego otoczenia, podjętych już przez Grupę działań dekarbonizacyjnych i proefektywnościowych, tj. w przyjętej Strategii Odpowiedzialności (ESG), celów redukcji emisji gazów cieplarnianych zwalidowanych przez SBTi oraz przewidywanej zwiększonej presji regulacyjnej związanej z realizacją celów klimatycznych na poziomie UE. W krótkim okresie największy wpływ na Grupę będą miały ryzyka transformacyjne, w szczególności regulacyjne. Grupa regularnie raportuje kwestie związane z wpływem na klimat w Raporcie odpowiedzialności i Raporcie klimatycznym, przygotowanym zgodnie z rekomendacją Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).

Grupa monitoruje najnowsze regulacje krajowe i zagraniczne w zakresie kwestii związanych z ochroną klimatu. W chwili obecnej nie zostały uchwalone akty prawne, które mogą mieć bezpośredni wpływ na Grupę. W przypadku konieczności zmiany Grupa dostosuje kluczowe założenia strategiczne i operacyjne.

Sporządzając niniejsze Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupa uwzględniła zmiany klimatu, w szczególności dokonując osądów i szacunków w odniesieniu do poniższych obszarów:

- wycena do wartości godziwej oraz wartości użytkowej, w szczególności na potrzeby testów na utratę wartości. Grupa dokonała oceny sytuacji, w których ryzyka klimatyczne mogłyby mieć istotny wpływ, np. wprowadzenie przepisów redukujących emisje, które mogą zwiększyć koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług i inne koszty. Założenia te zostały uwzględnione w prognozach przepływów pieniężnych,
- ustalenie okresu użytkowania rzeczowych aktywów trwałych,
- oczekiwane straty kredytowe aktywów finansowych,
- rezerwy,
- założenie kontynuacji działalności.

Standard	Zmiana	Opis zmiany
MSR 16	<i>Rzeczowe aktywa trwałe: przychody osiągnięte przed oddaniem do użytkowania</i>	W ramach zmian usunięto zapis dotyczący pomniejszenia ceny nabycia lub kosztu wytworzenia rzeczowych aktywów trwałych o przychody netto ze sprzedaży wyrobów wytworzonych w trakcie doprowadzania składnika aktywów do pożądanego miejsca i stanu (na przykład próbna produkcja wytworzona w trakcie testowania). Jednocześnie doprecyzowano, że Grupa ujmuje przychody ze sprzedaży takich pozycji oraz koszty tych pozycji w rachunku zysków i strat zgodnie ze standardami mającymi zastosowanie. Grupa wycenia koszty tych pozycji, stosując wymogi dotyczące wyceny zawarte w MSR 2.
MSR 37	<i>Umowy rodzące obciążenia: koszty wypełnienia obowiązków umownych</i>	W ramach zmian wyjaśniono, że w przypadku umów rodzących obciążenia koszty wypełnienia umowy obejmują zarówno przyrostowe koszty wypełnienia tej umowy np. robocizna i materiały, jak i przypisanie innych kosztów, które odnoszą się bezpośrednio do wypełnienia umów – na przykład przypisanie odpisów amortyzacji składnika rzeczowych aktywów trwałych wykorzystywanego między innymi do wypełnienia tej umowy. Grupa zastosowała te zmiany do umów, w odniesieniu do których nie wypełniła jeszcze wszystkich zobowiązań, w dniu rozpoczęcia rocznego okresu sprawozdawczego, w którym stosuje te zmiany po raz pierwszy (1 stycznia 2022 roku). Grupa nie przekształciła danych porównawczych.
MSSF 3	<i>Połączenia jednostek: Odniesienie do Założeń koncepcyjnych</i>	Zmiany mają zastąpić odniesienie do poprzedniej wersji Założeń koncepcyjnych wydanych przez RMSR (Założenia koncepcyjne z 1989 r.) odniesieniem do aktualnej

Obecnie wpływ kwestii klimatycznych nie jest istotny dla Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy.

Zmiany zasad rachunkowości i prezentacji

Zasady (polityki) rachunkowości zastosowane do sporządzenia niniejszego Skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok zakończony 31 grudnia 2022 roku są spójne z tymi, które zastosowano przy sporządzaniu Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy za rok zakończony 31 grudnia 2021 roku, z wyjątkiem zastosowania nowych lub zmienionych standardów oraz interpretacji obowiązujących dla okresów rocznych rozpoczynających się odpowiednio od 1 stycznia 2022 roku i później opisanych poniżej.

Nowe lub zmienione standardy oraz interpretacje, które miały zastosowanie po raz pierwszy w 2022 roku, nie miały istotnego wpływu na Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy. Obejmują one:

wersji opublikowanej w marcu 2018 r. (Założenia koncepcyjne), nie zmieniając znacząco zawartych w nich wymogów.

Zmiany wprowadzają wyjątek od zasady ujmowania wynikającej z MSSF 3, celem uniknięcia kwestii potencjalnych zysków i strat 'dnia drugiego' w odniesieniu do zobowiązań i zobowiązań warunkowych, które wchodziłyby w zakres MSR 37 Rezerwy, zobowiązania warunkowe i aktywa warunkowe czy KIMSF 21 Opłaty, jeśli wystąpiły oddzielnie. Wyjątek wymaga od Grupy stosowania kryteriów wynikających odpowiednio z MSR 37 lub KIMSF 21 (zamiast wymogów wynikających z Założeń koncepcyjnych) w celu ustalenia, czy na dzień przejścia występuje obecny obowiązek. Jednocześnie zmiany wprowadzają nowy paragraf do MSSF 3 wyjaśniający, że aktywa warunkowe nie kwalifikują się do ujęcia na dzień przejścia.

Zmiany mają zastosowanie prospektywne. Wcześniejsze zastosowanie jest dozwolone, jeżeli jednocześnie lub wcześniej Jednostka zastosuje również wszystkie zmiany zawarte w Zmianach do Odniesień do Założeń koncepcyjnych w MSSF (marzec 2018).

MSSF 1	<i>Zastosowanie Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej po raz pierwszy: jednostka zależna stosująca MSSF po raz pierwszy</i>	Zmiana pozwala jednostce zależnej, która podejmuje decyzję o zastosowaniu paragrafu D16 (a) MSSF 1, na wycenę skumulowanych różnic kursowych z tytułu przeliczenia przy wykorzystaniu kwot wykazywanych w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym jednostki dominującej, w oparciu o datę przejścia jednostki dominującej na MSSF, jeżeli nie dokonano żadnych korekt z tytułu procedur konsolidacyjnych oraz skutków połączenia jednostek gospodarczych, w ramach których jednostka dominująca nabyła jednostkę zależną. Zmiana ta ma zastosowanie również do jednostki stowarzyszonej lub wspólnego przedsięwzięcia, które decydują się na zastosowanie paragrafu D16 (a) MSSF 1.
MSSF 9	<i>Instrumenty finansowe: Opłaty w ramach testu 10 % przy zaprzestaniu ujmowania zobowiązań finansowych</i>	Zmiana precyzuje opłaty, które Grupa uwzględni przy ocenie, czy warunki nowego lub zmodyfikowanego zobowiązania finansowego różnią się znacznie od warunków pierwotnego zobowiązania finansowego. Opłaty te obejmują wyłącznie opłaty zapłacone lub otrzymane między pożyczkobiorcą a kredytodawcą, w tym opłaty zapłacone lub otrzymane przez pożyczkobiorcę lub kredytodawcę w imieniu drugiej strony. W odniesieniu do MSR 39 nie proponuje się podobnej zmiany. Grupa stosuje zmianę do zobowiązań finansowych, które uległy modyfikacji lub wymianie w dniu lub po rozpoczęciu rocznego okresu sprawozdawczego, w którym Grupa po raz pierwszy tę zmianę stosuje.
Przykłady ilustracyjne do MSSF 16	<i>Leasing: Zachęty leasingowe</i>	Zmiana uchyla przykład ilustracyjny nr 13 dotyczący płatności od leasingodawcy związanych inwestycjami w przedmiocie leasingu. Pozwoli to na uniknięcie niejasności w zakresie podejścia do zachęt leasingowych przy stosowaniu MSSF 16.
MSR 41	<i>Rolnictwo: Uwzględnienie opodatkowania w wycenie do wartości godziwej</i>	Zmiana uchyla wynikający z par. 22 MSR 41 wymóg, zgodnie z którym jednostki wyłączały płatności z tytułu podatków przy ustalaniu wartości godziwej składników aktywów wchodzących w zakres MSR 41.

Grupa nie zdecydowała się na wcześniejsze zastosowanie żadnego standardu, interpretacji lub zmiany, która została opublikowana, lecz nie weszła dotychczas w życie w świetle przepisów Unii Europejskiej.

Nowe standardy i interpretacje, które zostały opublikowane, a nie weszły jeszcze w życie

Poniżej przedstawiono standardy i interpretacje, które zostały wydane przez Radę Międzynarodowych Standardów

Rachunkowości lub Komitet ds. Interpretacji Międzynarodowej Sprawozdawczości Finansowej, a nie weszły jeszcze w życie wraz z potencjalnym wpływem na Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy:

Zmiany do standardów ogłoszonych przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (RMSR)

Zarząd Spółki dominującej szacuje brak istotnego wpływu w związku z poniższymi zmianami:

MSSF 14 *Regulacyjne rozliczenia międzyokresowe* (opublikowano dnia 30 stycznia 2014 roku) – mający zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2016 roku lub później;

Zmiany do MSSF 10 i MSR 28: *Transakcje sprzedaży lub wniesienia aktywów pomiędzy inwestorem a jego jednostką stowarzyszoną lub wspólnym przedsięwzięciem* (opublikowano dnia 11 września 2014 roku) – termin wejścia w życie został odroczony przez RMSR na czas nieokreślony;

Zmiany do MSSF 17 *Umowy ubezpieczeniowe*: Pierwsze zastosowanie MSSF 17 i MSSF 9 – Informacje porównawcze (opublikowano dnia 9 grudnia 2021 roku) – mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2023 roku lub później;

Zmiany do MSR 1: *Prezentacja sprawozdań finansowych – Podział zobowiązań na krótkoterminowe i długoterminowe oraz Podział zobowiązań na krótkoterminowe i długoterminowe – odroczenie daty wejścia w życie oraz Zobowiązania długoterminowe zawierające klauzule umowne* (opublikowano odpowiednio dnia 23 stycznia 2020 roku oraz 15 lipca 2020 roku oraz 31 października 2022 roku) – mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2024 roku lub później;

Zmiana do MSSF 16 *Leasing: Zobowiązanie leasingowe w transakcji sprzedaży i leasingu zwrotnego* (opublikowano dnia 22 września 2022 roku) – mająca zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2024 roku lub później;

Zmiany do MSR 1 i Stanowiska Praktycznego 2: *Ujawnianie informacji dotyczących zasad (polityki) rachunkowości* (opublikowano dnia 12 lutego 2021 roku) – mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2023 roku lub później;

Zmiany do MSR 8: *Definicja wartości szacunkowych* (opublikowano dnia 12 lutego 2021 roku) – mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2023 roku lub później;

MSSF 17 *Umowy ubezpieczeniowe* (opublikowano dnia 18 maja 2017 roku) w tym Zmiany do MSSF 17 (opublikowano 25 czerwca 2020) – mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2023 roku lub później;

Zmiany do MSR 12: *Podatek odroczony dotyczący aktywów i zobowiązań powstających na skutek pojedynczej transakcji* (opublikowano dnia 7 maja 2021 roku) – mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2023 roku lub później;

Daty wejścia w życie są datami podanymi przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Daty wejścia w życie w Unii Europejskiej mogą różnić się od dat wejścia w życie określonych w standardach i są publikowane, gdy standardy są zatwierdzane przez Unię Europejską.

3 Opis grupy kapitałowej i zmiany w roku obrotowym

W niniejszym rozdziale przedstawiono spółki zależne, którą wchodzi w skład Grupy Żabka Polska oraz opisano zmiany, jakie nastąpiły w ciągu roku obrotowego, w tym nabycia i połączenia jednostek gospodarczych.

Wykaz jednostek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej na dzień 31 grudnia 2022 roku i 31 grudnia 2021 roku:

Nazwa jednostki	Siedziba	Główny przedmiot działalności	Organ rejestrowy	KRS	Charakter jednostki	Metoda konsolidacji	Data objęcia kontroli	% posiadanego kapitału zakładowego oraz udziału w głosach	
								31.12.2022	31.12.2021
Retail Technology Investments sp. z o.o.	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań	działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki	Sąd Rejonowy Poznań-Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS	0000417655	zależna	pełna	16 kwietnia 2012 roku	100%	100%
Logistic Property Investment sp. z o.o.	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań	wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi	Sąd Rejonowy dla Krakowa Śródmieścia w Krakowie, XI Wydział Gospodarczy KRS	0000844212	zależna	pełna	16 września 2020 roku	100%	100%
Żabka Automatic Logistics sp. z o.o.	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań	magazynowanie i przechowywanie towarów	Sąd Rejonowy Poznań - Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS	0000813188	zależna	pełna	8 października 2020 roku	100%	100%
Żabka Property Fund sp. z o.o.	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań	wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi	Sąd Rejonowy Poznań - Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS	0000880142	zależna	pełna	12 marca 2021	100%	100%
Żabka Development sp. z o.o.	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań	wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi. realizacja projektów budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków	Sąd Rejonowy Poznań - Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS	0000880145	Jednostka zależna Żabka Property Fund sp. z o.o.	pełna	12 marca 2021	100%	100%

Nazwa jednostki	Siedziba	Główny przedmiot działalności	Organ rejestrowy	KRS	Charakter jednostki	Metoda konsolidacji	Data objęcia kontroli	% posiadanego kapitału zakładowego oraz udziału w głosach	
								31.12.2022	31.12.2021
Żabka Construction sp. z o.o.	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań	wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi. realizacja projektów budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków	Sąd Rejonowy Poznań - Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS	0000879771	Jednostka zależna Żabka Property Fund sp. z o.o.	pełna	12 marca 2021	100%	100%
Żabka Nano sp. z o.o.	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań	sprzedaż towarów	Sąd Rejonowy Poznań - Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS	0000773486	zależna	pełna	12 kwietnia 2021	100%	100%
Lite ecommerce sp. z o.o.	Al. Jerozolimskie 44, 00-024 Warszawa	sprzedaż towarów	Sąd Rejonowy dla Warszawy w Warszawie, XIII Wydział Gospodarczy KRS	0000894331	zależna	pełna	24 maja 2021	100%	100%
Lite 24 sp. z o.o.	Al. Jerozolimskie 44, 00-024 Warszawa	sprzedaż towarów	Sąd Rejonowy dla Warszawy w Warszawie, XIII Wydział Gospodarczy KRS	0000905163	Jednostka zależna Lite ecommerce sp. z o.o.	pełna	24 maja 2021	100%	100%
Maczfit Foods sp. z o.o.	ul. Branickiego 17, 02-972 Warszawa	wytwarzanie gotowych posiłków (diety pudełkowe)	Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XIII Wydział	0000752666	zależna	pełna	29 kwietnia 2021 roku	95%	95%
Catch a Box GmbH	Storkower Straße 115A, 10407 Berlin	dystrybucja dań gotowych (diety pudełkowe)	Rejestr Przedsiębiorców prowadzony przez Sąd Rejonowy Charlottenburg	N/A	Jednostka zależna Maczfit Foods Sp. z o.o.	pełna	29 kwietnia 2021 roku	95%	95%
Masterlife Solutions sp. z o.o.	ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa	działalność związana z oprogramowaniem	Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XIII Wydział Gospodarczy KRS	0000531599	zależna	pełna	28 maja 2021 roku	62%	62%
Food Property Investment sp. z o.o.*	ul. Stanisława Matyi 8, 61-586 Poznań	realizacja projektów budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków	Sąd Rejestrowy dla m. Stolecznego Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego	0000938101	Jedn. zal. Żabka Property Fund sp. z o.o.	pełna	9 marca 2022 roku	100%	0%
Cool-Logistics sp. z o.o.*	ul. Podleśna 30, 05-532 Baniocha	Transport drogowy towarów	Sąd Rejonowy dla m.stolecznego Warszawy w Warszawie, XIII Wydział Gospodarczy KRS	0000937219	Jedn. zal. Retail Technology Investments sp. z o.o.	pełna	4 marca 2022 roku	100%	0%

0185

*Jednostki nabyte w 2022 roku nie spełniają definicji przedsięwzięcia w związku z czym nie została rozpoznana wartość firmy. Wartość przejętych aktywów i zobowiązań jest nieistotna.

W dniu 18 maja 2022 roku nastąpiło połączenie transgraniczne poprzez przejęcie przez spółkę Żabka Polska sp. z o.o. jej jedynego wspólnika, tj. luksemburskiej spółki Heket Holdings S.à r.l. (połączenie odwrotne). W zamian wszystkie udziały w Żabka Polska sp. z o.o. zostały przyznane jednemu wspólnikowi spółki przejmowanej – Żabka Group S.A. Połączenie nastąpiło zgodnie z uchwałą z dnia 14 lutego 2022 roku Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników spółki Żabka Polska sp. z o.o. oraz uchwałą jedynego wspólnika spółki Heket Holdings S.à r.l. podjętą tego samego

dnia. W wyniku połączenia spółka Żabka Polska sp. z o.o. wstąpiła we wszystkie prawa i obowiązki spółki przejmowanej, a spółka przejmowana została rozwiązana.

Grupa ujęła przejęte aktywa i zobowiązania według bieżących wartości księgowych na dzień połączenia. Przychody i koszty jednostki przejętej do dnia połączenia nie zostały ujęte. Dane porównawcze nie zostały przekształcone.

Poniższa tabela zawiera zestawienie przejętych aktywów i zobowiązań, rozliczenie pożyczek i innych sald pomiędzy spółką przejmującą a spółką przejmowaną oraz uzgodnienie rozpoznanego kapitału z połączenia.

	Przejęte aktywa i zobowiązania wg MSSF	Rozliczenie połączenia	Wpływ na sprawozdanie z sytuacji finansowej Grupy
Udziały w jednostkach zależnych	8 625 361	(8 625 361)	-
Udzielone pożyczki	-	(1 570 892)	(1 570 892)
Należności z tyt. podatku dochodowego	101	-	101
Należności z tytułu dostaw i usług	-	(163)	(163)
Pozostałe aktywa finansowe	-	(20 408)	(20 408)
Pozostałe aktywa niefinansowe	223	-	223
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	9 069	-	9 069
Kredyty i pożyczki	(1 583 815)	1 583 815	-
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	-	25 228	25 228
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(22 523)	20 571	(1 952)
Pozostałe zobowiązania niefinansowe i rozliczenia międzyokresowe przychodów	(67)	-	(67)
Kapitał własny Heket Holdings S.a r.l.	(7 028 348)	7 028 348	-
Kapitał z połączenia	-	(1 558 862)	(1 558 862)

0186

4 Segmenty

W poniższym rozdziale zaprezentowano wyniki Grupy w podziale na segmenty za rok zakończony 31 grudnia 2022 roku. Ujawnienia dotyczą przychodów osiągniętych przez wybrane segmenty, wybrane istotne pozycje kosztów, a także wynik segmentu.

Grupa identyfikuje jeden segment sprawozdawczy: „Sklepy Convenience”. Obejmuje on działalność wszystkich sklepów pod marką „Żabka” i Grupy Property Fund (Żabka Property Fund sp. z o.o., Żabka Development sp. z o.o. oraz Żabka Construction sp. z o.o., Food Property Investment Sp. z o.o.).

W ramach Grupy Property Fund w segmencie tym uwzględniono wynik na sprzedaży magazynu automatycznego oraz wyniki na zarządzaniu nieruchomościami, które wykorzystywane są bezpośrednio w działalności związanej ze sklepami. Wynik związany ze sprzedażą magazynu automatycznego zaprezentowano w nocie 5.3.

Pozostała działalność Grupy, która obejmuje pozostałe segmenty operacyjne niepodlegające raportowaniu oraz pozostałą działalność operacyjną (funkcje korporacyjne), podlega łącznemu ujęciu w kategorii „Funkcje korporacyjne i inne”. Funkcje korporacyjne obejmują funkcje centralne takie jak finanse, HR, IT, strategia PR, zarządzanie ryzykiem i compliance. Są to czynności istotne dla wszystkich segmentów operacyjnych, w tym dla segmentu sprawozdawczego „Sklepy Convenience”, nie są one jednak alokowane do tych segmentów, ponieważ Zarząd nie stosuje takiej alokacji i ocenia wyniki segmentów operacyjnych odrębnie od elementu korporacyjnego. Jest to zgodne ze sposobem organizacji Grupy dla celów zarządczych oraz tym jak odpowiedzialność za poszczególne działalności i funkcje jest alokowana pomiędzy członków Zarządu.

Przyjęte zasady rachunkowości są spójne z MSSF (w tym w szczególności sposób ustalania przychodów oraz poszczególnych pozycji kosztów) i są jednolite dla wszystkich

segmentów oraz dla całej Grupy. Transakcje pomiędzy segmentami wyłączane są w procesie konsolidacji.

Zarząd jednostki dominującej nie analizuje segmentów operacyjnych pod względem wartości aktywów i wartości zobowiązań.

Przychody i koszty finansowe oraz podatek dochodowy nie są alokowane do poszczególnych segmentów.

Ocena wyników finansowych Grupy dokonywana jest głównie na bazie EBITDA. Wskaźnik ten należy postrzegać jako dodatek, a nie zastępstwo dla wyników działalności przedstawionych zgodnie z MSSF. Wskaźnik EBITDA nie jest zdefiniowany przez MSSF i może być wyliczany inaczej przez inne podmioty. Uzgodnienie oraz definicje, jakie stosuje Grupa, przedstawiono w bieżącej nocie.

Wskaźnik EBITDA jest jedną z miar efektywności prowadzonej działalności. Grupa definiuje wskaźnik EBITDA jako zysk/(strata) netto za dany okres sprawozdawczy przed uwzględnieniem wpływu podatku dochodowego, efektów działalności finansowej oraz kosztów amortyzacji. Jest to zgodne ze Skonsolidowanym sprawozdaniem z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

Grupa prowadzi działalność głównie na terenie Rzeczypospolitej Polskiej (niewielka część działalności prowadzona na terenie Republiki Federalnej Niemiec poprzez Spółkę zależną Catch a Box).

Uzgodnienie danych dotyczące segmentów do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego przedstawiono poniżej.

Nota	Pozycja	2022		
		Razem	Sklepy convenience	Funkcje korporacyjne i inne *
	Sprzedaż na rzecz klientów zewnętrznych	16 003 432	15 717 337	286 095
	Sprzedaż między segmentami	-	28 542	(28 542)
5.1	Przychody ze sprzedaży razem	16 003 432	15 745 880	257 553
5.2	Koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług	(13 014 214)	(12 757 001)	(257 213)
5.2	Koszty marketingu	(211 941)	(171 475)	(40 466)
5.2	Koszty ogólnego zarządu	(316 533)	(80 157)	(236 376)
5.2	Koszty technologii, innowacji i rozwoju	(178 260)	(40 057)	(138 203)
5.3	Pozostałe przychody operacyjne	88 476	85 898	2 578
5.3	Pozostałe koszty operacyjne	(25 547)	(14 387)	(11 160)
6.8	Oczekiwane straty kredytowe z tytułu należności handlowych	(10 456)	(9 727)	(729)
	Zysk/ (strata) z działalności operacyjnej przed uwzględnieniem amortyzacji (EBITDA)	2 334 957	2 758 973	(424 016)
	Amortyzacja	(1 114 055)	-	-
5.4	Zysk/ (strata) z działalności finansowej	(643 993)	-	-
	Zysk przed opodatkowaniem	576 909	-	-
5.5	Podatek dochodowy	(192 697)	-	-
	Zysk netto	384 212	-	-

Nota	Pozycja	2021		
		Razem	Sklepy convenience	Funkcje korporacyjne i inne *
	Sprzedaż na rzecz klientów zewnętrznych	12 493 370	12 358 111	135 259
	Sprzedaż między segmentami	-	3 436	(3 436)
5.1	Przychody ze sprzedaży razem	12 493 370	12 361 547	131 823
5.2	Koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług	(10 123 411)	(10 029 518)	(93 893)
5.2	Koszty marketingu	(132 483)	(123 756)	(8 727)
5.2	Koszty ogólnego zarządu	(202 052)	(50 505)	(151 547)
5.2	Koszty technologii, innowacji i rozwoju	(132 753)	(34 400)	(98 353)
5.3	Pozostałe przychody operacyjne	24 418	18 647	5 771
5.3	Pozostałe koszty operacyjne	(17 983)	(6 648)	(11 335)
6.8	Oczekiwane straty kredytowe z tytułu należności handlowych	(18 236)	(18 236)	-
	Zysk/ (strata) z działalności operacyjnej przed uwzględnieniem amortyzacji (EBITDA)	1 890 870	2 117 131	(226 261)
	Amortyzacja	(915 408)	-	-
5.4	Zysk/ (strata) z działalności finansowej	(310 700)	-	-
	Zysk przed opodatkowaniem	664 762	-	-
5.5	Podatek dochodowy	(153 893)	-	-
	Zysk netto	510 869	-	-

*Pozostała działalność (funkcje korporacyjne) i segmenty operacyjne (spółki Maczfit, Dietly, Lite), które nie stanowią segmentów sprawozdawczych, ponieważ nie spełniają żadnego z progów ilościowych określonych w MSSF 8. Opis tych segmentów zawarto w nocie 6.6.

5 Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów

W tej sekcji zaprezentowano wyniki Grupy za okres objęty Skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym. Ujawnienia dotyczą wybranych informacji dla przychodów i kosztów operacyjnych, przychodów i kosztów finansowych, a także informacji na temat opodatkowania.

5.1 Przychody ze sprzedaży

Polityka rachunkowości

Grupa ujmuje przychody w taki sposób, aby odzwierciedlić przekazanie przyrzeczonych dóbr lub usług na rzecz klienta w kwocie, która odzwierciedla wynagrodzenie, do którego – zgodnie z oczekiwaniem Grupy – będzie ona uprawniona w zamian za te dobra lub usługi. Przy ujmowaniu przychodów obowiązują również zasady przedstawione poniżej.

Umowy franczyzowe

Głównym źródłem przychodów Grupy są umowy zawarte z franczyzobiorcami, w ramach których Grupa, między innymi, sprzedaje towary, wynajmuje sklepy wraz z wyposażeniem oraz dostarcza know-how. Grupa identyfikuje jedno zobowiązanie do wykonania świadczenia w ramach umów z franczyzobiorcami na bazie przeprowadzonej analizy, która wykazała wysoką współzależność pomiędzy sprzedażą

towarów i świadczeniem usług, ich wzajemną integrację oraz dopasowanie.

Przychody są ujmowane w momencie dostawy towarów. Przychody z tytułu usług towarzyszących sprzedaży towarów do franczyzobiorców, są co do zasady, uzależnione od wysokości obrotu osiągniętego przez franczyzobiorców i nie odrębne od przychodów z tytułu dostaw towarów. Ich wartość stanowi część wynagrodzenia zmiennego za jedno zobowiązanie do wykonania świadczenia w ramach umowy franczyzowej.

Towary oferowane przez Grupę często sprzedawane są z ulgami i rabatami retrospektywnymi opartymi w znacznej mierze o wskaźniki ilościowe tj. wartość towarów sprzedanych przez franczyzobiorcę. Grupa zalicza do ceny transakcyjnej część lub całość kwoty wynagrodzenia zmiennego, w szczególności w związku z udzielanymi rabatami

retrospektywnymi, w momencie, kiedy ustanie niepewność co do wysokości wynagrodzenia zmiennego. Inne płatności na rzecz franczyzobiorców dotyczące refundacji i subwencji są wykazywane jako zmniejszenie przychodu.

Za towary dostarczone przez Grupę lub świadczone usługi franczyzobiorca jest zobowiązany dokonać płatności w następnym dniu roboczym po sprzedaży towaru lub realizacji usługi na rzecz klienta. Po zakończeniu każdego miesiąca kalendarzowego obowiązywania umowy następuje rozliczenie wzajemnych, wymagalnych zobowiązań finansowych Grupy i franczyzobiorcy.

Oceniając, czy otrzymanie kwoty wynagrodzenia jest prawdopodobne, Grupa uwzględnia jedynie zdolność i zamiar zapłaty kwoty wynagrodzenia przez klienta w odpowiednim terminie.

Wszystkie umowy franczyzowe zawierane są na tych samych warunkach i dotyczą prowadzenia sklepów pod marką „Żabka”.

Sprzedaż produktów (produkty gastronomiczne – biznes Maczfit Foods)

Grupa rozpoznaje przychody ze sprzedaży produktów. Wszystkie operacje związane z procesem produkcyjnym i dystrybucją do węzłów dystrybucyjnych są własnością Grupy, natomiast dostawy z hubów do klientów realizowane są przez zewnętrznych dostawców logistycznych. Plany żywieniowe oferowane są na zasadzie abonamentu. Okres abonamentowy określają klienci. Przychody rozpoznawane są w momencie dostawy do klientów w okresach miesięcznych. Przychody związane z przyszłymi dostawami ujmowane są jako zobowiązania z tytułu umów.

Wynagrodzenie pośrednika

Grupa jest stroną umów, w których występuje w roli pośrednika, tj. zapewnia dostarczenie dóbr lub usług przez inny podmiot (franczyzobiorcę). W konsekwencji,

Grupa ujmuje przychody w kwocie prowizji, do której – zgodnie z oczekiwaniami Grupy – będzie uprawniona w zamian za zapewnienie dostarczenia dóbr lub usług przez franczyzobiorcę. Wynagrodzenie lub prowizja Grupy może być kwotą wynagrodzenia netto, którą Grupa zatrzymuje po zapłaceniu drugiej stronie wynagrodzenia otrzymanego w zamian za towary lub usługi, które mają być dostarczone przez tę stronę. Grupa ujawnia ten strumień przychodów jako prowizje.

Dodatkowo Grupa pełni rolę pośrednika w odniesieniu do dwóch mniejszych strumieni przychodów: przychody z marketplace diety.pl – pobieranie prowizji od zamówienia cateringu przez diety.pl nie bezpośrednio ze strony dostawcy cateringu oraz przychody z obsługi płatności przez CRM – pobieranie prowizji za płatności internetowe dokonywane przez klientów zamawiających catering (abonenci CRM) bezpośrednio ze strony dostawcy cateringu. W obu strumieniach ujmowane przychody są pomniejszone o koszty. Te połączone strumienie przychodów są ujmowane jako usługi oprogramowania w tabeli Przychody według kategorii.

Aktywowane koszty doprowadzenia do zawarcia umowy

Grupa ujmuje krańcowe koszty doprowadzenia do zawarcia umowy z klientem (np. franczyzobiorcą) jako składnik aktywów w pozycji inne wartości niematerialne, jeżeli spodziewa się, że koszty te odzyska. Krańcowe koszty doprowadzenia do zawarcia umowy to koszty ponoszone przez Grupę w celu doprowadzenia do zawarcia umowy z klientem (franczyzobiorcą), których Grupa nie poniosłaby, jeżeli umowa nie zostałaby zawarta (np. prowizja za sukces dla rekrutera). Koszty doprowadzenia do zawarcia umowy ponoszone bez względu na to, czy umowa zostanie zawarta, ujmują się jako koszty w momencie ich poniesienia, chyba że koszty te wyraźnie obciążają klienta bez względu na to, czy umowa zostanie zawarta. Jako praktyczne rozwiązanie, Grupa może ujmować krańcowe koszty doprowadzenia do zawarcia umowy jako koszt w momencie poniesienia, jeżeli okres amortyzacji składnika aktywów, który w innym przypadku Grupa ujmuje, wynosi jeden rok lub mniej.

Składnik aktywów jest systematycznie amortyzowany, z uwzględnieniem okresu przekazywania klientowi dóbr lub usług, z którymi jest powiązany. Grupa dokonuje aktualizacji

okresu amortyzacji, aby odzwierciedlić istotną zmianę oczekiwanego okresu przekazywania klientowi dóbr lub usług, z którymi powiązany jest składnik aktywów.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Stosowanie MSSF 15 wymaga od Grupy dokonywania różnego rodzaju osądu, obejmującego m.in. określenie czy są spełnione kryteria ujęcia umowy z klientem, identyfikację poszczególnych zobowiązań do wykonania świadczenia, określenie momentu spełnienia świadczenia, wyboru metody pomiaru stopnia spełnienia zobowiązania do wykonania świadczenia oraz metody szacowania indywidualnej ceny sprzedaży dobra lub usługi oraz czy otrzymanie kwoty wynagrodzenia jest prawdopodobne.

Określenie ceny transakcyjnej oraz kwot zaalokowanych do poszczególnych zobowiązań do wykonania świadczenia

Głównym źródłem przychodów Grupy są umowy z franczyzobiorcami. W ramach tych umów Grupa zidentyfikowała jedno zobowiązanie do wykonania świadczenia, w związku z czym całość wynagrodzenia uzyskiwanego od franczyzobiorców zostaje przypisana do jednego zobowiązania do wykonania świadczenia. Aby ocenić czy w umowach z franczyzobiorcami istnieje jedno czy więcej zobowiązań do wykonania świadczenia Grupa dokonała analizy wymaganej przez MSSF 15 skupiającej się m.in. na ocenie współzależności pomiędzy sprzedażą towarów i świadczeniem usług, występowaniu integracji lub specyficznego dopasowania dla ocenianych komponentów. Grupa skonkludowała, że ze względu na znaczącą współzależność, integrację i dopasowanie istnieje jedno zobowiązanie do świadczenia usług.

Określenie terminu spełnienia zobowiązań do wykonania świadczenia

Dla celów określenia terminu spełnienia zobowiązań do wykonania świadczenia, Grupa przeanalizowała następujące kryteria i przesłanki:

- przeniesienie tytułu prawnego,
- przeniesienie posiadania fizycznego i potwierdzenie odbioru,
- przeniesienie znaczących ryzyk i korzyści,
- ograniczenia w prawie zwrotu.

W ocenie Grupy zobowiązanie z tytułu umów z franczyzobiorcami w odniesieniu do towarów zostaje wykonane w momencie dostawy towarów do sklepu, ponieważ wówczas franczyzobiorca uzyskuje nad nimi kontrolę tzn. ma możliwość bezpośrednio z nich korzystać (fizyczne dysponowanie i posiadanie tytułu własności) oraz uzyskuje zasadniczo wszystkie korzyści (np. z tytułu sprzedaży) i przejmuje ryzyka (np. z tytułu kradzieży i ograniczonego prawa zwrotu) płynące z tych towarów.

W ocenie Grupy zobowiązanie z tytułu umów z franczyzobiorcami w odniesieniu do usług zostaje wykonane w miarę upływu czasu i realizowania obrotu przez franczyzobiorcę, ponieważ franczyzobiorca jednocześnie otrzymuje i konsumuje świadczenia.

Określenie czy Grupa jest zleceniodawcą czy pośrednikiem

Zgodnie z MSSF 15, w przypadku, gdy w dostarczenie dóbr lub usług klientowi zaangażowany jest inny podmiot, Grupa określa, czy charakter przyrzeczenia Grupy stanowi zobowiązanie do wykonania świadczenia polegającego na dostarczeniu określonych dóbr lub usług (w tym przypadku

Grupa jest zleceniodawcą) czy też na zleceniu innemu podmiotowi dostarczenia tych dóbr lub usług (w tym przypadku Grupa jest pośrednikiem).

Grupa zidentyfikowała umowy, w ramach których występuje w roli pośrednika, ponieważ nie kontroluje określonych towarów ani świadczonych usług przez inne podmioty, nie ponosi ryzyka przechowywania zapasów, nie ponosi głównej odpowiedzialności za wypełnienie przyrzeczenia dostarczenia konkretnego dobra lub usługi, nie ustala swobodnie ceny. Grupa jako pośrednik między innymi organizuje system rozliczeniowy i zapewnia świadczenie przez franczyzobiorców usług na rzecz klientów w imieniu dostawców takich usług jak zakłady w grach losowych, drobne płatności, przekazy pieniężne.

Znaczące szacunki

Szacunek wynagrodzenia zmiennego z tytułu udzielanych rabatów i prawa zwrotu towarów w przypadku rozwiązania umowy franczyzowej

W ramach umowy franczyzowej Grupa przyznaje franczyzobiorcom rabaty, których wysokość jest uzależniona od obrotu zrealizowanego przez franczyzobiorcę. Franczyzobiorcy w przypadku rozwiązania umowy franczyzowej mają również prawo zwrotu pełnowartościowego towaru.

W związku z powyższym na koniec każdego okresu sprawozdawczego, Grupa oszacowuje kwotę wynagrodzenia, do którego będzie uprawniona w zamian za przekazanie przyrzeczonych dóbr lub usług na rzecz franczyzobiorcy uwzględniając zaoferowane rabaty retrospektywne i oczekiwane zwroty towarów i zalicza do ceny transakcyjnej część lub całość kwoty wynagrodzenia zmiennego wyłącznie w takim zakresie, w jakim istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że nie nastąpi odwrócenie znaczącej części kwoty wcześniej ujętych skumulowanych przychodów. Kwota wynagrodzenia zmiennego jest szacowana za pomocą wartości oczekiwanej ze względu na dużą ilość umów z franczyzobiorcami.

Gdy umowa daje klientowi możliwość nabycia dodatkowych towarów lub usług, taka opcja jest traktowana jako odrębne zobowiązanie do świadczenia, jeżeli daje klientowi „prawo materialne”. Innymi słowy, gdy różni się od zwykłej oferty marketingowej/promocyjnej. W takim przypadku klient zasadniczo opłacił z góry towary lub usługi, które mają być dostarczone w przyszłości.

Grupa szacuje indywidualną cenę sprzedaży opcji w celu przyporządkowania części ceny transakcyjnej do tej opcji, ponieważ jest ona traktowana jako odrębne zobowiązanie do wykonania świadczenia. Przychody związane z opcją ujmowane są w momencie przekazania przyszłych towarów lub usług lub w momencie wygaśnięcia opcji. Dodatkowe informacje znajdują się w polityce rachunkowości dotyczącej zobowiązań do zwrotu w nocie **6.14**.

Przychody w podziale na kategorie

Przychody ze sprzedaży	Wartość		Udział %	
	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Franczyza	15 656 035	12 302 954	97,8	98,5
Własne sklepy i sprzedaż hurtowa	53 396	17 106	0,3	0,1
Przychody ze sprzedaży produktów	224 196	122 532	1,4	1,0
Prowizje z tytułu pośrednictwa w sprzedaży	40 322	37 739	0,3	0,3
Usługi w zakresie oprogramowania	18 547	7 986	0,1	0,1

Przychody ze sprzedaży	Wartość		Udział %	
	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Pozostałe	10 936	5 053	0,1	0,0
Przychody ze sprzedaży	16 003 432	12 493 370	100	100

Przychody w podziale na segmenty

Przychody ze sprzedaży	2022		
	Razem	Sklepy convenience	Funkcje korporacyjne i inne
Franczyza	15 656 035	15 656 035	-
Własne sklepy i sprzedaż hurtowa	53 396	53 396	-
Przychody ze sprzedaży produktów	224 196	-	224 196
Prowizje z tytułu pośrednictwa w sprzedaży	40 322	40 322	-
Usługi w zakresie oprogramowania	18 547	-	18 547
Pozostałe	10 936	10 936	-
Przychody ze sprzedaży	16 003 432	15 760 689	242 743

Przychody ze sprzedaży	2021		
	Razem	Sklepy convenience	Funkcje korporacyjne i inne
Franczyza	12 302 954	12 302 954	-
Własne sklepy i sprzedaż hurtowa	17 106	17 106	-
Przychody ze sprzedaży produktów	122 532	-	122 532
Prowizje z tytułu pośrednictwa w sprzedaży	37 739	37 739	-
Usługi w zakresie oprogramowania	7 986	-	7 986
Pozostałe	5 053	312	4 741
Przychody ze sprzedaży	12 493 370	12 358 111	135 259

Przychody ze sprzedaży w ramach umowy franczyzowej obejmują całość opłat od franczyzobiorców, przychody ze sprzedaży towarów oraz przychody z tytułu podnajmu franczyzobiorcom powierzchni sklepowej wraz z wyposażeniem. Wzrost przychodów w 2022 roku wynika między innymi ze wzrostu ilości sklepów o 13% (w 2021: 15%) oraz wzrostu przychodów na franczyzobiorcę / sklep. Całość przychodów

ze sprzedaży stanowi przychody z umów z klientami w rozumieniu MSSF 15. Wartość kosztów zawarcia umów franczyzowych została zaprezentowana w nocie 6.2. Inne wartości niematerialne. Pozycja prowizje z tytułu pośrednictwa w sprzedaży obejmuje m.in. usługi elektroniczne, gry losowe oraz usługi pocztowe.

5.2 Koszty operacyjne

Polityka rachunkowości

Koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług

Jako koszty sprzedanych dóbr i świadczonych usług Grupa ujmuje:

- wartość sprzedanych towarów, w tym kwotę wszelkich odpisów wartości zapasów do poziomu wartości netto możliwej do uzyskania i wszystkie straty w zapasach,
- koszty dystrybucji,
- koszty eksploatacji i utrzymania sklepów (m.in. koszty naprawy i remontów, koszty zużycia mediów),
- koszty usług obcych (m.in. koszty usług agentów prowadzących sklepy własne Grupy).

Wszystkie wydatki są ujmowane w momencie poniesienia, chyba że spełniają określone kryteria kapitalizacji.

Wartość sprzedanych towarów

W momencie sprzedaży towarów wartość bilansową tych towarów ustala się z zastosowaniem metody średniej ważonej i ujmuje się jako koszt okresu, w którym ujmowane są odnośne przychody.

Kwotę wszelkich odpisów wartości zapasów do poziomu wartości netto możliwej do uzyskania oraz wszystkie straty w zapasach ujmuje się jako wartość sprzedanych towarów okresu, w którym odpis lub strata miały miejsce. Odwrócenie odpisu wartości zapasów, wynikające ze zwiększenia ich wartości netto możliwej do uzyskania, ujmuje się jako zmniejszenie wartości sprzedanych towarów okresu, w którym odwrócenie odpisu wartości miało miejsce.

Koszty marketingu

Koszty marketingu obejmują wydatki na działania reklamowe skierowane do odbiorcy masowego (mass media) oraz

indywidualnego (reklama w punktach sprzedaży). Do kosztów takich Grupa zalicza m.in.:

- koszty wynagrodzeń pracowników,
- koszty materiałów oraz usług obcych (m.in. koszty emisji reklamy).

Koszty ogólnego zarządu

Koszty ogólnego zarządu obejmują koszty związane z kierowaniem całokształtem działalności gospodarczej. Do kosztów takich Grupa zalicza m.in.:

- koszty administracyjne,
- koszty reprezentacji,
- koszty ubezpieczeń.

Koszty technologii, innowacji i rozwoju

Jako koszty technologii, innowacji i rozwoju Grupa ujmuje:

- koszty związane z nowymi technologiami i IT, obejmujące wynagrodzenia, usługi doradcze,
- koszty innowacyjnych projektów (np. związanych ze sztuczną inteligencją), obejmujące głównie wynagrodzenia i usługi obce,
- koszty rozwoju Grupy, w tym poprzez wprowadzanie nowych produktów, usług oraz wzrost ilości sklepów, obejmujące głównie wynagrodzenia i usługi obce.

Chociaż Grupa nie posiada konkretnego działu dedykowanego do badań i rozwoju, takie działania są realizowane w całej organizacji. Nakłady rozwojowe spełniające kryteria kapitalizacji ujmowane są jako wartości niematerialne. Nakłady na prace badawczo-rozwojowe, które nie spełniają kryteriów kapitalizacji, są ujmowane jako koszty poniesione w kosztach pracowniczych lub innych kosztach. Prace rozwojowe to praktyczne zastosowanie wyników badań lub innej wiedzy do planowania lub projektowania produkcji nowych lub znacząco ulepszonych materiałów, urządzeń, produktów, procesów technologicznych, systemów lub usług. Koszty rozwoju Grupy dotyczą wytworzenia przez

dział technologiczny oprogramowania zawierającego nowe lub istotnie ulepszone funkcjonalności i poniesione przed uruchomieniem oprogramowania. Wartość prac rozwojowych ustalana jest na podstawie poniesionych nakładów, w szczególności kosztów osobowych i związanych z nimi

opłat dla pracowników zaangażowanych w projekt, kosztów wykonawców, kosztów usług obcych i innych kosztów projektu. Nieudane inwestycje są rozliczane jednorazowo w momencie podjęcia decyzji o zakończeniu projektu.

01.01.2022 - 31.12.2022					
	Koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług	Koszty marketingu	Koszty ogólnego zarządu	Koszty technologii, innowacji i rozwoju	Razem
Wartość sprzedanych towarów	(11 426 858)	-	-	-	(11 426 858)
Zużycie materiałów i energii	(476 202)	(558)	(7 664)	(1 959)	(486 383)
Usługi obce	(911 150)	(7 294)	(85 597)	(115 515)	(1 119 556)
Podatki i opłaty	(3 750)	(2)	(1 776)	-	(5 528)
Koszty świadczeń pracowniczych	(184 964)	(20 335)	(154 263)	(58 755)	(418 317)
Pozostałe koszty rodzajowe	(11 289)	(183 752)	(67 233)	(2 031)	(264 305)
Koszty operacyjne razem	(13 014 213)	(211 941)	(316 533)	(178 260)	(13 720 947)

01.01.2021 - 31.12.2021					
	Koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług	Koszty marketingu	Koszty ogólnego zarządu	Koszty technologii, innowacji i rozwoju	Razem
Wartość sprzedanych towarów	(9 063 268)	-	(1 564)	-	(9 064 832)
Zużycie materiałów i energii	(297 576)	(226)	(8 095)	(1 136)	(307 033)
Usługi obce	(625 431)	(2 683)	(66 643)	(84 936)	(779 693)
Podatki i opłaty	(3 818)	(7)	(3 933)	(1)	(7 759)
Koszty świadczeń pracowniczych	(121 783)	(11 238)	(108 008)	(35 983)	(277 012)
Pozostałe koszty rodzajowe	(7 792)	(119 422)	(25 193)	(1 963)	(154 370)
Koszty operacyjne razem	(10 119 668)	(133 576)	(213 436)	(124 019)	(10 590 699)

Wartość żywności przekazanej organizacjom pozarządowym (tj. koszt przed odpisem do możliwej do uzyskania wartości netto) wynosiła dla 2022 roku 3 863 tysięcy PLN (2021 roku 6 218 tysięcy PLN) i została ujęta w pozycji „Koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług”. Ujawnienie wartości żywności przekazanej organizacjom pozarządowym wynika z obowiązku wynikającego z Ustawy z dnia 19 lipca 2019 roku o przeciwdziałaniu marnowaniu

żywności (Dz. U. z 2020 r. poz. 1645, z późn. zm.). Wzrost kosztów technologii, innowacji i rozwoju wynika z rozwoju Grupy w kierunku rozwiązań technologicznych (głównie usług informatycznych i doradczych). Wzrost kosztów marketingu wynika z intensyfikacji działań marketingowych, w szczególności dotyczących QMS ("Quick Meal Solutions") i marek własnych oraz nowych kampanii promocyjnych w 2022 roku.

5.3 Pozostałe przychody i koszty operacyjne

Polityka rachunkowości

Na wyniki Grupy wpływ mają również pozostałe przychody operacyjne i pozostałe koszty operacyjne, do których zaliczane są przychody i koszty z działalności niebędącej podstawową działalnością operacyjną Grupy. Kluczowe elementy pozostałej działalności niezwiązanej z podstawową działalnością obejmują głównie zyski lub straty wynikające ze zbycia aktywów, odpisy z tytułu utraty wartości aktywów, darowizny, rezerwy na sprawy sądowe. Polityka rachunkowości dotycząca utraty wartości została omówiona w nocie 6.6.

Darowizny

Darowizny obejmują przekazane przez Spółkę środki pieniężne i inne aktywa, usługi i obietnice darowizny. Koszty darowizn to darowizny przekazane w ramach wsparcia Ukrainy, w związku z toczącą się wojną oraz wsparcia organizacji pożytku publicznego. Darowizny w postaci środków pieniężnych lub aktywów ujmowane są jako koszt w okresie, w którym zostały przekazane lub wymagalne.

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE		
Zysk ze zbycia aktywów	65 207	-
Rzeczowe aktywa trwałe	542	-
Zysk ze sprzedaży i leasingu zwrotnego	64 665	-
Aktualizacja wyceny i zamknięcie umów leasingu	46	4 392
Pozostałe	23 223	20 026
<i>Splacone należności, które nie zostały rozpoznane na dzień nabycia spółki (brak wartości godziwej)</i>	1 406	2 147
<i>Otrzymane rekompensaty i kary umowne</i>	4 825	4 611
<i>Otrzymane odszkodowania od ubezpieczycieli</i>	2 694	1 794
<i>Sprzedaż zużytych materiałów</i>	11 286	7 965
<i>Darowizny otrzymane</i>	600	-
<i>Inne</i>	2 412	3 509
Pozostałe przychody operacyjne razem	88 476	24 418
POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE		
Strata ze zbycia i likwidacji aktywów	-	(1 347)
Rzeczowe aktywa trwałe	-	(1 347)
Aktualizacja wyceny i zamknięcie umów leasingu	(1 587)	-
Odpisy z tytułu utraty wartości	(3 436)	(6 428)
<i>Wartości niematerialne</i>	(843)	-
<i>Rzeczowe aktywa trwałe</i>	(2 593)	(6 428)
Pozostałe	(20 524)	(10 208)
<i>Darowizny</i>	(5 385)	-

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Odszkodowania	(4 238)	(3 269)
Rezerwy na sprawy sądowe	(2 201)	(455)
Opłaty członkowskie	(921)	(764)
Odpis na koszty prac rozwojowych	(1 844)	-
Inne	(5 935)	(5 720)
Pozostałe koszty operacyjne razem	(25 547)	(17 983)

Zysk ze sprzedaży i leasingu zwrotnego obejmuje zysk z transakcji sprzedaży i leasingu zwrotnego jednego z magazynów Grupy opisanej w nocie 6.4.

5.4 Przychody i koszty finansowe

Polityka rachunkowości

Przychody i koszty finansowe związane są z działalnością finansową prowadzoną przez Grupę, która obejmuje takie transakcje jak zaciąganie kredytów i pożyczek, sprzedaż i kupno instrumentów finansowych.

Przychody z tytułu odsetek są ujmowane sukcesywnie w miarę ich naliczania z uwzględnieniem metody efektywnej stopy procentowej, stanowiącej stopę dyskontującą przyszłe

wpływy pieniężne przez szacowany okres życia instrumentów finansowych w stosunku do wartości bilansowej netto danego składnika aktywów finansowych.

Dywidendy są ujmowane w momencie ustalenia praw udziałowców do ich otrzymania.

Koszty odsetek płatnych z tytułu zadłużenia ustalone są w oparciu o efektywną stopę procentową.

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
PRZYCHODY FINANSOWE		
Odsetki	37 508	71 397
Pożyczki	27 883	68 818
Lokaty i rachunki bankowe	5 245	380
Przychody z tytułu dyskonta należności i zobowiązań	3 943	1 820
Pozostałe	437	379
Pozostałe	31 348	931
Dodatnie różnice kursowe	18 383	234
Przeszacowanie oczekiwanych przepływów z instrumentów finansowych	11 941	63
Przychody z tytułu wyceny i rozliczenia instrumentów finansowych	99	449
Inne	925	185
Przychody finansowe razem	68 856	72 328

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
KOSZTY FINANSOWE		
Odsetki	(687 908)	(344 706)
Leasing	(176 703)	(143 347)
Pożyczki	-	-
Kredyty bankowe	(345 572)	(168 184)
Inne zobowiązania	(163 223)	(32 710)
Koszty z tytułu dyskonta należności i zobowiązań	(2 410)	(465)
Pozostałe	(24 493)	(37 798)
Ujemne różnice kursowe	(1 715)	(2 037)
Kredyty bankowe	(11 002)	(8 113)
Prowizje	(3 659)	(3 597)
Koszty z tytułu wyceny i rozliczenia instrumentów finansowych	(5 714)	(905)
Przeszacowanie oczekiwanych przepływów z instrumentów finansowych	(1 018)	(22 795)
Inne	(1 385)	(351)
Koszty finansowe razem	(712 401)	(382 504)
PRZYCHODY / KOSZTY FINANSOWE NETTO	(643 545)	(310 176)

Różnice kursowe powstały głównie w wyniku wyceny bilansowej należności z tytułu udzielonych pożyczek.

Przychody/ koszty z tytułu zmiany oczekiwanych przepływów pieniężnych zobowiązań finansowych wynikają ze zmiany długości okresów odsetkowych dla kredytów bankowych oraz przeszacowania przepływów pieniężnych dotyczących kredytów w wyniku zrealizowania opcji wcześniejszej ich spłaty.

Poza odsetkowe koszty finansowe ujęte w pozycji „Pozostałe” – kredyty bankowe i prowizje obejmują głównie rozliczone w

czasie prowizje bankowe z tytułu organizacji i udostępnienia kredytu rewolwingowego oraz opłaty za gwarancje bankowe udzielone dostawcom Grupy. Koszty z tytułu wyceny i rozliczenia instrumentów finansowych obejmują wycenę opcji oraz kontraktów forward.

Odsetki w pozycji inne zobowiązania obejmują m. in. odsetki od faktoringu należności i zobowiązań, odsetki od zaległości podatkowych, odsetki z tytułu wyceny aktuarialnej, koszty utrzymania środków pieniężnych na rachunkach bankowych oraz odsetki handlowe.

5.5 Opodatkowanie

Polityka rachunkowości

Zobowiązania i należności z tytułu bieżącego podatku za okres bieżący i okresy poprzednie wycenia się w wysokości kwot przewidywanej zapłaty na rzecz organów podatkowych (podlegających zwrotowi od organów podatkowych) z zastosowaniem stawek podatkowych i

przepisów podatkowych, które prawnie lub faktycznie już obowiązywały na dzień bilansowy.

Na potrzeby sprawozdawczości finansowej, podatek odroczone jest obliczany metodą zobowiązań bilansowych w stosunku do różnic przejściowych występujących na dzień bilansowy między wartością podatkową aktywów i zobowiązań

a ich wartością bilansową wykazaną w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.

Wartość bilansowa składnika aktywów z tytułu odroczonego podatku jest weryfikowana na każdy dzień bilansowy i ulega stosownemu obniżeniu o tyle, o ile przestało być prawdopodobne osiągnięcie dochodu do opodatkowania wystarczającego do częściowego lub całkowitego zrealizowania składnika aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego. Nieujęty składnik aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego podlega ponownej ocenie na każdy dzień bilansowy i jest ujmowany do wysokości odzwierciedlającej prawdopodobieństwo osiągnięcia w przyszłości dochodów do opodatkowania, które pozwolą na odzyskanie tego składnika aktywów.

Aktywa z tytułu podatku odroczonego ujmowane są również od niewykorzystanych strat podatkowych i są rozpoznawane tylko wtedy, gdy jest prawdopodobne, że w przyszłości osiągnięty zostanie dochód do opodatkowania, który pozwoli na wykorzystanie różnic przejściowych lub ulg podatkowych od tego samego rodzaju podatku.

Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego oraz rezerwy na podatek odroczone wyceniane są z zastosowaniem stawek podatkowych, które według przewidywań będą obowiązywać w okresie, gdy składnik aktywów zostanie zrealizowany lub rezerwa rozwiązana, przyjmując za podstawę stawki podatkowe (i przepisy podatkowe) obowiązujące na dzień bilansowy lub takie, których obowiązywanie w przyszłości jest pewne na dzień bilansowy.

Podatek dochodowy dotyczący pozycji ujmowanych poza zyskiem lub stratą jest ujmowany poza zyskiem lub stratą:

w innych całkowitych dochodach dotyczący pozycji ujętych w innych całkowitych dochodach lub bezpośrednio w kapitale własnym dotyczący pozycji ujętych bezpośrednio w kapitale własnym.

Grupa kompensuje ze sobą aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego z rezerwami z tytułu odroczonego podatku dochodowego wtedy i tylko wtedy, gdy posiada możliwość wyegzekwowania tytułu prawnego do przeprowadzenia kompensat należności ze zobowiązaniami z tytułu bieżącego podatku i odroczonego podatku dochodowego ma związek z tym samym podatnikiem i tym samym organem podatkowym.

Jeżeli w ocenie Grupy jest prawdopodobne, że podejście Grupy do kwestii podatkowej będzie zaakceptowane przez organ podatkowy, Grupa określa dochód do opodatkowania (stratę podatkową), podstawę opodatkowania, niewykorzystane straty podatkowe, niewykorzystane ulgi podatkowe i stawki podatkowe z uwzględnieniem podejścia do opodatkowania planowanego lub zastosowanego w swoim zeznaniu podatkowym.

Jeżeli Grupa stwierdzi, że nie jest prawdopodobne, że organ podatkowy zaakceptuje podejście Grupy do kwestii podatkowej, wówczas Grupa odzwierciedla wpływ niepewności przy ustalaniu dochodu do opodatkowania (straty podatkowej), niewykorzystanych strat podatkowych, niewykorzystanych ulg podatkowych lub stawek podatkowych za pomocą najbardziej prawdopodobnego scenariusza lub za pomocą wartości oczekiwanej, w zależności od tego, która z metod lepiej odzwierciedla sposób, w jaki niepewność może się zmaterializować.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Niepewność związana z rozliczeniami podatkowymi

Regulacje dotyczące podatku od towarów i usług, podatku dochodowego od osób prawnych oraz obciążeń związanych z ubezpieczeniami społecznymi podlegają częstym zmianom. Te częste zmiany powodują brak odpowiednich punktów odniesienia, niespójne interpretacje oraz nieliczne ustanowione precedensy, które mogłyby mieć zastosowanie. Obowiązujące przepisy zawierają również niejasności, które powodują różnice w opiniach, co do interpretacji prawnej przepisów podatkowych, zarówno pomiędzy organami państwowymi jak i organami państwowymi i przedsiębiorstwami.

Rozliczenia podatkowe oraz inne obszary działalności (na przykład kwestie celne czy dewizowe) mogą być przedmiotem kontroli organów, które uprawnione są do nakładania wysokich kar i grzywien, a wszelkie dodatkowe zobowiązania podatkowe, wynikające z kontroli, muszą zostać zapłacone wraz z wysokimi odsetkami. Te warunki powodują, że ryzyko podatkowe w Polsce jest większe niż w krajach o bardziej dojrzałym systemie podatkowym. W konsekwencji, kwoty prezentowane i ujawniane w Skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych mogą się zmienić w przyszłości w wyniku ostatecznej decyzji organu kontroli podatkowej.

Z dniem 15 lipca 2016 roku do Ordynacji Podatkowej zostały wprowadzone zmiany w celu uwzględnienia postanowień Ogólnej Klauzuli Zapobiegającej Nadużyciom (GAAR). GAAR zapobiega powstawaniu i wykorzystywaniu sztucznych struktur prawnych tworzonych w celu uniknięcia zapłaty podatku w Polsce. GAAR definiuje unikanie opodatkowania jako czynność dokonaną przede wszystkim w celu osiągnięcia korzyści podatkowej, sprzecznej w danych okolicznościach z przedmiotem i celem przepisów ustawy podatkowej. Zgodnie z GAAR taka czynność nie skutkuje osiągnięciem korzyści podatkowej, jeżeli sposób działania był sztuczny.

Wszelkie występowanie (i) nieuzasadnionego dzielenia operacji, (ii) angażowania podmiotów pośredniczących mimo braku uzasadnienia ekonomicznego lub gospodarczego, (iii) elementów wzajemnie się znoszących lub kompensujących oraz (iv) inne działania o podobnym działaniu do wcześniej wspomnianych, mogą być potraktowane jako przesłanka istnienia sztucznych czynności podlegających przepisom GAAR. Regulacje wymagają znacznego osądu przy ocenie skutków podatkowych poszczególnych transakcji.

Klauzulę GAAR należy stosować w odniesieniu do transakcji dokonanych po jej wejściu w życie oraz do transakcji, które zostały przeprowadzone przed wejściem w życie klauzuli GAAR, ale dla których po dacie wejścia klauzuli w życie korzyści były lub są nadal osiągane. Wdrożenie powyższych przepisów umożliwi polskim organom kontroli podatkowej kwestionowanie realizowanych przez podatników prawnych ustaleń i porozumień, takich jak restrukturyzacja i reorganizacja Grupy.

Grupa ujmuje i wycenia aktywa lub zobowiązania z tytułu bieżącego i odroczonego podatku dochodowego przy zastosowaniu wymogów MSR 12 *Podatek dochodowy w oparciu o zysk* (stratę podatkową), podstawę opodatkowania, nierozliczone straty podatkowe, niewykorzystane ulgi podatkowe i stawki podatkowe, uwzględniając ocenę niepewności związanych z rozliczeniami podatkowymi.

Gdy istnieje niepewność co do tego, czy i w jakim zakresie organ podatkowy będzie akceptował poszczególne rozliczenia podatkowe transakcji, Grupa ujmuje te rozliczenia uwzględniając ocenę niepewności (nota 9.1).

Znaczące szacunki

Składnik aktywów z tytułu podatku odroczonego

Grupa rozpoznaje składnik aktywów z tytułu podatku odroczonego bazując na założeniu, że w przyszłości zostanie osiągnięty dochód podatkowy pozwalający na

jego wykorzystanie. Pogorszenie uzyskiwanych wyników podatkowych w przyszłości mogłoby spowodować, że założenie to stałoby się nieuzasadnione.

Podatek bieżący

Główne składniki obciążenia podatkowego za okres zakończony dnia 31 grudnia 2022 roku przedstawiają się następująco:

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Podatek bieżący	(272 793)	(164 092)
Podatek odroczony	80 177	10 137
Podatek dochodowy w Skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów	(192 616)	(153 955)
Zysk lub strata	(192 697)	(153 893)
Inne całkowite dochody	81	(62)

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Podatek bieżący ujęty w zysku lub stracie	(272 793)	(164 092)
Zmiana stanu należności / zobowiązań z tytułu podatku dochodowego	89 056	79 627
Stan należności / (zobowiązań) na początek okresu	(112 786)	(33 159)
Stan (należności) / zobowiązań na koniec okresu	201 842	112 786
Pozostałe	(16 360)	39
Podatek dochodowy w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych (zapłacony)	(200 097)	(84 426)

Pozycja "Pozostałe" obejmuje m.in. odsetki od zależności podatkowych w kwocie 16 462 tys. PLN dotyczących obciążenia podatkowego podatnika Heket Investment S.à r.l. ujęte na podstawie wyniku kontroli celno-skarbowej opisanego w dalszej części niniejszej noty.

Uzgodnienie efektywnej stawki podatkowej

Uzgodnienie podatku dochodowego od wyniku finansowego brutto przed opodatkowaniem według ustawowej stawki podatkowej, z podatkiem dochodowym liczonym według efektywnej stawki podatkowej Grupy przedstawia się następująco.

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Zysk przed opodatkowaniem	576 910	664 762
Stawka podatku	19%	19%
Podatek według stawki podatku	(109 613)	(126 305)
Korekta o:		
Trwałe różnice pomiędzy prawem bilansowym i podatkowym	(62 876)	(24 267)
Odsetki i różnice kursowe od kredytów i pożyczek	(46 683)	(21 517)
Pozostałe	(16 193)	(2 750)

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Spisanie aktywa z tytułu podatku odroczonego	-	(2 950)
Strata podatkowa, dla której nie rozpoznano aktywa z tytułu podatku odroczonego	(19 814)	-
Efekt zwolnienia podatkowego z tytułu działalności w SSE	43 690	-
Pozostałe	(44 084)	(371)
Podatek dochodowy ujęty w zysku lub stracie	(192 697)	(153 893)
<i>Efektywna stopa opodatkowania</i>	33.4%	23.2%

Trwałe różnice pomiędzy prawem bilansowym i podatkowym dotyczą przede wszystkim odsetek i różnic kursowych od otrzymanych kredytów i pożyczek. Koszty finansowania dłużnego pozyskanego w celu nabycia udziałów, zgodnie z art. 16 ust. 1 punkt 13e) ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, nie stanowią kosztów uzyskania przychodów.

Pozycja "Pozostałe" obejmuje m.in. obciążenie podatkowe w kwocie 43 496 tysięcy PLN podatnika Heket Investment S.à r.l. ujęte na podstawie wyniku kontroli celno-skarbowej opisanego w dalszej części niniejszej noty.

Podatek odroczony

Poniższa tabela przedstawia pozycje, z których wynika odroczony podatek dochodowy.

Zastosowane skróty oznaczają:

SSzSF	Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej
ZSN	Zysk/(strata) netto
ICD	Inne całkowite dochody
BO	Bilans otwarcia nabytych jednostek zależnych
KW	Kapitał własny

	31.12.2022 Podatek odroczony ujęty w:			31.12.2021 Podatek odroczony ujęty w:		
	SSzSF	ZSN	KW	SSzSF	ZSN	BO
Aktywa z tytułu podatku odroczonego						
Naliczone odsetki od zobowiązań handlowych	20	-	-	20	-	-
Naliczone odsetki od otrzymanych pożyczek metodą efektywnej stopy procentowej	2 750	2 744	-	6	6	-
Niezafakturowane zmniejszenia przychodów	4 907	(1 066)	-	5 973	1 784	-
Niezafakturowane rabaty dla franczyzobiorców	44 314	10 701	-	33 613	6 146	-
Zobowiązanie z tytułu zwrotu wynagrodzenia	42 889	13 357	-	29 532	4 717	-
Przeszacowanie instrumentów finansowych w wyniku modyfikacji przepływów pieniężnych	-	(3 772)	-	3 772	3 772	-
Odpis aktualizujący wartość należności	21 476	(185)	-	21 661	1 025	-
Odpis aktualizujący wartość pożyczek	403	359	(2 391)	2 435	143	-
Odpis aktualizujący wartość środków trwałych	2 149	653	-	1 496	(298)	-
Odpis aktualizujący wartość udziałów	990	277	-	713	114	-

	31.12.2022			31.12.2021		
	Podatek odroczony ujęty w:			Podatek odroczony ujęty w:		
	SSzSF	ZSN	KW	SSzSF	ZSN	BO
Odpis aktualizujący wartość zapasów	769	348	-	421	(598)	-
Przejęciowa różnica w wartości środków trwałych oraz wartości niematerialnych	15 838	2 842	-	12 996	(3 249)	4 956
Rezerwy oraz niezafakturowane zobowiązania	71 467	40 909	-	30 558	7 418	1 589
Rozliczenie należnych i otrzymanych rabatów	5 331	(114)	-	5 445	2 531	-
Różnica między aktywami z tytułu prawa do użytkowania a zobowiązaniem z tytułu leasingu	43 536	6 441	-	37 095	2 235	-
Różnice kursowe	1 246	1 244	-	2	(48)	-
Strata podatkowa	1 450	1 226	-	224	184	-
Ulga podatkowa SSE	40 558	40 558	-	-	-	-
Rozliczenia międzyokresowe pozostałych przychodów operacyjnych	22	22	-	-	-	-
Wycena instrumentów pochodnych	649	649	-	-	-	-
Pozostałe	1 143	378	-	765	208	-
Aktywa z tytułu podatku odroczonego z działalności kontynuowanej	301 907	117 571	(2 391)	186 727	26 090	6 545

	31.12.2022			31.12.2021		
	Podatek odroczony ujęty w:			Podatek odroczony ujęty w:		
	SSzSF	ZSN	KW	SSzSF	ZSN	BO
REZERWA Z TYTUŁU PODATKU ODROZONEGO						
Aktywa z tytułu prawa do zwrotu	(2 505)	51	-	(2 556)	(1 410)	-
Naliczone odsetki od kredytu metodą efektywnej stopy procentowej i przeszacowanie instrumentów finansowych w wyniku modyfikacji przepływów pieniężnych	(695)	8 067	12	(8 774)	2 935	-
Naliczone odsetki od udzielonych pożyczek metodą efektywnej stopy procentowej i różnice kursowe	(1 595)	19 101	4 651	(25 347)	(242)	-
Niezafakturowane przychody	(2 303)	(1 211)	-	(1 092)	(699)	-
Niezafakturowane zmniejszenia przychodów	-	86	-	(86)	(86)	-
Przejęciowa różnica w wartości środków trwałych oraz wartości niematerialnych	(268 772)	(22 251)	-	(246 521)	(10 638)	(10 710)
Rozliczenia międzyokresowe pozostałych przychodów operacyjnych	-	34	-	(34)	12	-
Rozliczenie opłat subskrypcyjnych i pozostałe rozliczenia międzyokresowe	(2 272)	(133)	-	(2 139)	(2 139)	-
Rozliczenie należnych i otrzymanych rabatów	(60 782)	(15 650)	-	(45 132)	(4 174)	-
Rozrachunki z tytułu niedoborów i nadwyżek	(74)	(35)	-	(39)	34	-
Różnice kursowe	(231)	(23 039)	22 956	(148)	(144)	-
Koszty transakcyjne dotyczące kredytu	(47)	(47)	-	-	-	-
Dyskonto otrzymanej kaucji	(1 751)	(1 751)	-	-	-	-
Rezerwy na refaktury	(667)	(667)	-	-	-	-
Nieodsetkowe koszty związane z kredytami	(1 329)	(1 329)	-	-	-	-
Pozostałe	(1 404)	1 380	-	(2 974)	-	-
Rezerwa z tytułu podatku odroczonego z działalności kontynuowanej	(344 427)	(37 394)	27 619	(334 842)	(16 551)	(10 710)
Kwota podlegająca kompensacie	301 907	(37 394)	(2 391)	186 727	26 090	6 545
AKTYWA/ (REZERWA) Z TYTUŁU PODATKU ODROZONEGO NETTO	(42 520)	80 177	25 228	(148 115)	9 539	(4 165)
<i>Aktywo z tytułu podatku odroczonego w SSzSF</i>	<i>52 744</i>			<i>-</i>		
<i>Rezerwa z tytułu podatku odroczonego w SSzSF</i>	<i>(95 264)</i>			<i>(148 115)</i>		

	31.12.2022		31.12.2021	
	Podatek odroczony ujęty w:		Podatek odroczony ujęty w:	
	SSzSF	ICD	SSzSF	ICD
Aktywa z tytułu podatku odroczonego				
Zyski i straty aktuarialne	47	81	(34)	(62)
Aktywa z tytułu podatku odroczonego z działalności kontynuowanej	47	81	(34)	(62)
AKTYWA/ (REZERWA) Z TYTUŁU PODATKU ODROZONEGO NETTO	47	81	(34)	(62)

Spółka Żabka Polska Sp. z o.o. w zeznaniu rocznym za rok kończący się 31 grudnia 2017 roku wykazała stratę podatkową z innych źródeł przychodów w wysokości 71 749 tysięcy PLN. Spółka może obniżyć dochód w najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu latach podatkowych (do 2022 roku) o wysokość wykazanej straty, z tym, że kwota obniżenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% wysokości tej straty. Spółka nie obniżyła dochodu o wykazaną stratę podatkową i jednocześnie nie rozpoznała aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego w sprawozdaniach finansowych za lata 2018-2022 ze względu na niejasne przepisy i niespójne interpretacje prawne przepisów podatkowych w zakresie transakcji, które wygenerowały stratę.

Straty podatkowe w spółkach zależnych, dla których nie rozpoznano aktywa z tytułu podatku odroczonego wynoszą 99 145 tysięcy PLN za 2022 rok (14 911 tysięcy za 2021 rok). Straty za rok 2021 można rozliczyć według przepisów w Polsce do roku 2026, a straty za 2022 rok do 2027 roku.

W dniu 15 lutego 2023 roku spółka Żabka Polska Sp. z o.o. otrzymała wynik kontroli celno-skarbowej wszczętej w dniu 10 lutego 2021 roku, dotyczącej rzetelności wywiązywania się z obowiązku płatnika podatku dochodowego od osób prawnych od przychodów, o których mowa w art. 21 ustawy z dnia 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych za lata 2018 i 2019 (w szczególności w odniesieniu do kapitalizacji odsetek od otrzymanej przez Spółkę pożyczki od swojego bezpośredniego udziałowca spółki Heket Investments S.à r.l.).

Pomimo udokumentowania przez Spółkę, że podatnik, tj. Heket Investments S.à r.l. prowadził rzeczywistą działalność w Luksemburgu, organ zakwestionował prawo

do zastosowania zwolnienia odsetek z podatku uznając, że w odniesieniu do udzielonego Spółce w 2017 roku finansowania, Heket Investments S.à r.l. występowała jedynie w charakterze pośrednika.

Spółka nie zgadza się ze stanowiskiem organu co do obowiązku pobrania podatku od skapitalizowanych i wypłaconych odsetek, niemniej jednak Spółka, jako płatnik podatku podjęła decyzję o zastosowaniu się do wyniku kontroli i pobraniu podatku w kwocie 43 496 tysięcy PLN (powiększonego o odsetki od zaległości podatkowych wynoszące na dzień 31 grudnia 2022 roku 16 462 tysiące PLN), pozostawiając dochodzenie nadpłaty i zwrotu tego podatku podatnikowi, tj. Heket Investments S.à r.l., którego następcą prawnym jest Spółka.

Grupa rozpoznała w spółkach zależnych aktywo z tytułu podatku odroczonego od straty podatkowej za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2021 roku oraz 31 grudnia 2022 roku. Spółki te mogą zmniejszyć dochód w kolejnych pięciu kolejnych latach podatkowych (odpowiednio do 2027 roku i 2026 roku) o kwotę wykazanej straty, pod warunkiem, że kwota zmniejszenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% kwoty tej straty. Spółki zależne wygenerują wystarczające dochody, aby zrekompensować straty podatkowe w ciągu pięciu lat, zgodnie z budżetami podatkowymi.

W dniu 5 listopada 2020 roku jedna ze spółek Grupy otrzymała długoterminową ulgę w podatku dochodowym od osób prawnych na wsparcie nowej inwestycji Grupy. Wsparcie publiczne zależy od spełnienia następujących warunków:
1. Jednostka musi utworzyć co najmniej 30 nowych miejsc pracy do dnia 31 grudnia 2023 roku i utrzymać ten poziom przez pięć kolejnych lat.

- Jednostka musi ponieść kwalifikowane koszty inwestycji w wysokości co najmniej 180 000 tysięcy PLN do dnia 31 grudnia 2023 roku.
- Maksymalny poziom kosztów kwalifikowanych wynosi 234 000 tysięcy PLN.
- Inne drobne uwarunkowania jakościowe związane głównie z rozwojem działalności B+R, tworzeniem nowych miejsc pracy dla wykwalifikowanych i wysoko opłacanych specjalistów, prowadzeniem działalności o niewielkim wpływie na środowisko oraz wsparciem w kształceniu i podnoszeniu kwalifikacji.

W ocenie Grupy, na dzień 31 grudnia 2022 roku istnieje uzasadniona pewność spełnienia warunków uzyskania ulgi podatkowej, biorąc pod uwagę stopień ich realizacji. W związku z tym, Grupa ujęła składnik aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego wynikającego z niewykorzystanej ulgi podatkowej, dostępnej na dzień bilansowy w odniesieniu do poniesionych kosztów kwalifikowanych, w zakresie, w jakim jest prawdopodobne, że w przyszłości będzie dostępny dochód do opodatkowania, od którego można ją będzie wykorzystać. Rozpoznana kwota 40 558 tysięcy PLN została określona w oparciu o budżety podatkowe na kolejne 5 lat z wykorzystaniem najlepszej dostępnej wiedzy co do treści ekonomicznej zdarzeń oraz przepisów podatkowych.

Otrzymane wsparcie ma charakter warunkowy i wiąże się z możliwością wystąpienia kontroli organów podatkowych. W przypadku gdy spółka nie będzie spełniać odpowiednich wymogów, możliwe jest uchylenie decyzji o wsparciu, co spowoduje konieczność zapłaty zaległych zobowiązań podatkowych wraz z odsetkami. Decyzja może zostać uchylona, w przypadku gdy spółka:
1. zaprzestanie prowadzenia działalności gospodarczej określonej w decyzji o wsparciu na terenie wskazanym w decyzji lub
2. rażąco uchybi warunkom określonym w decyzji o wsparciu lub
3. nie usunie w odpowiednim terminie uchybień w realizacji warunków, o których mowa w pkt 2, stwierdzonych w toku kontroli.

W związku z powyższym kwoty wykazane w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym mogą ulec zmianie w późniejszym terminie, po ostatecznym ustaleniu ich wysokości przez organy skarbowe.

6 Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej

6.1 Wartość firmy

Polityka rachunkowości

Wartość firmy z tytułu przejęcia jednostki jest początkowo ujmowana według ceny nabycia stanowiącej kwotę nadwyżki sumy przekazanej zapłaty, kwoty wszelkich niekontrolujących udziałów w jednostce przejmowanej oraz w przypadku połączenia jednostek realizowanego etapami wartości godziwej na dzień przejęcia udziału w kapitale jednostki przejmowanej, należącego poprzednio do jednostki przejmującej nad wartością godziwą netto ustaloną na dzień

przejęcia wartości możliwych do zidentyfikowania nabytych aktywów, przejętych zobowiązań i zobowiązań warunkowych.

Wartość firmy nie podlega amortyzacji. Na dzień przejęcia nabyta wartość firmy jest alokowana do każdego z ośrodków wypracowujących środki pieniężne (OWŚP), które mogą skorzystać z synergii połączenia. Odpis z tytułu utraty wartości ustalany jest poprzez oszacowanie wartości odzyskiwalnej ośrodka wypracowującego środki pieniężne, do którego została alokowana dana wartość firmy.

Wartość firmy w podziale na nabycia:

	Żabka Polska S.A.	Maczfit Foods sp. z o.o.	Masterlife Solutions sp. z o.o.	Wartość firmy razem
OWŚP	Sieć sklepów Żabka	Działalność Maczfit Foods	Działalność Masterlife Solutions	
Data nabycia	kwiecień 2017	kwiecień 2021	maj 2021	
Stan na 01.01.2022	3 166 432	175 746	45 091	3 387 269
Nabycie	-	-	-	-
Odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości	-	-	-	-
Stan na 31.12.2022	3 166 432	175 746	45 091	3 387 269
Wartość brutto	3 166 432	175 746	45 091	3 387 269
Utrata wartości	-	-	-	-
STAN NA 01.01.2021	3 166 376	-	-	3 166 376
Nabycie	56	175 746	45 091	220 893
Odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości	-	-	-	-
Stan na 31.12.2021	3 166 432	175 746	45 091	3 387 269
Wartość brutto	3 166 432	175 746	45 091	3 387 269

	Żabka Polska S.A.	Maczfit Foods sp. z o.o.	Masterlife Solutions sp. z o.o.	Wartość firmy razem
Utrata wartości	-	-	-	-

Wartość firmy w kwocie 3 166 284 tysięcy PLN powstała w 2017 roku. Dnia 20 kwietnia 2017 roku Grupa zakupiła wszystkie akcje Żabka Polska S.A. Zakupiona Spółka zakłada, rozwija oraz zarządza sklepami spożywczymi oferując współpracę w oparciu o umowę franczyzową, handluje artykułami spożywczymi oraz świadczy usługi związane z tą działalnością na polskim rynku.

Zwiększenie wartości firmy w roku 2021 wynikało z nabycia przez Grupę w kwietniu 2021 roku spółki Maczfit Foods sp. z o.o. (catering dietetyczny, wytwarzaniu gotowych posiłków i dań) oraz w maju 2021 roku spółki Masterlife Solutions sp. z o.o. (platforma cateringu dietetycznego, działalności związanej z oprogramowaniem).

Wartość firmy na dzień 31 grudnia 2022 roku wynosiła 3 387 269 tysięcy PLN, a na dzień 31 grudnia 2021 roku 3 387 269 tysięcy PLN. Zarówno na dzień 31 grudnia 2022 roku jak i 31 grudnia 2021 roku wartość firmy nie była objęta odpisem aktualizującym.

Wartość firmy nie podlega amortyzacji zarówno dla celów bilansowych jak i podatku dochodowego. Informacje dotyczące przeprowadzonych testów na utratę wartości zaprezentowano w nocie 6.6.

6.2 Inne wartości niematerialne

Polityka rachunkowości

Grupa identyfikuje i ujmuje składnik wartości niematerialnych, gdy spełnione są następujące kryteria: jest możliwy do zidentyfikowania, pozostaje pod kontrolą jednostki w wyniku zdarzeń zaistniałych w przeszłości oraz z którego, według przewidywań, jednostka osiągnie w przyszłości korzyści ekonomiczne. Wartości niematerialne nabyte w oddzielnej transakcji lub wytworzone (jeżeli spełniają kryteria rozpoznania dla kosztów prac rozwojowych) wycenia się przy początkowym ujęciu odpowiednio w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia. Koszt wartości niematerialnych nabytych w ramach połączenia jednostek jest równy ich wartości godziwej na dzień przejęcia.

Po początkowym ujęciu wartości niematerialne wycenia się według kosztu pomniejszonego o skumulowaną amortyzację i odpisy z tytułu utraty wartości. Nakłady poniesione na wartości niematerialne wytworzone we własnym zakresie, z wyjątkiem skapitalizowanych kosztów prac rozwojowych,

nie są kapitalizowane i są odnoszone w wynik finansowy w okresie, w którym zostały poniesione.

Wartość początkowa licencji i praw autorskich do oprogramowania rozpoznanych jako wartość niematerialna obejmuje również wydatki poniesione na wdrożenie, kodowanie, konfigurację lub dostosowywanie oprogramowania.

W przypadku umów związanych z dostępem do oprogramowania w chmurze (cloud computing) Grupa ujmuje składnik wartości niematerialnych, gdy spełnione są zarówno definicja, jak i kryteria ujęcia, w szczególności gdy otrzymuje zasób, nad którym może sprawować kontrolę.

Jedną z sytuacji, w której składnik wartości niematerialnych obejmujący licencję na oprogramowanie jest ujmowany w ramach umowy dotyczącej chmury obliczeniowej, jest spełnienie obu poniższych warunków w momencie zawarcia umowy:

- Grupa ma umowne prawo do objęcia w posiadanie oprogramowania w okresie hostingu bez znacznych kar oraz
- możliwe jest uruchomienie oprogramowania przez Grupę na własnym sprzęcie lub zawarciu umowy hostingu oprogramowania z inną stroną niezwiązaną z dostawcą.

Umowa, która daje Grupie jedynie prawo do uzyskania w przyszłości dostępu do oprogramowania dostawcy, jest umową o świadczenie usług, której koszty są rozliczane w momencie otrzymania usługi. Jeżeli Grupa zapłaci dostawcy przed otrzymaniem usługi, zapłatę rozpoznaje się jako składnik aktywów z tytułu przedpłaty.

W przypadku, gdy koszty poniesione w celu skonfigurowania lub dostosowania rozwiązań w zakresie usług w chmurze, które nie powodują ujęcia wartości niematerialnych, ale skutkują wytworzeniem zasobu, który można zidentyfikować, i gdy Grupa ma możliwość uzyskania przyszłych korzyści ekonomicznych płynących z bazowego zasobu oraz ograniczenia dostępu innych do tych korzyści (w szczególności: rozwoju nowego oprogramowania lub nowych funkcjonalności do istniejącego oprogramowania) koszty takie są ujmowane jako odrębny składnik wartości niematerialnych.

Jeżeli koszty poniesione na konfigurację lub dostosowanie nie skutkują ujęciem oddzielnego składnika wartości niematerialnych, to koszty, które zapewniają Grupie odrębną usługę (oprócz usługi przetwarzania w chmurze) są ujmowane jako koszty, gdy dostawca świadczy usługi. Jeżeli takie poniesione koszty nie zapewniają odrębnej usługi, koszty te są ujmowane jako wydatki przez okres obowiązywania umowy o przetwarzanie w chmurze.

Grupa ustala, czy okres użytkowania wartości niematerialnych jest określony czy nieokreślony. Wartości niematerialne o określonym okresie użytkowania są amortyzowane przez okres użytkowania oraz poddawane testom na utratę wartości każdorazowo, gdy istnieją przesłanki wskazujące na utratę ich wartości (więcej informacji w nocie 6.6). Okres i metoda amortyzacji wartości niematerialnych o ograniczonym okresie użytkowania

są weryfikowane przynajmniej na koniec każdego roku obrotowego.

Wartości niematerialne o nieokreślonym okresie użytkowania oraz te, które nie są użytkowane, są corocznie poddawane testowi na utratę wartości, w odniesieniu do poszczególnych aktywów lub na poziomie ośrodka wypracowującego środki pieniężne (więcej informacji w nocie 6.6).

Amortyzacja jest naliczana metodą liniową przez szacowany okres użytkowania danego składnika aktywów. Podsumowanie zasad stosowanych w odniesieniu do wartości niematerialnych Grupy przedstawia się następująco:

Oprogramowanie, prawa autorskie i inne licencje - dla licencji użytkowanych na podstawie umowy zawartej na czas określony, przyjmuje się ten okres uwzględniając dodatkowy okres użytkowania, na który użytkowanie może być przedłużone. Odpisów amortyzacyjnych dokonuje się stosując metodę liniową. Wartości o nieokreślonym okresie użytkowania nie są amortyzowane ani przeszacowywane.

Znaki towarowe - okres użytkowania jest nieokreślony, z wyjątkiem znaku towarowego „Freshmarket”, dla którego okres użytkowania trwa do 30 września 2020 roku. Odpisy amortyzacyjne znaku towarowego „Freshmarket” dokonywane były metodą liniową. Wartości o nieokreślonym okresie użytkowania nie są amortyzowane ani przeszacowywane.

Relacje z franczyzobiorcami oraz relacje z klientami - przyjmuje się okres użytkowania wynikający z przewidywanego okresu współpracy. Stosuje się metodę amortyzacji odzwierciedlającą realizację korzyści ujętych jako składnik wartości niematerialnych.

Zyski lub straty wynikające z usunięcia wartości niematerialnych z bilansu są kalkulowane jako różnica pomiędzy wpływami ze sprzedaży netto a wartością bilansową danego składnika aktywów i są ujmowane w zysku lub stracie w momencie ich usunięcia z bilansu.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Umowy zapewniające dostęp do oprogramowania w chmurze

W odniesieniu do rozwiązań cloud computing, kierownictwo dokonało osądów w następujących obszarach:

- Ustalenie czy rozwiązania w zakresie przetwarzania w chmurze zawierają aktywa niematerialne związane z licencją na oprogramowanie

Grupa ocenia rozwiązanie w zakresie przetwarzania w chmurze w celu ustalenia, czy zapewnia on zasób, nad którym Grupa może sprawować kontrolę. Grupa ujmuje składnik wartości niematerialnych z tytułu licencji na oprogramowanie w ramach umowy dotyczącej chmury obliczeniowej w szczególności w sytuacji, gdy w momencie zawarcia umowy spełnione są oba poniższe warunki:

- Grupa ma umowne prawo do wejścia w posiadanie oprogramowania w okresie hostingu bez znaczącej kary oraz
- Grupa może uruchomić oprogramowanie na własnym sprzęcie lub zawrzeć umowę z inną stroną niezwiązaną z dostawcą w celu hostowania oprogramowania.

W przypadku nabycia przez Grupę jedynie prawa do przyszłych usług w postaci dostępu do standardowego

oprogramowania w chmurze (tj. subskrypcji), Grupa nie rozpoznaje wartości niematerialnych i ujmuje okresowe płatności jako koszty w okresie subskrypcji.

- Ustalenie czy koszty konfiguracji i dostosowywania spełniają kryteria kapitalizacji

Grupa ocenia, czy konfiguracja i dostosowanie związane z rozwiązaniami w zakresie przetwarzania w chmurze, które nie powodują powstania składnika wartości niematerialnych, skutkują wytworzeniem możliwego do zidentyfikowania zasobu i czy Grupa ma możliwość uzyskania przyszłych korzyści ekonomicznych wynikających z instrumentu bazowego zasobów i ograniczyć dostęp innych do tych korzyści. W szczególności dostosowanie skutkujące rozwojem nowych funkcjonalności do istniejącego oprogramowania należącego do Grupy oraz rozwój modułów/interfejsów pomostowych może skutkować wyodrębnieniem odrębnego składnika wartości niematerialnych.

Stawki amortyzacyjne

Stawki amortyzacyjne ustalone są na podstawie przewidywanego okresu ekonomicznej użyteczności wartości niematerialnych. Stawki amortyzacji mieszczą się w przedziale 20-50%. Grupa dokonuje weryfikacji stosowanych okresów użytkowania na podstawie bieżących szacunków.

	Oprogramowanie, prawa autorskie i inne licencje	Znaki towarowe	Relacje z franczyzobiorcami	Relacja z klientami	Koszty zawarcia umów franczyzowych	Razem
Wartość netto na dzień 01.01.2022	334 312	335 903	33 000	14 365	19 114	736 694
<i>Wartość brutto z okresu porównawczego</i>	<i>473 863</i>	<i>367 908</i>	<i>429 000</i>	<i>16 541</i>	<i>43 933</i>	<i>1 331 245</i>
<i>Umorzenie z okresu porównawczego</i>	<i>(139 551)</i>	<i>(32 005)</i>	<i>(396 000)</i>	<i>(2 176)</i>	<i>(24 819)</i>	<i>(594 551)</i>
WARTOŚĆ NETTO NA DZIEŃ 01.01.2022	334 312	335 903	33 000	14 365	19 114	736 694
Nabycie	234 042	-	-	-	28 482	262 524
Zmniejszenia	(1 739)	-	-	-	-	(1 739)
Odpis amortyzacyjny	(87 505)	-	(17 000)	(3 308)	(15 474)	(123 287)
Odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości	(843)	-	-	-	-	(843)
Wartość netto na dzień 31.12.2022	478 267	335 903	16 000	11 057	32 122	873 349

	Oprogramowanie, prawa autorskie i inne licencje	Znaki towarowe	Relacje z franczyzobiorcami	Relacja z klientami	Koszty zawarcia umów franczyzowych	Razem
Wartość brutto	706 166	367 908	429 000	16 541	72 415	1 592 030
Umorzenie	(227 056)	(32 005)	(413 000)	(5 484)	(40 293)	(717 838)
Utrata wartości	(843)	-	-	-	-	(843)

	Oprogramowanie, prawa autorskie i inne licencje	Znaki towarowe	Relacje z franczyzobiorcami	Relacja z klientami	Koszty zawarcia umów franczyzowych	Razem
Wartość netto na dzień 01.01.2021	206 309	278 195	62 000	-	12 421	558 925
Wartość brutto z okresu porównawczego	290 393	310 200	429 000	-	28 719	1 058 312
Umorzenie z okresu porównawczego	(84 084)	(32 005)	(367 000)	-	(16 298)	(499 387)
WARTOŚĆ NETTO NA DZIEŃ 01.01.2021	206 309	278 195	62 000	-	12 421	558 925
Zwiększenie z tytułu nabycia spółek zależnych	4 847	57 708	-	16 541	-	79 096
Nabycie	179 340	-	-	-	15 214	194 554
Sprzedaż i likwidacja	(717)	-	-	-	-	(717)
Wartość brutto	(717)	-	-	-	-	(717)
Odpis amortyzacyjny	(55 467)	-	(29 000)	(2 176)	(8 521)	(95 164)
Wartość netto na dzień 31.12.2021	334 312	335 903	33 000	14 365	19 114	736 694
Wartość brutto	473 863	367 908	429 000	16 541	43 933	1 331 245
Umorzenie	(139 551)	(32 005)	(396 000)	(2 176)	(24 819)	(594 551)

Dodatkowe informacje dotyczące ujętych zwiększeń wartości niematerialnych przedstawiono w nocie 6.5.

W związku z nabyciem akcji spółki Żabka Polska S.A. w kwietniu 2017 roku ujęto:

- znaki towarowe, które obejmują znaki handlowe „Żabka”, „Zielone okienko”, „Freshmarket” oraz,
- relacje z franczyzobiorcami, na które składają się relacje handlowe, jakie posiada nabyta Spółka z franczyzobiorcami prowadzącymi sklepy.

W związku z nabyciem akcji spółki Maczfit Foods sp. z o.o ujęto:

- znak towarowy „Maczfit” oraz,
- relacje z klientami strony internetowej Maczfit oraz aplikacji mobilnej.

W związku z nabyciem akcji spółki Masterlife Solutions sp. z o.o ujęto:

- znak towarowy „Dietly” oraz,
- relacje z klientami porównywarki internetowej Dietly.

Tabela poniżej przedstawia ich opis, wartość godziwą na dzień nabycia oraz wartość bilansową na dzień 31 grudnia 2022 roku:

Pozycja	Opis	Wartość godziwa na dzień nabycia	Wartość bilansowa na dzień	
			31.12.2022	31.12.2021
„Żabka”	Znaki towarowe używane przez sklepy prowadzące detaliczną działalność w zakresie handlu żywnością, alkoholami oraz wyrobami tytoniowymi, którymi zarządza Grupa.	277 000	277 000	277 000
„Freshmarket”	Usługi świadczone pod znakiem towarowym „Zielone Okienko” obejmują: usługi przyjmowania płatności, które umożliwiają klientom regulowanie rachunków w sklepach Żabka, usługi ksero, przedpłaty dotyczące telefonii komórkowej.	32 000	-	-
„Zielone okienko”	Znak towarowy używany przez stronę internetową i aplikację mobilną do dostarczania profesjonalnego cateringu dietetycznego	1 200	1 200	1 200
„Maczfit”	Znak towarowy używany przez porównywarkę internetową, która pomaga klientom znaleźć i zamówić najbardziej odpowiedni catering dietetyczny	47 671	47 671	47 671
„Dietly”		10 037	10 037	10 037
Znaki towarowe razem		367 908	335 908	335 908
Relacje z franczyzobiorcami	Relacje handlowe spółki Żabka Polska S.A. z franczyzobiorcami prowadzącymi sklepy.	429 000	16 000	33 000
Relacje z franczyzobiorcami razem		429 000	16 000	33 000
Relacje z klientami „Maczfit”	Relacje B2C Maczfit Foods sp. z o.o. z klientami strony internetowej i aplikacji mobilnej Maczfit	14 801	9 868	12 828
Relacje z klientami „Dietly”	Relacje B2C Masterlife Solutions sp. z o.o. z klientami porównywarki internetowej „Dietly”	1 740	1 189	1 537
Relacje z klientami razem		16 541	11 057	14 365

Grupa ustaliła nieokreślony okres użytkowania dla znaków towarowych: „Żabka”, „Zielone Okienko”, „Maczfit” i „Dietly”.

W związku z przyjęciem nieokreślonego okresu użytkowania dla powyższych znaków towarowych, Grupa przeprowadziła test na utratę ich wartości – szczegóły przedstawiono w nocie 6.6.

Znak towarowy Freshmarket został całkowicie zamortyzowany z końcem września 2020 w związku z zakończonym procesem remodelingu sieci.

6.3 Rzeczowe aktywa trwałe

Polityka rachunkowości

Rzeczowe aktywa trwałe wykazywane są według ceny nabycia / kosztu wytworzenia pomniejszonych o umorzenie

oraz odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości. Wartość początkowa środków trwałych obejmuje ich cenę nabycia powiększoną o wszystkie koszty bezpośrednio związane z zakupem i przystosowaniem składnika majątku do stanu

zdatnego do używania. W skład kosztu wchodzi również koszt wymiany części składowych maszyn i urządzeń w momencie poniesienia, jeśli spełnione są kryteria rozpoznania. Koszty poniesione po dacie oddania środka trwałego do używania, takie jak koszty konserwacji i napraw, obciążają zysk lub stratę w momencie ich poniesienia.

Grupa ujmuje jako rzeczowe aktywa trwałe nakłady na adaptację wynajmowanych lokali (inwestycje w obce środki trwałe).

Typ

Grunty
Budynki i budowle
Maszyny, urządzenia i pozostałe:
Maszyny i urządzenia techniczne, w tym:
• Urządzenia klimatyzacyjne
• Regaty chłodnicze
• Agregaty i instalacje chłodnicze
• Systemy alarmowe

Urządzenia biurowe
Środki transportu
Komputery
Inwestycje w obcych środkach trwałych

Okres

Nie podlegają amortyzacji
10-22 lata

• 3-10 lat
• 5 lat
• 8 lat
• 10 lat

Wartość końcową oraz metodę amortyzacji składników aktywów weryfikuje się corocznie, i w razie konieczności – koryguje z efektem od początku kolejnego roku. Okres użytkowania weryfikuje się co miesiąc i w razie konieczności koryguje się wysokość amortyzacji z efektem od początku kolejnego miesiąca.

Dana pozycja rzeczowych aktywów trwałych może zostać usunięta z bilansu po dokonaniu jej zbycia lub w przypadku, gdy nie są spodziewane żadne ekonomiczne korzyści wynikające z dalszego użytkowania takiego składnika aktywów. Wszelkie zyski lub straty wynikające z usunięcia danego składnika aktywów z bilansu (obliczone jako różnica pomiędzy ewentualnymi wpływami ze sprzedaży netto a wartością bilansową danej pozycji) są ujmowane w zysku lub stracie okresu, w którym dokonano takiego usunięcia.

Środki trwałe w momencie ich nabycia zostają podzielone na części składowe będące pozycjami o istotnej wartości, dla których można przyporządkować odrębny okres ekonomicznej użyteczności. Częścią składową są również koszty generalnych remontów.

Amortyzacja jest naliczana metodą liniową przez szacowany okres użytkowania danego składnika aktywów, wynoszący:

Inwestycje rozpoczęte dotyczą środków trwałych będących w toku budowy lub montażu i są wykazywane według cen nabycia lub kosztu wytworzenia, pomniejszonych o ewentualne odpisy z tytułu utraty wartości. Jeśli cena nabycia lub koszt wytworzenia obejmują element zmienny/warunkowy, Grupa uwzględnia wartość godziwą wszystkich płatności warunkowych w początkowej wycenie składnika aktywów. Środki trwałe w budowie nie podlegają amortyzacji do czasu zakończenia budowy i przekazania środka trwałego do używania.

Do rzeczowych aktywów trwałych zalicza się również zaliczki wpłacone na poczet środków trwałych lub środków trwałych w budowie.

Koszty finansowania zewnętrznego

Koszty finansowania zewnętrznego są kapitalizowane jako część kosztu wytworzenia środków trwałych. Na koszty finansowania zewnętrznego składają się odsetki wyliczone przy zastosowaniu metody efektywnej stopy procentowej, obciążenia finansowe z tytułu umów leasingu oraz różnice

kursowe powstałe w związku z finansowaniem zewnętrznym do wysokości odpowiadającej korekcie kosztu odsetek.

Zasady kapitalizacji mają zastosowanie tylko do kwalifikowanych aktywów z określonymi źródłami finansowania.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie oraz znaczące szacunki

użyteczności składników rzeczowych aktywów trwałych. Grupa dokonuje weryfikacji przyjętych okresów ekonomicznej użyteczności na podstawie bieżących szacunków.

Stawki amortyzacyjne

Wysokość stawek amortyzacyjnych ustalana jest na podstawie przewidywanego okresu ekonomicznej

	Grunty	Budynki i budowle	Maszyny, urządzenia i pozostałe	Środki trwałe w budowie	Razem
Wartość netto na dzień 01.01.2022	33 613	488 846	1 326 380	464 728	2 313 567
Wartość brutto z okresu porównawczego	33 613	703 139	2 069 950	465 734	3 272 436
Umorzenie z okresu porównawczego	-	(214 293)	(736 700)	-	(950 993)
Utrata wartości z okresu porównawczego	-	-	(6 870)	(1 006)	(7 876)
WARTOŚĆ NETTO NA DZIEŃ 01.01.2022	33 613	488 846	1 326 380	464 728	2 313 567
Nabycie	3 094	26 278	2 769	1 135 083	1 167 224
Sprzedaż i likwidacja	(33 613)	(187 695)	(1 247)	(373)	(222 928)
Wartość brutto	(33 613)	(212 669)	(44 260)	(373)	(290 915)
Umorzenie	-	24 974	43 013	-	67 987
Transfer ze środków trwałych w budowie	-	376 089	558 119	(934 208)	-
Odpis amortyzacyjny	-	(86 495)	(326 537)	-	(413 032)
Odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości	-	-	(2 593)	-	(2 593)
Wartość netto na dzień 31.12.2022	3 094	617 023	1 556 891	665 231	2 842 239
Wartość brutto	3 094	892 837	2 586 578	666 236	4 148 745
Umorzenie	-	(275 814)	(1 020 224)	-	(1 296 038)
Utrata wartości	-	-	(9 463)	(1 006)	(10 469)

	Grunty	Budynki i budowle	Maszyny, urządzenia i pozostałe	Środki trwałe w budowie	Razem
Wartość netto na dzień 01.01.2021	33 613	430 759	1 225 626	97 721	1 787 719
Wartość brutto z okresu porównawczego	33 613	584 115	1 746 622	102 038	2 466 388
Umorzenie z okresu porównawczego	-	(153 356)	(515 874)	-	(669 230)
Utrata wartości z okresu porównawczego	-	-	(5 122)	(4 317)	(9 439)
WARTOŚĆ NETTO NA DZIEŃ 01.01.2021	33 613	430 759	1 225 626	97 721	1 787 719
Zwiększenie z tytułu nabycia spółek zależnych	-	2 238	10 901	-	13 139
Nabycie	-	-	-	894 450	894 450
Sprzedaż i likwidacja	-	(773)	(35 662)	(349)	(36 784)
Wartość brutto	-	(13 307)	(80 430)	(7 804)	(101 541)
Umorzenie	-	12 534	44 086	-	56 620
Utrata wartości	-	-	682	7 455	8 137
Transfer ze środków trwałych w budowie	-	130 093	392 857	(522 950)	-
Odpis amortyzacyjny	-	(73 471)	(264 912)	-	(338 383)
Odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości	-	-	(2 430)	(4 144)	(6 574)
Wartość netto na dzień 31.12.2021	33 613	488 846	1 326 380	464 728	2 313 567
Wartość brutto	33 613	703 139	2 069 950	465 734	3 272 436
Umorzenie	-	(214 293)	(736 700)	-	(950 993)
Utrata wartości	-	-	(6 870)	(1 006)	(7 876)

Wartość odsetek od pożyczek skapitalizowanych w ramach rzeczowych aktywów trwałych wyniosła 1 848 tysięcy PLN (w 2021 roku 140 tysięcy PLN).

Dodatkowe informacje dotyczące ujętych zwiększeń rzeczowych aktywów trwałych przedstawiono w nocie 6.5.

Poniższa tabela przedstawia wartość zaliczek na przyszłe dostawy środków trwałych zaliczone do środków trwałych w budowie oraz wartość aktywów niezafakturowanych zaliczonych do środków trwałych i środków trwałych w budowie, nad którymi Grupa sprawowała kontrolę na dzień 31 grudnia 2022 roku (wartość aktywów niezafakturowanych obciąża wysokość zobowiązań Grupy):

	31.12.2022	31.12.2021
Zaliczki na przyszłe dostawy	144 531	69 732
Aktywa niezafakturowane	169 092	91 950

Przeważająca część środków trwałych w budowie to wydatki związane z adaptacją nowych sklepów „Żabka” i wymianą wyposażenia funkcjonującego w sieci sklepów.

Opis zabezpieczeń ustanowionych na rzeczowych aktywach trwałych

Na wszystkich rzeczowych aktywach trwałych został ustanowiony zastaw rejestrowy na rzecz konsorcjum banków na podstawie zawartej umowy kredytowej (więcej informacji w nocie 7.3).

6.4 Aktywa z tytułu prawa do użytkowania oraz zobowiązania z tytułu leasingu

Polityka rachunkowości

W przypadku umów leasingu, najmu, dzierżawy oraz innych umów, które wpisują się w definicję leasingu zgodnie z wymogami MSSF 16, Grupa ujmuje aktywa z tytułu prawa do użytkowania bazowych składników aktywów oraz drugostronnie zobowiązania z tytułu opłat leasingowych.

Składniki aktywów, użytkowane przez Grupę na podstawie umów leasingu obejmują m.in.: sklepy, powierzchnie biurowe, centra logistyczne, magazyny, samochody, sprzęty (m.in. terminale płatnicze).

Aktywa z tytułu prawa do użytkowania wyceniane są w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia pomniejszonego

o skumulowaną amortyzację i odpisy z tytułu utraty wartości oraz skorygowane o wszelkie przeszacowania zobowiązań z tytułu leasingu. Koszt aktywów z tytułu prawa do użytkowania obejmuje kwotę ujętych zobowiązań leasingowych, poniesione początkowe koszty bezpośrednie oraz opłaty leasingowe uiszczone w dacie rozpoczęcia lub przed tą datą, pomniejszone o wszelkie otrzymane zachęty leasingowe.

Okres amortyzacji odpowiada okresowi trwania umowy lub szacunkom co do okresu trwania leasingu dla umów zawartych na czas nieoznaczony (o czym więcej w części Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie) wynoszących:

Typ	Okres
Budynki i budowle	10-15 lat
Środki transportu	3-5 lat
Maszyny, urządzenia i pozostałe	5 lat
Umowy na czas nieoznaczony, dla których dokonano szacunku okresu leasingu	10 lat

W dniu rozpoczęcia leasingu Grupa ujmuje zobowiązania z tytułu leasingu wyceniane w wartości bieżącej opłat leasingowych do uiszczenia przez okres trwania leasingu. Opłaty leasingowe obejmują stałe opłaty leasingowe (w tym zasadniczo stałe opłaty leasingowe) pomniejszone o wszelkie należne zachęty leasingowe, zmienne opłaty leasingowe zależne od indeksu lub stawki oraz kwoty, których zapłata oczekuje się w ramach gwarancji wartości rezydualnej. Opłaty leasingowe obejmują również cenę wykonania opcji kupna, której zrealizowanie przez Grupę jest w miarę pewne, oraz płatności kar za wypowiedzenie leasingu, jeżeli okres leasingu odzwierciedla wykonanie przez Grupę opcji wypowiedzenia.

Zmienne opłaty leasingowe, które nie zależą od indeksu lub wskaźnika, są ujmowane jako koszty (chyba że zostały

poniesione w celu wytworzenia zapasów) w okresie, w którym wystąpiło zdarzenie lub warunek, który powoduje płatność. Przy obliczaniu wartości bieżącej opłat leasingowych Grupa wykorzystuje krańcową stopę procentową na dzień rozpoczęcia leasingu, ponieważ nie jest łatwo określić stopę procentową leasingu. Po dacie rozpoczęcia kwota zobowiązań leasingowych jest zwiększana w celu odzwierciedlenia narosłych odsetek i pomniejszana o dokonywane opłaty leasingowe. Ponadto wartość bilansowa zobowiązań z tytułu leasingu jest ponownie wyceniana w przypadku modyfikacji, zmiany okresu leasingu, zmiany opłat leasingowych (np. zmiany przyszłych opłat wynikających ze zmiany wskaźnika lub stopy stosowanej do ustalenia takich opłat leasingowych) lub zmiany oceny opcji zakupu bazowego składnika aktywów.

Grupa stosuje zwolnienia przewidziane w MSSF 16 i nie ujmuje składników aktywów z tytułu prawa do użytkowania w przypadku leasingów krótkoterminowych oraz leasingów obejmujących składniki aktywów o niskiej wartości. Leasingi krótkoterminowe są definiowane jako leasingi, które na datę rozpoczęcia mają okres nie dłuższy niż 12 miesięcy (łącznie z okresami, na które można przedłużyć leasing, jeżeli można z wystarczającą pewnością założyć, że leasingobiorca skorzysta z tego prawa i nie obejmuje opcji zakupu bazowego składnika aktywów). Zwolnienie z leasingu krótkoterminowego jest dokonywane według klasy bazowego składnika aktywów, do którego odnosi się prawo użytkowania. Za składniki aktywów o niskiej wartości uważa się te, które, gdy są nowe, mają wartość nie wyższą niż 5 tysięcy USD (na dzień 31 grudnia 2022 22 tysiące PLN oraz na dzień 31 grudnia 2021 20 tysiące PLN) oraz jednocześnie analizuje się charakter aktywów w celu oceny czy przedmiot leasingu kwalifikuje się do zwolnienia dotyczącego aktywów o niskiej wartości. Kwota 5 tysięcy USD nie jest progiem ilościowym, ale przykładem ilustrującym ogólną zasadę. Rodzaje aktywów, które kwalifikują się do zwolnienia dotyczącego aktywów o niskiej wartości, mogą z czasem ulec zmianie, jeśli z powodu rozwoju technologicznego lub rynkowego zmieni się cena określonego rodzaju aktywów. Ocena, czy bazowy składnik aktywów ma niską wartość, jest przeprowadzana na zasadzie leasingu po leasingu. Leasing nie kwalifikuje się jako leasing składnika aktywów o niskiej wartości, jeśli leasingobiorca dokonuje subleasing lub zamierza subleasingować ten składnik aktywów.

W przypadku, gdy klasa aktywów obejmuje komponenty usługowe, uznane przez Grupę za nieistotne, Grupa stosuje praktyczne rozwiązanie polegające na łącznym traktowaniu komponentów leasingowych oraz nieleasingowych jako jednego komponentu leasingowego i traktowaniu jako opłaty leasingowe również opłat przypisanych komponentom nieleasingowym.

W przypadku zmiany leasingu, która nie jest ujmowana jako odrębny leasing, w dniu zmiany Grupa ponownie wycenia zobowiązanie z tytułu leasingu poprzez zdyskontowanie zmienionych opłat leasingowych przy użyciu zmienionej stopy dyskontowej i ujmuje ponowną wycenę zobowiązania z tytułu leasingu poprzez zmniejszenie w wartości bilansowej składnika aktywów z tytułu prawa do użytkowania, aby odzwierciedlić częściowe lub całkowite wypowiedzenie leasingu w przypadku modyfikacji leasingu, które zmniejszają zakres leasingu. Grupa ujmuje w rachunku zysków i strat wszelkie zyski lub straty związane z częściowym lub całkowitym wypowiedzeniem leasingu.

Sprzedaż i leasing zwrotny

W sytuacjach, gdy Grupa przekazuje składnik aktywów innej jednostce i z powrotem bierze w leasing ten składnik aktywów od nabywcy-leasingodawcy, Grupa ocenia, czy przeniesienie składnika aktywów stanowi sprzedaż w rozumieniu MSSF 15.

Jeśli przeniesienie składnika aktywów jest sprzedażą, Grupa jako sprzedawca-leasingobiorca określa składnik aktywów z tytułu prawa do użytkowania w ramach leasingu zwrotnego w proporcji do poprzedniej wartości bilansowej składnika aktywów, która odnosi się do prawa do użytkowania zachowanego przez Grupę. W związku z tym Grupa rozpoznaje jedynie kwotę wszelkich zysków lub strat, która odnosi się do praw przeniesionych na nabywcę-leasingodawcę. Wszelkie opłaty poniżej warunków rynkowych ujmuje się jako przedpłaty opłat leasingowych, a powyżej warunków rynkowych ujmuje się jako dodatkowe finansowanie zapewnione przez nabywcę-leasingodawcę.

Jeśli przeniesienie składnika aktywów nie jest sprzedażą, Grupa w dalszym ciągu ujmuje przeniesiony składnik aktywów, a także ujmuje zobowiązanie finansowe odpowiadające wpływom z przeniesienia.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Stosowanie MSSF 16 wymaga od Grupy dokonywania różnego rodzaju osądu, obejmującego m.in. określenie, które umowy wpisują się w definicję leasingu, jakie parametry (m.in. wysokość opłat, długość okresu leasingu, czy stopa dyskontowa) powinny zostać zastosowane do wyceny zobowiązania leasingowego oraz czy istnieją przesłanki świadczące o konieczności ponownej oceny okresu leasingu, stopy dyskontowej lub zmiennych opłat leasingowych.

Okres leasingu

Niektóre umowy leasingowe zawierają opcje przedłużenia lub wypowiedzenia leasingu. Grupa zawiera także umowy na czas nieoznaczony. Zarząd dokonuje szacunku, aby ustalić okres, co do którego można z wystarczającą pewnością założyć, że takie umowy będą trwać. Grupa ustala okres leasingu, uwzględniając nieodwoływalny okres, przez który Grupa ma prawo do użytkowania bazowego składnika aktywów, wraz z:

- okresami, na które można przedłużyć leasing, jeżeli można z wystarczającą pewnością założyć, że Grupa skorzysta z tego prawa; oraz
- okresami, w których można odstąpić od leasingu, jeżeli można z wystarczającą pewnością założyć, że Grupa nie skorzysta z tego prawa.

Przy ocenie długości nieodwoływalnego okresu leasingu i ustalaniu okresu leasingu Grupa bierze pod uwagę zapisy umowy oraz przeszłe praktyki w zakresie najmu określonego typu aktywów.

Grupa przy ocenie prawdopodobieństwa wykorzystania opcji przedłużenia umowy rozważa wszystkie istotne fakty i zdarzenia, powodujące istnienie zachęt ekonomicznych do skorzystania bądź nie z takiej opcji, w tym np. istotność bazowego składnika z punktu widzenia działalności operacyjnej, czy kosztów zakończenia umowy, w tym również

kosztów realokacji i poszukiwania nowego przedmiotu najmu odpowiadającego potrzebom najemcy.

Grupa przy ocenie prawdopodobieństwa wykorzystania opcji odstąpienia od leasingu rozważa wszystkie istotne fakty i zdarzenia, powodujące istnienie ekonomicznych przesłanek do skorzystania z takiej opcji.

Dla takich umów zawartych na czas nieokreślony Grupa ustala okres leasingu w oparciu o względy ekonomiczne (ulepszenia w leasingu oraz okres ich amortyzacji) i przyjmuje 10-letni okres leasingu dla takich umów.

Wynajem sklepów franczyzobiorcom

Jak opisano w nocie 5.1 Grupa wynajmuje sklepy franczyzobiorcom w ramach oferowanych usług. W związku z integracją elementu najmu z innymi oferowanymi usługami Grupa przyjmuje na siebie jedno zobowiązanie do świadczenia z tytułu takich usług i rozpoznaje przychody z najmu zgodnie z MSSF 15.

Znaczące szacunki

Stopa procentowa leasingobiorcy

Grupa określa stopę procentową leasingobiorcy jako sumę stopy wolnej od ryzyka (ang. risk free rate) i premii za ryzyko kredytowe Grupy. Grupa określa stopę wolną od ryzyka w oparciu o dostępne krzywe stóp procentowych (rentowności obligacji skarbowych), odpowiadające walutom, w jakich denominowane są kontrakty leasingowe oraz okresom zapadalności przepływów pieniężnych wynikających z zawartych umów.

Grupa określa premię za ryzyko jako marżę kredytową dla zaciągniętych na warunkach rynkowych zobowiązań finansowych w okresie poprzedzającym moment wyceny.

Aktywa z tytułu prawa do użytkowania

	Budynki i budowle	Środki transportu	Maszyny, urządzenia i pozostałe	Razem
Wartość netto na dzień 01.01.2022	2 794 679	55 294	22 397	2 872 370
<i>Wartość brutto</i>	<i>4 328 991</i>	<i>101 317</i>	<i>24 820</i>	<i>4 455 128</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(1 534 312)</i>	<i>(46 023)</i>	<i>(2 423)</i>	<i>(1 582 758)</i>
WARTOŚĆ NETTO NA DZIEŃ 01.01.2022	2 794 679	55 294	22 397	2 872 370
Nowe umowy i modyfikacje leasingu	990 393	58 942	12 730	1 062 065
Zamknięcie umów leasingu	(39 401)	(1 397)	-	(40 798)
<i>Wartość brutto</i>	<i>(157 748)</i>	<i>(15 254)</i>	<i>-</i>	<i>(173 002)</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>118 347</i>	<i>13 857</i>	<i>-</i>	<i>132 204</i>
Reklasyfikacja	-	1 174	-	1 174
Odpis amortyzacyjny	(541 228)	(27 304)	(9 765)	(578 297)
Wartość netto na dzień 31.12.2022	3 204 443	86 709	25 361	3 316 513
<i>Wartość brutto</i>	<i>5 161 636</i>	<i>146 179</i>	<i>37 550</i>	<i>5 345 365</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(1 957 193)</i>	<i>(59 470)</i>	<i>(12 188)</i>	<i>(2 028 851)</i>

	Budynki i budowle	Środki transportu	Maszyny, urządzenia i pozostałe	Razem
Wartość netto na dzień 01.01.2021	2 465 258	38 916	505	2 504 679
<i>Wartość brutto</i>	<i>3 594 654</i>	<i>72 545</i>	<i>657</i>	<i>3 667 856</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(1 129 396)</i>	<i>(33 629)</i>	<i>(152)</i>	<i>(1 163 177)</i>
WARTOŚĆ NETTO NA DZIEŃ 01.01.2021	2 465 258	38 916	505	2 504 679
Zwiększenie z tytułu nabycia spółek zależnych	4 767	37	-	4 804
Nowe umowy i modyfikacje leasingu	803 006	39 549	24 163	866 718
Zamknięcie umów leasingu	(19 520)	(2 243)	-	(21 763)
<i>Wartość brutto</i>	<i>(73 436)</i>	<i>(10 814)</i>	<i>-</i>	<i>(84 250)</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>53 916</i>	<i>8 571</i>	<i>-</i>	<i>62 487</i>
Reklasyfikacja	-	-	-	-
Odpis amortyzacyjny	(458 832)	(20 965)	(2 271)	(482 068)
Wartość netto na dzień 31.12.2021	2 794 679	55 294	22 397	2 872 370
<i>Wartość brutto</i>	<i>4 328 991</i>	<i>101 317</i>	<i>24 820</i>	<i>4 455 128</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(1 534 312)</i>	<i>(46 023)</i>	<i>(2 423)</i>	<i>(1 582 758)</i>

Wartość amortyzacji aktywowanej w wartości początkowej inwestycji w obcych środkach trwałych wyniosła w okresie

objętym sprawozdaniem 560 tysięcy PLN (w 2021 roku: 363 tysięcy PLN).

Zobowiązania z tytułu leasingu

	31.12.2022	31.12.2021
Stan na 1 stycznia	3 061 666	2 686 416
Zwiększenie z tytułu nabycia spółek zależnych	-	6 228
Nowe umowy i modyfikacje leasingu	1 124 172	866 718
Zamknięcie umów leasingu	(39 257)	(26 617)
Płatności	(733 587)	(613 021)
Odsetki	176 704	143 350
Różnice kursowe	967	(1 408)
Stan na 31 grudnia	3 590 666	3 061 666
<i>Część krótkoterminowa</i>	<i>567 283</i>	<i>496 208</i>
<i>Część długoterminowa</i>	<i>3 023 382</i>	<i>2 565 458</i>

W 2022 roku Grupa dokonała transakcji sprzedaży i leasingu zwrotnego jednego ze swoich centrów logistycznych wybudowanego przez jednostkę zależną. Wpływ ze sprzedaży ujęty w przepływach z działalności inwestycyjnej wyniósł 338 736 tysięcy PLN. Wynik na transakcji zaprezentowano w nocie 5.4. W związku z tym, że przeniesienie magazynu stanowiło sprzedaż w rozumieniu MSSF 15, Grupa ujęła składnik aktywów z tytułu prawa do użytkowania w ramach umowy najmu w proporcji do poprzedniej wartości bilansowej magazynu, która odnosi się do prawa do użytkowania zachowanego przez Grupę oraz zobowiązanie z tytułu leasingu. Okres leasingu został przyjęty na poziomie podstawowego okresu wynikającego z umowy najmu, który wynosi 15 lat. Zgodnie z umową okres ten może zostać wydłużony w sumie o 10 lat. Zmiana zastosowanej stopy dyskontowej o 1 p.p. spowodowałaby zmianę zysku ze sprzedaży o ok. 4 mln PLN.

Na wzrost wartości aktywów z tytułu prawa do użytkowania w latach 2021-2022 składają się przede wszystkim nowe

umowy i modyfikacje istniejących umów dotyczących sklepów, centrów logistycznych i centrali Grupy oraz umowy leasingu samochodów i wózków widłowych. Zmniejszenia dotyczą głównie wypowiedzenia umów najmu lokali sklepowych. Umowy najmu lokali sklepowych zawierane są zazwyczaj na okres 10 lat. W przypadku 96 umów zawartych na czas nieokreślony Grupa potraktowała je jako posiadające 10 letni okres umowny zgodny z pozostałymi umowami. Dla umów zawartych na czas nieokreślony Grupa ustala okres leasingu w oparciu o względy ekonomiczne (inwestycje w obcy środek trwały oraz okres ich amortyzacji).

Wpływ na Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów

Poniższa tabela przedstawia kwoty wynikające z zawartych umów leasingu ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów:

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Amortyzacja aktywów z tytułu prawa do użytkowania	(578 297)	(482 068)
Odsetki od zobowiązań z tytułu leasingu	(176 704)	(143 350)
Różnice kursowe	(967)	1 408
Leasing krótkoterminowy	(3 453)	(2 903)
Zysk ze sprzedaży i leasingu zwrotnego	70 574	-
Wynik na zamknięciu umów leasingu	(1 541)	4 392
Wpływ umów leasingu na zysk (stratę) przed opodatkowaniem	(690 388)	(622 521)

W związku z transakcją sprzedaży i leasingu zwrotnego centrum logistycznego, Grupa wykazała jedynie kwotę zysku, która odnosi się do praw przeniesionych na nabywcę-leasingodawcę.

Leasing krótkoterminowy ujmowany jest w kosztach ogólnego zarządu lub kosztach sprzedanych towarów i świadczonych usług w zależności od charakteru przedmiotu leasingu.

Wpływ na Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych

Poniższa tabela przedstawia kwoty wynikające z zawartych umów leasingu ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych:

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Działalność operacyjna	(3 453)	(2 903)
Działalność finansowa	(733 587)	(613 031)
<i>Splata kwoty głównej</i>	<i>(556 075)</i>	<i>(469 681)</i>
<i>Odsetki</i>	<i>(177 512)</i>	<i>(143 350)</i>
Wpływ umów leasingu na przepływy pieniężne	(737 040)	(615 934)

Przepływy pieniężne wynikające z zawartych umów leasingu ujęte w ramach działalności operacyjnej obejmują przede wszystkim płatności wynikające z krótkoterminowych umów leasingu oraz umów leasingu uznanych za niskocenne, które Grupa ujmuje w sposób uproszczony.

Poniższe tabele przedstawiają nakłady inwestycyjne, tj. nabycia wartości niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych w podziale na kategorie dla poszczególnych lat:

6.5 Nakłady inwestycyjne

Polityka rachunkowości dotycząca zwiększeń wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych została przedstawiona odpowiednio w notach 6.2 i 6.3.

	Inne wartości niematerialne	Rzeczowe aktywa trwałe	Razem
Infrastruktura fizyczna w sklepach	-	813 525	813 525
Infrastruktura fizyczna w centrali, centrach logistycznych i zakładach produkcyjnych	-	353 699	353 699
Oprogramowanie i inne wartości niematerialne	262 524	-	262 524
Nakłady inwestycyjne w 2022 roku	262 524	1 167 224	1 429 748

	Inne wartości niematerialne	Rzeczowe aktywa trwałe	Razem
Infrastruktura fizyczna w sklepach	-	501 660	501 660
Infrastruktura fizyczna w centrali, centrach logistycznych i zakładach produkcyjnych	-	392 790	392 790
Oprogramowanie i inne wartości niematerialne	194 554	-	194 554
Nakłady inwestycyjne w 2021 roku	194 554	894 450	1 089 004

Na zwiększenia innych wartości niematerialnych w 2022 roku składają się głównie wydatki na systemy wspierające sprzedaż i logistykę wewnętrzną, aplikacje dedykowane klientom i Francyzobiorcom, a także wewnętrzne systemy IT i bezpieczeństwa.

Na zwiększenia rzeczowych aktywów trwałych w latach 2021 – 2022 składają się głównie inwestycje w budowę magazynu

automatycznego, zakupy związane z nabyciem wyposażenia dla nowych sklepów oraz z wydatkami na remodeling w istniejących lokalizacji.

W 2022 roku Grupa zakończyła budowę magazynu automatycznego. Opis transakcji zawarto w nocie 6.4.

6.6 Utrata wartości niefinansowych aktywów trwałych

Polityka rachunkowości

Na każdy dzień bilansowy Grupa ocenia, czy istnieją jakiegokolwiek przesłanki wskazujące na to, że mogła nastąpić utrata wartości któregoś ze składników niefinansowych aktywów trwałych.

Ze względu na rozpoznane w wyniku połączenia jednostek gospodarczych składniki wartości niematerialnych o nieokreślonym okresie użytkowania (znaki towarowe) oraz wartość firmy, Grupa przeprowadza corocznie test sprawdzający, czy nastąpiła utrata wartości całego ośrodka wypracowującego środki pieniężne, do którego przypisano również składniki niefinansowych aktywów trwałych.

W razie stwierdzenia, że przesłanki takie zachodzą lub na potrzeby przeprowadzenia corocznego testu sprawdzającego czy nastąpiła utrata wartości, Grupa dokonuje oszacowania wartości odzyskiwalnej danego składnika aktywów odpowiadającej wartości godziwej pomniejszonej o koszty doprowadzenia do sprzedaży tego składnika aktywów lub jego wartości użytkowej, zależnie od tego, która z nich jest wyższa.

Gdy dany składnik niefinansowych aktywów trwałych nie generuje samodzielnie wpływów pieniężnych, Grupa dokonuje oszacowania wartości odzyskiwalnej ośrodka

wypracowującego środki pieniężne, do którego dany składnik aktywów należy. Natomiast w sytuacji, gdy Grupa zamierza sprzedać lub zlikwidować taki składnik aktywów, Grupa określa jego wartość odzyskiwalną na podstawie wartości godziwej pomniejszonej o koszty doprowadzenia do sprzedaży i dokonuje stosownego odpisu z tytułu utraty wartości.

Odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości składników niefinansowych aktywów trwałych ujmują się w pozostałych kosztach operacyjnych w Skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

Nie dokonuje się odwrócenia odpisu aktualizującego wartości firmy. Odwrócenie odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości aktywów innych niż wartość firmy jest poprzedzone analizą wystąpienia przesłanek odwrócenia utraty wartości, a w przypadku jego wystąpienia podwyższa się wartość bilansową składnika aktywów do wysokości jego wartości odzyskiwalnej. Podwyższona kwota nie może przekroczyć wartości bilansowej składnika aktywów, jaka zostałaby ustalona (po uwzględnieniu umorzenia), gdyby w ubiegłych latach nie ujęto odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości w odniesieniu do tego składnika aktywów. Odwrócenie odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości składnika aktywów ujmują się niezwłocznie jako pozostałe przychody operacyjne.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie oraz znaczące szacunki

Utrata wartości aktywów

Grupa przeprowadziła testy na utratę wartości wartości firmy, innych wartości niematerialnych (znaki towarowe) oraz

rzeczowych aktywów trwałych, co wymagało oszacowania wartości odzyskiwalnej. Wartość odzyskiwalna ośrodków wypracowujących środki pieniężne została ustalona na podstawie kalkulacji wartości godziwej, która wymagała zastosowania założeń. Przyjęte założenia wraz z wyjaśnieniem oraz analizą wrażliwości wartości odzyskiwalnej na zmianę przyjętych założeń przedstawiono w niniejszej nocie.

Grupa w odniesieniu do składników niefinansowych aktywów trwałych, które nie generują samodzielnie wpływów pieniężnych i które zamierza sprzedać lub zlikwidować, dokonała odpisów z tytułu utraty wartości na dzień 31 grudnia 2022 roku, które ujawniono w nocie 6.3. Natomiast w odniesieniu do wartości firmy oraz innych wartości niematerialnych o nieokreślonym okresie użytkowania Grupa przeprowadziła test na utratę wartości.

Wartość firmy oraz inne wartości niematerialne o nieokreślonym okresie użytkowania powstałe w wyniku nabycia Żabka Polska S.A. zostały przypisane do jednego ośrodka wypracowującego środki pieniężne - sieci sklepów Żabka - ze względu na przyjętą i realizowaną przez Grupę strategię ujednoczenia wizualizacji sklepów oraz wykorzystywanego znaku towarowego.

Wartość firmy oraz inne wartości niematerialne o nieokreślonym okresie użytkowania powstałe w wyniku nabycia Maczfit Foods sp. z o.o. i Masterlife Solutions sp. z o.o. w 2021 roku zostały przypisane do dwóch odrębnych ośrodków generujących środki pieniężne - działalności Maczfit Foods i działalność Masterlife Solutions.

Zarząd Grupy zakłada, że wartość rynkowa znaków towarowych „Żabka”, „Zielone Okienko”, „Maczfit” oraz „Dietly” będzie wzrastała w przyszłości. Grupa nie ma zamiaru zaprzestać lub istotnie ograniczyć działalności prowadzonych pod wymienionymi znakami towarowymi.

Wartość odzyskiwalna oszacowana na potrzeby testu została ustalona na podstawie wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży. Wartość godziwa została skalkulowana na bazie prognozy przepływów środków pieniężnych opartej na zatwierdzonych przez wyższą kadrę kierowniczą budżetach finansowych obejmujących pięcioletni okres zbieżny z horyzontem planowania właścicieli Grupy oraz kredytodawców.

Poniższa tabela przedstawia wartość bilansową dla ośrodków wypracowujących środki pieniężne poddanych testowi na utratę wartości na dzień 31 grudnia 2022 roku oraz 31 grudnia 2021 roku.

OWŚP	Segment	31.12.2022	31.12.2021
Sieć sklepów Żabka	Sklepy convenience	3 738 973	3 752 544
Działalność Maczfit Foods	Catering dietetyczny	277 862	289 428
Działalność Masterlife Solutions	Catering dietetyczny	65 187	61 242
Wartość bilansowa razem		4 082 022	4 103 214

Na dzień 31 grudnia 2022 roku i 31 grudnia 2021 roku wartość odzyskiwalna aktywów w ramach poszczególnych ośrodków wypracowujących środki pieniężne w tym m.in. wartości firmy oraz wartości niematerialnych o nieokreślonym okresie

użytkowania przewyższała ich wartość bilansową. Szczegółowe informacje dotyczące wartości niematerialnych o nieokreślonym okresie użytkowania zostały przedstawione w nocie 6.2.

Kluczowe założenia zastosowane do obliczenia wartości odzyskiwalnej

	Sieć sklepów Żabka	
	31.12.2022	31.12.2021
Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży w okresie budżetowym	13% - 28%	15% - 22%
Marża zysku operacyjnego:		
<i>w okresie budżetowym</i>	7% - 11%	6% - 11%
<i>w okresie rezydualnym</i>	11,0%	7,0%
Stopa dyskontowa:		
<i>przed opodatkowaniem</i>	12,2%	9,4%
<i>po opodatkowaniu</i>	10,0%	7,5%
Stopa wzrostu zastosowana do szacowania przepływów pieniężnych w okresie rezydualnym	2,5%	2,5%

Grupa spodziewa się wzrostu swoich przychodów przede wszystkim dzięki otwieraniu nowych sklepów, jak również rosnącej sprzedaży w istniejącej sieci, napędzanej ciągłym doskonaleniem propozycji dla klientów.

	Działalność Maczfit Foods	
	31.12.2022	31.12.2021
Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży w okresie budżetowym (CAGR)	20,3%	39%
Marża zysku operacyjnego:		
<i>w okresie budżetowym</i>	(3,3)% - 8,2%	15,7% - 19,8%
<i>w okresie rezydualnym</i>	14,0%	15,0%
Stopa dyskontowa:		
<i>przed opodatkowaniem</i>	15,6%	14,8%
<i>po opodatkowaniu</i>	12,6%	12,0%
Stopa wzrostu zastosowana do szacowania przepływów pieniężnych w okresie rezydualnym	2,5%	2,5%

Stopa dyskontowa w 2021 roku odzwierciedlała zwiększone ryzyko w kontekście biznesu Maczfit jako nowego obszaru działalności dla Grupy Kapitałowej.

	Działalność Masterlife Solutions	
	31.12.2022	31.12.2021
Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży w okresie budżetowym (CAGR)	21%	59%
Marża zysku operacyjnego:		
<i>w okresie budżetowym</i>	19,8% - 32,4%	32,6% - 46,8%
<i>w okresie rezydualnym</i>	30,0%	33,4%
Stopa dyskontowa:		
<i>przed opodatkowaniem</i>	15,6%	14,8%
<i>po opodatkowaniu</i>	12,6%	12,0%
Stopa wzrostu zastosowana do szacowania przepływów pieniężnych w okresie rezydualnym	2,5%	2,5%

Żabka Polska Sp. z o.o.

W odniesieniu do sklepów Żabka przyjęte przez Grupę tempo wzrostu przychodów w okresie budżetowym opiera się na wzrostach osiągniętych w latach poprzednich i odzwierciedla planowany wzrost liczby sklepów. Liczba sklepów na koniec 2022 roku wyniosła 9 021. Planuje się, że Grupa otworzy zarówno w 2023 roku jak i w średnim terminie ponad 1 000 sklepów rocznie. Stopa dyskontowa odzwierciedla dokonane przez kierownictwo oszacowanie ryzyka typowego dla Grupy w odniesieniu do prognozy przepływów pieniężnych. Jest to wskaźnik stosowany przez kierownictwo w celu oszacowania efektywności (wyników) operacyjnych oraz przyszłych propozycji inwestycyjnych. Przepływy wykraczające poza pięcioletni okres są szacowane z zastosowaniem stopy wzrostu na poziomie długoterminowego celu inflacyjnego dla Polski.

Kierownictwo jest przekonane, iż żadna racjonalnie możliwa zmiana jakiegokolwiek kluczowego założenia nie spowoduje, że wartość bilansowa testowanych aktywów istotnie przekroczy ich wartość odzyskiwalną.

Maczfit Foods Sp. z o.o.

Krytyczne założenia testu na utratę wartości Maczfit Foods pod kątem wyniku to wzrost przychodów w latach 2023-2024, który jest odzwierciedleniem prowadzonej polityki cenowej, prowadzonych działań marketingowych oraz dostosowaniem oferty produktowej do oczekiwań rynku. Wskaźniki wzrostu przychodów odzwierciedlają planowaną penetrację rynku produktu, wskaźnik utraty produktów oraz ogólne trendy w Polsce w zakresie zdrowego stylu życia i kondycji fizycznej, wspieranych rosnącą zamożnością konsumentów. Plan biznesowy zakłada inwestycję w pozyskanie nowych klientów, a w latach 2025-2027 (okres prognozy) stopniowe odbudowywanie zyskowności biznesu. Wyższe marże będą uzyskiwane w głównej mierze dzięki (i) większej penetracji rynku i wzrostowi liczby klientów; (ii) stopniowej dywersyfikacji i wzrostowi cen; (iii) optymalizacji kosztów; (iv) własnym produktem dostarczanym za pośrednictwem własnej sieci logistycznej oraz (v) umiarkowanym nakładom inwestycyjnym i wymaganemu kapitałowi obrotowemu netto. Grupa zwraca uwagę, że krytyczne dla realizacji

powyższego CAGR jest osiągnięcie poziomów dynamiki wrotu przychodów w latach 2023 oraz 2024.

Test jest również wrażliwy na zastosowaną stopę dyskontową, wskaźnik wzrostu przychodów oraz marże w okresie rezydualnym. Na podstawie dokonanej analizy wrażliwości kierownictwo oceniło, iż przy założeniu niezmienności innych założeń do testu oraz wzroście stopy dyskontowej o 2 p.p. wartość odzyskiwalna spadnie do wartości bieżącej. Podobnie, przy niezmiennych założeniach spadek marży w okresie rezydualnym o 3 p.p. powoduje, iż wartość odzyskiwalna spadnie do wartości bieżącej.

Masterlife Solutions Sp. z o.o.

Dla Masterlife Solutions (operatora serwisu Dietly.pl) – polski segment dań gotowych D2C (ang. Direct to Consumer) ma wiele cech charakterystycznych, które są typowe dla branż dobrze przystosowanych do penetracji rynku: (i) silnie rozdrobniona baza sprzedawców D2C, (ii) kupcy D2C skoncentrowani na produkcji, outsourcing wielu innych elementów łańcucha wartości, (iii) wysoka adopcja Internetu w Polsce ze wskaźnikiem penetracji na poziomie ok. 90%. Model biznesowy Dietly – połączenie wiodącego dostawcy oprogramowania SaaS i marketplace – zapewnia atrakcyjną mieszankę przychodów z abonamentu i prowizji („take-rate”), opartą na wysokim wzroście i rentownej platformie (wysoka marża EBITDA, powyżej grupowej marży EBITDA na poziomie skonsolidowanym). Kierownictwo jest przekonane, iż żadna racjonalnie możliwa zmiana jakiegokolwiek kluczowego założenia nie spowoduje, że wartość bilansowa testowanych aktywów istotnie przekroczy jego wartość odzyskiwalną.

Oczekuje się, że w ciągu najbliższych 3 lat Dietly (i) przejdzie z rynku na wczesnym etapie do rozwiniętej platformy (w tym budowanie silnych możliwości generowania leadów, poprawa zakresu i głębi usług – logistyka, ceny/zysk zarządzania) oraz (ii) doświadczy stałego, ciągłego wzrostu i tak już najnowocześniejszego oprogramowania SaaS, w odpowiedzi na niekorzystne trendy rynkowe.

Inwestycja Grupy (poprzez spółkę Żabka Polska Sp. z o.o.) w grupę Lite e-commerce (spółki Lite e-commerce Sp. z o.o. i Lite24 sp. z o.o.)

Grupa Lite e-commerce została utworzona w 2021 roku jako odpowiedź Grupy na szybko rosnący segment q-commerce. Grupa wprowadziła dwie marki na rynek: Żabka Jush! (oferująca 15-minutowe dostawy około 1 500 produktów zamawianych poprzez aplikację Żabka Jush!, która została zainicjowana pod koniec 2021 roku) oraz Delio (wdrożone w 2022 oferujący szerszy zakres produktów około 5 000) w celu zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych klientów w krótkim czasie oraz w celu uzupełnienia grupowej strategii digitalizacji w sektorze retail. Lite e-commerce korzysta również ze skali działalności Grupy w związku z dostępem do know-how, dostawców, sieci logistycznej i marketingu (większość produktów oferowanych przez Grupę Lite jest dostarczana przez tych samych dostawców co dla tradycyjnych sklepów działających pod brandem Żabka).

Zarząd jednostki dominującej analizuje (na bazie miesięcznej) kluczowe wskaźniki finansowe i niefinansowe i w 2022 roku

6.7 Zapasy

Polityka rachunkowości

Zapasy są wyceniane według niższej z dwóch wartości: ceny nabycia / kosztu wytworzenia i możliwej do uzyskania ceny sprzedaży netto.

Cena nabycia lub koszt wytworzenia każdego składnika zapasów uwzględnia wszystkie koszty zakupu, koszty przetworzenia oraz inne koszty poniesione w trakcie doprowadzania zapasów do ich aktualnego miejsca i stanu. Przy określaniu ceny nabycia odejmuje się opusty, rabaty handlowe i inne podobne pozycje. Cena nabycia jest pomniejszona o podatek VAT.

Cenę nabycia towarów ustala się z zastosowaniem metody średniej ważonej, a materiałów z zastosowaniem metody

potwierdził, iż Grupa z sukcesem dokonała uruchomienia serwisu w większych miastach i aglomeracjach w Polsce (stworzenie aplikacji i stron internetowych, otwarcie określonej ilości "dark storów"), stworzyła bazę klientów oraz osiągnęła wysoki wskaźnik ponownych zakupów i utrzymania klientów oraz wzrostu wskaźnika GMV oraz przychodów z obu serwisów.

W związku z powyższym Grupa Lite jest na dobrej drodze do realizacji długoterminowych celów strategicznych wyrażonych w planie długoterminowym (Value Creation Plan) i inwestycja w Grupę będzie kontynuowana w kolejnych latach z naciskiem na wzrost skali operacji, optymalizację kosztów promocji i pozyskania klientów oraz budowaniem efektywności kosztowych (poprzez redukcję jednostkowego kosztu transportu, redukcje start magazynowych oraz optymalizację zatrudnienia).

W związku z powyższym Zarząd na dzień 31 grudnia 2022 roku nie zidentyfikował przesłanek wskazujących na utratę wartości inwestycji w Grupie Lite e-commerce.

średniej ważonej lub "pierwsze weszło, pierwsze wyszło" w zależności od charakteru i przeznaczenia materiałów.

Ceną sprzedaży netto możliwą do uzyskania jest szacowana cena sprzedaży dokonywanej w toku zwykłej działalności gospodarczej, pomniejszona o szacowane koszty niezbędne do doprowadzenia sprzedaży do skutku.

Wynik na odpisie aktualizującym wartość materiałów prezentowany jest w ujęciu netto w Skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów w pozycji Pozostałe koszty operacyjne.

Wynik na odpisie aktualizującym wartość towarów prezentowany jest w ujęciu netto tj. zwiększenie i odwrócenie odpisów aktualizacyjnych prezentowane jest łącznie w Skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych

całkowitych dochodów w pozycji Koszt sprzedanych dóbr i świadczonych usług.

	31.12.2022	31.12.2021
Materiały	16 186	20 194
Towary	571 868	405 943
Zaliczki na dostawy	11 932	-
Zapasy razem (brutto)	599 986	426 137
Odpis aktualizujący	(4 045)	(1 567)
Zapasy razem (netto)	595 941	424 570

Poniższa tabela przedstawia zmiany odpisu aktualizującego wartość zapasów:

	31.12.2022	31.12.2021
Odpis aktualizujący wartość zapasu na początek okresu	1 565	5 361
Zwiększenie	3 466	817
Wykorzystanie	(685)	(2 190)
Rozwiązanie	(301)	(2 423)
Odpis aktualizujący wartość zapasu na koniec okresu	4 045	1 565

Odpis aktualizujący wartość zapasów dotyczy głównie towarów, a jego rozwiązanie wynikało z wynegocjowanej możliwości zwrotu towarów do dostawców lub pozyskania nowych możliwości ich zbycia.

Opis zabezpieczeń ustanowionych na zapasach

Na wszystkich zapasach został ustanowiony zastaw rejestrowy na rzecz konsorcjum banków na podstawie zawartej umowy kredytowej (więcej informacji w nocie 7.3).

6.8 Należności z tytułu dostaw i usług

Polityka rachunkowości

Należności z tytułu dostaw i usług są ujmowane i wykazywane według kwot pierwotnie zafakturowanych, z uwzględnieniem odpisu na oczekiwane straty kredytowe w całym okresie życia. Należności są korygowane o oczekiwane upusty, rabaty oraz rozliczenia na bazie kompensat z francyzobiorcami.

W przypadku, gdy wpływ wartości pieniądza w czasie jest istotny, wartość należności jest ustalana poprzez zdyskontowanie prognozowanych przyszłych przepływów

pieniężnych do wartości bieżącej, przy zastosowaniu stopy dyskontowej odzwierciedlającej aktualne oceny rynkowe wartości pieniądza w czasie. Jeżeli zastosowana została metoda polegająca na dyskontowaniu, zwiększenie należności w związku z upływem czasu jest ujmowane jako przychody finansowe.

Aktywa z tytułu umów a należności

W ramach aktywów z tytułu umów Grupa ujmuje prawa do wynagrodzenia w zamian za dobra lub usługi, które

przekazała klientowi, jeżeli prawo to jest uzależnione od warunku innego niż upływ czasu (na przykład od przyszłych świadczeń jednostki). Grupa ocenia, czy nie nastąpiła utrata wartości składnika aktywów z tytułu umów na takiej samej zasadzie jak w przypadku składnika aktywów finansowych zgodnie z MSSF 9.

W ramach należności Grupa ujmuje prawa do wynagrodzenia w zamian za dobra lub usługi, które przekazała klientowi, jeżeli prawo to jest bezwarunkowe (jedynym warunkiem wymagalności wynagrodzenia jest upływ określonego czasu). Grupa ujmuje należność zgodnie z MSSF 9. W momencie

początkowego ujęcia należności z tytułu umów, wszelkie różnice pomiędzy wyceną należności zgodnie z MSSF 9 a odpowiadającą jej wcześniej ujętą kwotą przychodów Grupa ujmuje jako koszt (strata z tytułu utraty wartości).

Oczekiwane straty kredytowe

W przypadku należności z tytułu dostaw i usług Grupa wycenia odpis na oczekiwane straty kredytowe w kwocie równej oczekiwanym stratom kredytowym w całym okresie życia.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Prezentacja rozliczeń z tytułu faktoringu należności

Szczegółowy opis istotnych wartości opartych na profesjonalnym osądzie w odniesieniu do prezentacji rozliczeń z tytułu faktoringu należności przedstawiono w nocie 6.9.

Istotne szacunki

Utrata wartości należności z tytułu dostaw i usług

Grupa wykorzystuje macierze rezerw do wyceny odpisu na oczekiwane straty kredytowe w odniesieniu do należności z

tytułu dostaw i usług. W celu ustalenia oczekiwanych strat kredytowych, należności z tytułu dostaw i usług zostały pogrupowane na podstawie podobieństwa charakterystyki ryzyka kredytowego. Grupa wykorzystuje swoje dane historyczne dotyczące strat kredytowych, dotychczasowej współpracy z odbiorcami oraz posiadanych zabezpieczeń skorygowane w stosownych przypadkach o wpływ informacji dotyczących przyszłości.

	31.12.2022	31.12.2021
Należności brutto	1 736 955	1 329 490
Odpisy na oczekiwane straty kredytowe	(74 006)	(66 228)
Należności z tytułu dostaw i usług	1 662 949	1 263 262

W Grupie nie występuje znacząca koncentracja ryzyka kredytowego. Ryzyko kredytowe dotyczące należności jest zminimalizowane ze względu na dużą ilość odbiorców. Ponadto należności są w większości zabezpieczone zapasami znajdującymi

się w sklepach „Żabka”. Dzięki temu, zdaniem kierownictwa, nie istnieje dodatkowe ryzyko kredytowe, ponad poziom określony odpisem na oczekiwane straty kredytowe. Informacje dotyczące

ekspozycji Grupy na ryzyko kredytowe wynikające z należności z tytułu dostaw i usług przedstawiono w nocie 8.2.

Poniższa tabela przedstawia zmiany odpisu na oczekiwane straty kredytowe dla wartości bilansowej:

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na początek okresu	(66 228)	(52 115)
Zwiększenie	(16 279)	(21 876)
Wykorzystanie	2 778	3 819
Rozwiązanie	5 723	3 944
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na koniec okresu	(74 006)	(66 228)

Informacje dotyczące prezentacji rozliczeń z tytułu faktoringu należności oraz ubezpieczenia należności przedstawiono w nocie 6.9.

strat kredytowych. Franchyzobiorcy zawierają umowę z ubezpieczycielem (samoubezpieczenie). Nie ma żadnych nieuregulowanych sald wynikających z tej umowy, ponieważ Grupa działa jako agent.

Należności od franchyzobiorców są ubezpieczone i fakt ten znalazł odzwierciedlenie w kalkulacji oczekiwanych

6.9 Udzielone pożyczki, udziały i akcje oraz pozostałe aktywa finansowe

Polityka rachunkowości

Udzielone pożyczki

Pożyczki udzielone przez Grupę w znaczącej części dotyczą pożyczek dla jednostki dominującej wyższego szczebla oraz innych jednostek powiązanych.

Udzielone pożyczki zostały zakwalifikowane do aktywów finansowych wycenianych według zamortyzowanego kosztu, ponieważ zdały one test umownych przepływów pieniężnych (SPPI) i zgodnie z modelem biznesowym wykazywane są jako utrzymywane w celu uzyskania przepływów pieniężnych.

Grupa na każdy dzień sprawozdawczy dokonuje oceny czy ryzyko kredytowe związane z udzielonymi pożyczkami znacznie wzrosło od dnia jego początkowego ujęcia. W celu dokonania takiej oceny Grupa porównuje ryzyko niewykonania zobowiązania dla danej pożyczki na dzień sprawozdawczy z ryzykiem niewykonania zobowiązania

dla tej pożyczki na dzień początkowego ujęcia, biorąc pod uwagę racjonalne i możliwe do udokumentowania informacje, które są dostępne bez nadmiernych kosztów lub starań i które wskazują na znaczny wzrost ryzyka kredytowego od momentu początkowego ujęcia. Jeżeli na dzień sprawozdawczy ryzyko kredytowe związane z pożyczką nie wzrosło znacząco od momentu początkowego ujęcia, Grupa wycenia odpis na oczekiwane straty kredytowe z tytułu tej pożyczki w kwocie równej 12-miesięcznym oczekiwany stratom kredytowym. Jeżeli ryzyko kredytowe istotnie wzrosło od momentu początkowego ujęcia, Grupa wycenia odpis na oczekiwane straty kredytowe w kwocie równej oczekiwany stratom kredytowym w całym okresie życia. Grupa wycenia oczekiwane straty kredytowe z tytułu udzielonych pożyczek na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa niewykonania zobowiązania określonego na podstawie kwotowań swapów ryzyka kredytowego (CDS) oraz w oparciu o statystyczne dane rynkowe na temat odzyskiwania niezabezpieczonego długu korporacyjnego.

Udziały i akcje

Pozycja udziały i akcje obejmuje udziały lub akcje w jednostkach nienotowanych na publicznych rynkach papierów wartościowych. Grupa zakwalifikowała posiadane instrumenty finansowe do aktywów wycenianych w wartości godziwej i nie wybrała opcji wyceny przez pozostałe całkowite dochody.

Pozostałe aktywa finansowe

Pozostałe aktywa finansowe obejmują w szczególności zapłacone z góry kaucje, które dotyczą wieloletnich umów najmu sklepów. Jako pozostałe aktywa finansowe prezentowane są także należności z tytułu dostaw i usług oddane do faktoringu. Jeśli Grupa ani nie przenosi, ani nie

zachowuje zasadniczo całego ryzyka i wszystkich korzyści związanych z posiadaniem przeniesionych należności oraz zachowuje nad nimi kontrolę, to w dalszym ciągu ujmuje je w zakresie w jakim utrzymuje w nich zaangażowanie. Należności te są należne od faktora i dlatego nie są zaliczane do należności z tytułu dostaw i usług.

W ramach pozostałych aktywów finansowych ujmowane są także lokaty o pierwotnym okresie zapadalności przekraczającym trzy miesiące, niezaliczane do środków pieniężnych i ich ekwiwalentów.

Szczegółowe informacje na temat klasyfikacji i wyceny instrumentów finansowych przedstawiono w nocie 8.1.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Utrata wartości udzielonych pożyczek

Pożyczki udzielone przez Grupę w znaczącej części dotyczą pożyczek dla jednostki dominującej wyższego szczebla oraz innych jednostek powiązanych, które nie są notowane na publicznych rynkach papierów wartościowych oraz nie posiadają zewnętrznych ratingów kredytowych. Ocena niewykonania zobowiązania dla pożyczek wiąże się zatem w głównej mierze z oceną działalności operacyjnej tych jednostek oraz ich sytuacją finansową, która w przypadku jednostki dominującej jest bezpośrednio powiązana z sytuacją finansową samej Grupy, gdyż jednostka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej generującej przepływy pieniężne.

Grupa szacuje potencjalny rating kredytowy dla jednostki dominującej i jednostek powiązanych na bazie historycznych danych finansowych tych jednostek oraz ratingów kredytowych spółek o podobnym profilu i sytuacji finansowej i wykorzystuje taki rating do kalkulacji odpisu na oczekiwane straty kredytowe.

Prezentacja rozliczeń z tytułu faktoringu należności

W ramach zarządzania kapitałem obrotowym Grupa wykorzystuje umowę faktoringu w odniesieniu do swoich należności, w ramach której oddaje do faktoringu faktury sprzedaży dla wybranych franchyzobiorców. Należności objęte są cesją generalną oraz cesją praw z umowy ubezpieczenia należności z tytułu dostaw i usług na rzecz faktora i podlegają finansowaniu w 90 procentach przez faktora. Biorąc pod uwagę potencjalny wpływ tego typu umowy na Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej, Grupa dokonuje osądu czy w związku z wykorzystaniem faktoringu następuje przeniesienie kwalifikujące się do zaprzestania ujmowania należności.

Należności, będące przedmiotem faktoringu nie wygasają, ponieważ franchyzobiorcy nadal pozostają dłużni całości należności oraz są zobowiązani do jej spłaty w uzgodnionym terminie. Grupa odpowiada za ściąganie należności oraz przekazanie jej do firmy faktoringowej, przy czym objęcie należności cesją oznacza, że Grupa przenosi prawa do otrzymywania przepływów pieniężnych z tych należności. Jednocześnie Grupa pozostaje narażona na ryzyko opóźnienia

w spłacie należności, ponieważ ponosi koszty odsetek płaconych faktorowi, ale Grupa pozostaje narażona na straty kredytowe tylko w pozostałych 10%. W ocenie Grupy, nie przenosi ona ani nie zachowuje zasadniczo całego ryzyka i wszystkich korzyści związanych z należnościami objętymi faktoringiem. Oceniając przeniesienie ryzyka i korzyści, Grupa porównuje swoje narażenie, przed i po dokonaniu przeniesienia, na ryzyko zmienności kwot i rozkładu w czasie przepływów pieniężnych netto.

W efekcie zawarcia transakcji faktoringu należności, ekspozycja Grupy na ryzyko kredytowe ulega ograniczeniu,

ale nie pełnemu wyeliminowaniu. Zgodnie z osądem Grupy, Grupa ani nie przenosi, ani nie zachowuje zasadniczo całego ryzyka i wszystkich korzyści związanych z posiadaniem przeniesionego składnika aktywów oraz zachowuje kontrolę (biorąc pod uwagę brak praktycznej możliwości sprzedaży ubezpieczonych wierzytelności przez faktora) nad przeniesionym składnikiem aktywów i w związku z tym ujmuje przeniesiony składnik aktywów w zakresie, w jakim utrzymuje w nim zaangażowanie, to jest w wysokości 10% wartości należności.

Udzielone pożyczki

	31.12.2022	31.12.2021
Pożyczki udzielone jednostce dominującej wyższego szczebla	11 707	1 511 835
Pożyczki udzielone pozostałym podmiotom powiązanym	1 048	14 368
Długoterminowe udzielone pożyczki	12 755	1 526 203
Pożyczki udzielone franczyzobiorcom	4 566	3 964
Krótkoterminowe udzielone pożyczki	4 566	3 964
UDZIELONE POŻYCZKI	17 321	1 530 167

Poniższa tabela przedstawia pozycje ujęte jako udzielone pożyczki w ramach aktywów długoterminowych w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej i ich wartość bilansową na dzień 31 grudnia 2022 roku oraz 31 grudnia 2021:

	Rodzaj powiązania	Data udzielenia pożyczki	Kwota pożyczki (w tysiącach)	Waluta	Termin spłaty	Oprocentowanie	31.12.2022	31.12.2021
Pożyczka 1	Pozostały podmiot powiązany	21.12.2017	200	EUR	Po spełnieniu się określonych warunków	Stałe	-	856
Pożyczka 2	Pozostały podmiot powiązany	20.03.2020	170	EUR	20.03.2025	Stałe	-	843
Pożyczka 3	Jednostka dominująca wyższego szczebla	30.07.2019	296 542	EUR	30.07.2024	Stałe	-	1 511 834
Pożyczka 4	Pozostały podmiot powiązany	05.05.2020	575	EUR	05.05.2025	Stałe	-	2 840
Pożyczka 5	Pozostały podmiot powiązany	31.03.2021	54	EUR	Po spełnieniu się określonych warunków	Stałe	-	249
Pożyczka 6	Pozostały podmiot powiązany	18.05.2021	38	EUR	Po spełnieniu się określonych warunków	Stałe	-	175
Pożyczka 7	Pozostały podmiot powiązany	25.06.2021	19	EUR	Po spełnieniu się określonych warunków	Stałe	-	88
Pożyczka 8	Pozostały podmiot powiązany	30.09.2021	23	EUR	Po spełnieniu się określonych warunków	Stałe	-	108
Pożyczka 9	Pozostały podmiot powiązany	06.10.2021	4	EUR	Po spełnieniu się określonych warunków	Stałe	-	16
Pożyczka 10	Pozostały podmiot powiązany	27.10.2021	24	EUR	Po spełnieniu się określonych warunków	Stałe	-	112
Pożyczka 11	Pozostały podmiot powiązany	16.11.2021	38	EUR	Po spełnieniu się określonych warunków	Stałe	-	177
Pożyczka 12	Pozostały podmiot powiązany	16.11.2021	4	EUR	20.03.2025	Stałe	-	18
Pożyczka 13	Pozostały podmiot powiązany	08.12.2021	25	EUR	20.03.2025	Stałe	-	117
Pożyczka 14	Pozostały podmiot powiązany	01.12.2021	1 900	EUR	01.12.2026	Stałe	-	8 770
Pożyczka 15	pozostały podmiot powiązany	21.09.2022	220	EUR	31.12.2024	EURIBOR + Marża	1 048	-
Pożyczka 16	jednostka dominująca	14.04.2022	929	PLN	29.03.2024	WIBOR + Marża	984	-
Pożyczka 17	jednostka dominująca	15.07.2022	4 837	PLN	29.03.2024	WIBOR + Marża	5 019	-
Pożyczka 18	jednostka dominująca	07.10.2022	969	PLN	29.03.2024	WIBOR + Marża	984	-
Pożyczka 19	jednostka dominująca	22.11.2022	4 704	PLN	29.03.2024	WIBOR + Marża	4 720	-
Długoterminowe udzielone pożyczki							12 755	1 526 203
Pożyczki dla franczyzobiorców						Stałe	4 566	3 964
Krótkoterminowe udzielone pożyczki							4 566	3 964

Wszystkie pożyczki udzielone spółce dominującej tj. Heket Investments S.à r.l. (w 2021 roku) oraz innym podmiotom powiązanim zostały udzielone na warunkach rynkowych.

Grupa udzieliła pożyczek podmiotom, które nie posiadają zewnętrznych ratingów kredytowych, dlatego Grupa określiła ryzyko niewykonania zobowiązań przez pożyczkobiorców na podstawie oceny ich sytuacji finansowej oraz oszacowanego

ratingu kredytowego. Wielkość oczekiwanej straty z tytułu niewykonania zobowiązań przez pożyczkobiorców Grupa oszacowała na podstawie historycznych statystyk spłacalności i informacjami o zdarzeniach przyszłych.

Poniższa tabela przedstawia zmiany odpisu na oczekiwane straty kredytowe dla udzielonych pożyczek:

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na początek okresu	(12 820)	(12 062)
Zwiększenie	(448)	(758)
Wykorzystanie	-	-
Rozwiązanie	12 954	-
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na koniec okresu	(314)	(12 820)

Rozwiązanie odpisu na oczekiwane straty kredytowe ujęto w kapitale z połączenia. Szczegóły dotyczące połączenia jednostek przedstawiono w nocie 3.

Udziały i akcje

Pozycja Udziały i akcje w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej obejmuje udziały w jednostkach niepowiązanych.

	31.12.2022	31.12.2021
Akcje w jednostce niepowiązanej (długoterminowe)	18 831	14 753
<i>Białe Obrus sp. z o.o.</i>	1 000	1 000
<i>AiFi Inc</i>	7 831	3 753
<i>Synerise S.A.</i>	10 000	10 000
Akcje w jednostce powiązanej	-	20 633
<i>Amphibian Investments S.à r.l.</i>	-	20 633
Udziały i akcje	18 831	35 386

Informacje dotyczące wyceny przedstawiono w nocie 8.1.

Udziały w Amphibian Investments S.à r.l. stanowiły zabezpieczenie wierzytelności z tytułu pożyczki.

Pozostałe aktywa finansowe

Poniższa tabela przedstawia pozostałe aktywa finansowe na dzień 31 grudnia 2022 roku:

	31.12.2022	31.12.2021
Kaucje	18 492	15 989
Prawa z "Simple agreement for future equity"	-	4 078
Długoterminowe pozostałe aktywa finansowe	18 492	20 067
Kaucje	18 094	-
Należności z tytułu faktoringu	5 974	9 286
Lokaty	47 039	5 246
Pozostałe	1 100	-
Krótkoterminowe pozostałe aktywa finansowe	72 207	14 532
POZOSTAŁE AKTYWA FINANSOWE	90 699	34 599

Kaucje wykazane w pozostałych krótkoterminowych aktywach finansowych obejmują kaucję gwarancyjną i depozyty w kwocie 13 188 tysięcy PLN związane z transakcją sprzedaży i leasingu zwrotnego jednego z magazynów Grupy opisanej w nocie 6.4.

Należności objęte faktoringiem prezentowane wśród innych aktywów finansowych reprezentują utrzymanie zaangażowania Grupy w należnościach sfinansowanych przez faktora. Łączna kwota tych należności na dzień 31 grudnia 2022 roku wyniosła 59 737 tysięcy PLN (31 grudnia 2021 roku: 92 861 tysięcy PLN), w tym 53 763 tysięcy PLN sfinansował faktor (31 grudnia 2021: 83 575 tysięcy PLN).

„Simple agreement for future equity” jest umową, która zapewnia Grupie (inwestorowi) prawa do przyszłego kapitału w innej spółce. W zamian za przekazanie spółce określonej kwoty finansowania przy podpisaniu, inwestor otrzymuje akcje spółki w terminie późniejszym, w związku z określonymi, uzgodnionymi w umowie zdarzeniami. Inwestycja jest wykazywana w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat.

Poniższa tabela przedstawia zmiany odpisu aktualizującego wartość pozostałych aktywów finansowych:

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Odpis aktualizujący wartość pozostałych aktywów finansowych na początek okresu	(408)	(110)
Zwiększenie	-	(298)
Wykorzystanie	-	-
Rozwiązanie	143	-
Odpis aktualizujący wartość pozostałych aktywów finansowych na koniec okresu	(265)	(408)

Odpis aktualizujący wartość pozostałych aktywów finansowych dotyczy kaucji.

6.10 Aktywa z tytułu prawa do zwrotu

Polityka rachunkowości

Grupa stosuje metodę wartości oczekiwanej do oszacowania wynagrodzenia zmiennego z uwagi na dużą liczbę umów

o podobnych cechach. Następnie Grupa stosuje wymogi dotyczące ograniczających szacunków wynagrodzenia zmiennego w celu określenia kwoty wynagrodzenia zmiennego, które można uwzględnić w cenie transakcyjnej i

ujmować jako przychód. Aktywo z tytułu prawa do zwrotu (i odpowiadająca mu korekta kosztu sprzedanych towarów) jest również ujmowane dla prawa do odzyskania towarów od franczyzobiorców.

	31.12.2022	31.12.2021
Aktywa z tytułu prawa do zwrotu	13 186	13 454
Odpis z tytułu utraty wartości	-	-
Aktywa z tytułu prawa do zwrotu razem	13 186	13 454

6.11 Pozostałe aktywa niefinansowe

Polityka rachunkowości

Pozostałe aktywa niefinansowe obejmują w szczególności rozliczenia międzyokresowe kosztów oraz należności budżetowe. Należności budżetowe prezentowane są w

ramach pozostałych aktywów niefinansowych, z wyjątkiem należności z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych, które stanowią w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej odrębną pozycję.

Pozostałe aktywa niefinansowe

	31.12.2022	31.12.2021
Rozliczenia międzyokresowe kosztów	7 961	6 541
<i>Opłata za usługi związane z udzieleniem i zapewnieniem dostępności kredytu obrotowego</i>	<i>7 449</i>	<i>4 873</i>
<i>Oprogramowanie</i>	<i>132</i>	<i>-</i>
<i>Składki ubezpieczeniowe</i>	<i>70</i>	<i>8</i>
<i>Marketing i reklama</i>	<i>79</i>	<i>53</i>
<i>Pozostałe</i>	<i>231</i>	<i>1 607</i>
Pozostałe	877	-
Długoterminowe pozostałe aktywa niefinansowe	8 838	6 541
Rozliczenia międzyokresowe kosztów	22 931	16 953
<i>Opłata za usługi związane z udzieleniem i zapewnieniem dostępności kredytu obrotowego</i>	<i>3 103</i>	<i>3 198</i>
<i>Oprogramowanie</i>	<i>12 880</i>	<i>11 827</i>
<i>Składki ubezpieczeniowe</i>	<i>2 770</i>	<i>445</i>
<i>Marketing i reklama</i>	<i>2 320</i>	<i>418</i>
<i>Pozostałe</i>	<i>1 858</i>	<i>1 065</i>
Należności budżetowe	81 442	108 217
Aktywa niefinansowe dotyczące zaliczek	26 136	-
Pozostałe	652	38

	31.12.2022	31.12.2021
Krótkoterminowe pozostałe aktywa niefinansowe	131 161	125 208
POZOSTAŁE AKTYWA NIEFINANSOWE	139 999	131 749

Należności budżetowe obejmują głównie należność z tytułu podatku od towarów i usług. Kwota wynikająca z różnicy pomiędzy zobowiązaniami a należnościami z tytułu podatku od towarów i usług jest płacona właściwym władzom podatkowym w okresach miesięcznych.

Kwota netto podatku od towarów i usług możliwa do odzyskania lub należna do zapłaty na rzecz organów podatkowych jest ujęta

w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej jako część należności lub zobowiązań.

Aktywa niefinansowe dotyczące zaliczek obejmują zaliczki na usługi oraz kwoty podatku od towarów i usług od zaliczek zapłaconych, dla których do dnia bilansowego nie otrzymano faktury zaliczkowej.

6.12 Zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących

Polityka rachunkowości

Grupa ustala czy posiada prawo własności udziałów będących przedmiotem opcji sprzedaży (ang. put option). Jeśli nie posiada, rozpoznawane są udziały niekontrolujące, a Grupa dokonuje dalszej analizy, w celu identyfikacji innych zobowiązań związanych z tymi udziałami. Kontrakt nakładający na jednostkę obowiązek nabycia własnych instrumentów kapitałowych w zamian za środki pieniężne lub inny składnik aktywów finansowych powoduje powstanie zobowiązania finansowego. Do kontraktów powodujących zobowiązanie finansowe Grupa zalicza opcję put. W ramach opcji put nabywający składa ofertę nabycia udziałów niekontrolujących od dotychczasowych właścicieli w zamian za ustaloną cenę. Jeśli obok opcji put istnieje symetryczna opcja kupna udziałów (ang. call option), czyli oferta sprzedaży udziałów złożona przez dotychczasowych współników na

rzecz jednostki dominującej, dochodzi do utworzenia forwardu syntetycznego. Zobowiązanie wynikające z syntetycznego forwardu jest początkowo ujmowane według wartości bieżącej kwoty wykupu z korespondującym wpisem do kapitału własnego udziałów kontrolujących jako kapitał rezerwowy z tytułu opcji put i skutkuje rozliczeniem udziałów niekontrolujących. Zobowiązanie z tytułu forwardu syntetycznego jest następnie wyceniane według bieżącej wartości kwoty wykupu. Późniejsze zmiany wartości bilansowej zobowiązania są ujmowane bezpośrednio w kapitale własnym jako kapitał rezerwowy z tytułu opcji put.

Do udziałów niekontrolujących ujętych w związku z udziałami będącymi przedmiotem opcji put alokowane są nadal zyski lub straty jednostki zależnej. Na koniec każdego okresu sprawozdawczego udziały niekontrolujące są reklasyfikowane jako kapitał rezerwowy z tytułu opcji put.

Znaczące szacunki

Określenie wysokości zobowiązania opcyjnego

Grupa w okresie objętym Skonsolidowanym sprawozdaniem rozpoznała zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących. Ustalenie wysokości zobowiązania opcyjnego wymaga szacunku co do wysokości:

- wyceny zobowiązania wynikającego z opcji zależnego m.in. od przychodów lub znormalizowanej EBITDA na ostatni dzień okresu dwunastu pełnych miesięcy kalendarzowych poprzedzających moment wyceny opcji, tj. przyjęcia oferty kupna lub sprzedaży oraz szacunku co do długu netto na moment wyceny opcji.

- określenie najbardziej prawdopodobnego momentu realizacji opcji w przedziale czasowym wskazanym w umowie z właścicielami udziałów objętych zobowiązaniem opcyjnym.

Określenie stopy dyskonta w celu ustalenia wartości bieżącej zobowiązania

Przy ustalaniu stopy dyskonta dla wartości bieżącej zobowiązania Grupa bierze pod uwagę wpływ swojego ryzyka kredytowego (zdolności kredytowej) oraz wszelkie inne czynniki, które mogą mieć wpływ na prawdopodobieństwo, że zobowiązanie zostanie lub nie zostanie wypłacone.

Poniższa tabela przedstawia zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących w podziale na nabycia na dzień 31 grudnia 2022 roku:

	31.12.2022	31.12.2021
Nabycie Maczfit Foods sp. z o.o.	62 962	40 389
Nabycie Masterlife Solutions sp. z o.o.	38 405	58 559
Długoterminowe zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących	101 367	98 948
Nabycie Maczfit Foods sp. z o.o.	2 297	4 140
Nabycie Masterlife Solutions sp. z o.o.	-	-
Krótkoterminowe zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących	2 297	4 140
Zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących	103 664	103 088

Nabycie Maczfit Foods sp. z o.o.

Zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących zostało rozpoznane z w związku z nabyciem spółki Maczfit Foods sp. z o.o. w dniu 29 kwietnia 2021 roku. W ramach nabycia, Grupa przejęła 95% udziałów w jednostce przejmowanej. Pozostałe 5% udziałów w Maczfit Foods sp. z o.o. zostało objęte opcją sprzedaży (opcja put) zgodnie z którą Grupa złożyła bezwarunkową i nieodwołalną ofertę nabycia pozostałych 5% udziałów od dotychczasowego współnika. Jednocześnie dotychczasowy współnik złożył Grupie bezwarunkową i

nieodwołalną ofertę sprzedaży (opcja call) pozostałych 5% udziałów spółki Maczfit Foods sp. z o.o. Obie opcje są symetryczne. Mogą zostać zrealizowane w tym samym czasie (okres 3 lat od 30 kwietnia 2024 roku do 30 kwietnia 2027 roku) oraz za tą samą cenę.

Cena opcji, zgodnie z umową pomiędzy stronami, oparta jest na przychodach Maczfit Foods sp. z o.o. za 12 pełnych miesięcy kalendarzowych poprzedzających datę realizacji opcji o wartości minimum 14 000 tysięcy PLN oraz 9 000 tysięcy PLN płatnych zgodnie z poniższym harmonogramem: kwota 4 140 tysięcy PLN

została wypłacona 29 lipca 2022 roku, kwota 2 430 tysięcy PLN do 29 lipca 2023 roku oraz kwota 2 430 tysięcy PLN do 29 lipca 2024 roku.

Na moment początkowego ujęcia zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących wyniosło 44 529 tysięcy PLN a na dzień 31 grudnia 2022 roku 65 259 tysięcy PLN.

Nabycie Masterlife Solutions sp. z o.o.

Zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących zostało rozpoznane z w związku z nabyciem spółki Masterlife Solutions sp. z o.o. w dniu 28 maja 2021 roku. W ramach nabycia, Grupa przejęła 62% udziałów w jednostce przejmowanej. Pozostałe 38% udziałów w Masterlife Solutions sp. z o.o. zostało objęte opcją sprzedaży (opcja put) zgodnie z którą Grupa złożyła bezwarunkową i nieodwołalną ofertę nabycia pozostałych 38%

udziałów od dotychczasowych współników. Jednocześnie każdy z dotychczasowych współników złożył Grupie bezwarunkową i nieodwołalną ofertę sprzedaży (opcja call) pozostałych łącznie 38% udziałów spółki Masterlife Solutions sp. z o.o. Obie opcje są symetryczne. Mogą zostać zrealizowane w tym samym czasie (okres 4 lat po upływie 36 miesięcy od dnia nabycia) oraz za tą samą cenę.

Cena opcji, zgodnie z umową pomiędzy stronami, jest kalkulowana w oparciu o model wyceny Masterlife Solutions sp. z o.o. obliczony jako iloczyn znormalizowanej EBITDA w okresie 12 pełnych miesięcy kalendarzowych poprzedzających moment realizacji opcji oraz długu netto.

Na moment początkowego ujęcia zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących wyniosło 58 559 tysięcy PLN a na dzień 31 grudnia 2022 roku 38 405 tysięcy PLN.

6.13 Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe

Polityka rachunkowości

Zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług wykazywane są w kwocie wymagającej zapłaty.

Prezentacja rozliczeń z tytułu faktoringu odwrotnego

Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oddane do faktoringu odwrotnego prezentowane są w ramach zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych zobowiązań, jeżeli w związku z oddaniem zobowiązania do faktoringu nie doszło do zasadniczej zmiany charakteru zobowiązania.

Prezentacja rozliczeń z tytułu faktoringu należności

W związku z należnościami z tytułu dostaw i usług oddanymi przez Grupę do faktoringu, faktor upoważnił Grupę (faktoranta) do wykonywania czynności mających na celu ściąganie i inkaso wierzytelności nabytych przez

faktora. Grupa (faktorant) zobowiązała się przekazywać faktorowi wszelkie świadczenia otrzymane od kontrahentów Grupy z tytułu spłat sfinansowanych wierzytelności. Grupa prezentuje zobowiązania wobec faktora z tego tytułu jako pozostałe zobowiązania.

Opis prezentacji rozliczeń z tytułu faktoringu należności przedstawiono w nocie 6.9.

Niezafakturowane zobowiązania

Niezafakturowane zobowiązania to rezerwy związane bezpośrednio z działalnością operacyjną, a więc z wytwarzaniem, sprzedażą (handlem) i fazą posprzedażną, a także ogólnym zarządem.

Warunkiem ujęcia niezafakturowanego zobowiązania (utworzenia rezerwy) w księgach rachunkowych jest:

- wystąpienie zdarzenia obligującego Grupę do zapłaty za towary lub usługi, które zostały otrzymane lub dostarczone i

które nie zostały zafakturowane lub formalnie uzgodnione z dostawcą lub wykonania przyszłych świadczeń, przy czym

• zasadne, a zarazem możliwe jest wiarygodne oszacowanie kosztów (lub strat), których poniesienie jest niezbędne dla wywiązania się przez Grupę z jej obowiązków.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Prezentacja rozliczeń z tytułu faktoringu odwrotnego

W ramach zarządzania kapitałem obrotowym Grupa wykorzystuje umowy faktoringu odwrotnego w odniesieniu do swoich zobowiązań, w ramach których oddaje do faktoringu faktury dotyczące zakupów od wybranych dostawców. Biorąc pod uwagę potencjalny wpływ tego typu umów na Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej, Grupa dokonuje osądu czy w związku z wykorzystaniem faktoringu zmienia się istotnie charakter zobowiązania i czy konieczna jest zmiana jego prezentacji na zobowiązania z tytułu finansowania (zarówno na potrzeby bilansu, jak i klasyfikacji dokonywanych płatności w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych). Grupa dokonując osądu przeanalizowała i uwzględniła opublikowane w grudniu 2020 roku stanowisko Komitetu do spraw Interpretacji Standardów dotyczące faktoringu odwrotnego i jego prezentacji w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.

Dokonując tego osądu Grupa przeanalizowała charakter zobowiązań objętych faktoringiem odwrotnym. Zobowiązania te stanowią element kapitału pracującego wykorzystywanego w normalnym cyklu operacyjnym Grupy, gdyż de facto są zobowiązaniem do dokonania płatności za dostawy towarów w toku bieżącej działalności operacyjnej, na warunkach uzgodnionych z dostawcami. Na potrzeby kalkulacji kowenantów zobowiązania objęte faktoringiem odwrotnym nie są uwzględniane jako zadłużenie. Ponadto w ramach faktoringu odwrotnego nie występuje

obowiązek dodatkowych zabezpieczeń charakterystycznych dla kredytów i podobnych instrumentów dłużnych - faktor wymaga weksel in blanco. Porównując to zabezpieczenie z innymi zabezpieczeniami wymaganymi przez finansujących jest to typowe zabezpieczenie dla zobowiązań handlowych (w przypadku zobowiązań dłużnych najczęściej wymagane są rzeczowe zabezpieczenia na aktywach Grupy). Dodatkowo kontrahent zachowuje swoje zobowiązania wywiązania się z umowy jako dostawca (np. w odniesieniu do gwarancji), a faktoring odwrotny z perspektywy Grupy ma na celu nie tylko zredukowanie kosztu odsetek handlowych, ale także ułatwienie dokonywania płatności z operacyjnego punktu widzenia ze względu na rozdrobnienie dostawców (faktor pełni funkcję agenta płatności).

Zgodnie z osądem Grupy zobowiązania oddane do faktoringu odwrotnego nie mają charakteru istotnie różnego od zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec dostawców, dopóki łączny okres spłaty nie przekracza terminu z ustaleń z dostawcami oraz okres finansowania przez faktora nie przekracza 180 dni. Grupa prezentuje zobowiązania z tytułu faktoringu odwrotnego jako część zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych zobowiązań finansowych. Biorąc pod uwagę osąd, jaki wiąże się z klasyfikacją zobowiązań z tytułu faktoringu odwrotnego, Grupa dla celów ujawnień traktuje zobowiązania wobec faktora jako osobną klasę zobowiązań. Wynika to z tego, że prawnie zobowiązania te należne są faktorowi, a nie dostawcy. Jednocześnie, płatności wobec faktora są prezentowane w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych w ramach przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej, gdyż stanowią de facto zapłatę za dostawy towarów.

	31.12.2022	31.12.2021
Niezafakturowane zobowiązania	105	120
Zobowiązania z tytułu kaucji franczyzobiorców	41 199	35 478
Pozostałe	50	2 030
Pozostałe zobowiązania finansowe długoterminowe	41 354	37 628
Zobowiązania wobec dostawców	1 651 622	1 280 760
z tytułu dostaw i usług	1 373 954	1 114 316
z tytułu zakupu nieruchomości inwestycyjnych	237	-
z tytułu zakupu środków trwałych oraz wartości niematerialnych	277 431	166 444
Instrumenty pochodne	3 417	-
Zobowiązania wobec dostawców objęte faktoringiem odwrotnym	2 429 431	2 258 977
z tytułu dostaw i usług	2 407 488	2 230 430
z tytułu zakupu środków trwałych oraz wartości niematerialnych	21 943	28 547
Niezafakturowane zobowiązania	252 214	127 911
Zobowiązania z tytułu kaucji franczyzobiorców	14 560	12 615
Zobowiązania wobec faktora (faktoring należności)	36 237	6 425
Pozostałe	46 131	15 796
Krótkoterminowe zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	4 433 612	3 702 484
ZOBOWIĄZANIA Z TYTUŁU DOSTAW I USŁUG ORAZ POZOSTAŁE ZOBOWIĄZANIA FINANSOWE RAZEM	4 474 966	3 740 112

Niezafakturowane zobowiązania dotyczą przede wszystkim energii elektrycznej, marketingu i logistyki oraz utrzymania sklepów i centrali. Pozycja pozostałe obejmuje głównie rozliczenia z tytułu pośredniczenia przez Grupę w regulowaniu przez franczyzobiorców płatności z tytułu rozliczeń za prasę,

z tytułu usług Lotto i płatności drobnych rachunków. Ponadto pozycja Pozostałe obejmuje zobowiązanie z tytułu programu motywacyjnego opisanego w nocie 9.2. Na 31 grudnia 2022 roku zobowiązania krótkoterminowe z tego tytułu wynosiły 19 828 tysięcy PLN.

6.14 Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia

Polityka rachunkowości

Grupa ujmuje zobowiązanie z tytułu zwrotu wynagrodzenia, jeżeli po jego otrzymaniu oczekuje, że zwróci jego część lub całość klientowi. Zobowiązanie z tytułu zwrotu wynagrodzenia wycenia się w kwocie otrzymanego wynagrodzenia (lub należności), do którego – zgodnie z oczekiwaniem Grupy – nie jest ona uprawniona w zamian za przekazane towary

lub usługi z powodu udzielenia rabatów i upustów lub zwrotu towarów (tj. w wysokości kwot nieujętych w cenie transakcyjnej). Zobowiązanie z tytułu zwrotu wynagrodzenia (oraz odpowiednia zmiana ceny transakcyjnej oraz wynikająca z niej zmiana zobowiązania z tytułu umów) jest aktualizowane na koniec każdego okresu sprawozdawczego w związku ze zmianami okoliczności.

	31.12.2022	31.12.2021
Rabaty	196 289	130 368
Zwrot towarów	18 293	18 506
Program "żappka"	11 148	6 560
Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia	225 730	155 434

Grupa jest organizatorem programu „żappka”, którego celem jest umożliwienie jego uczestnikom korzystania z promocji dostępnych w sklepach „Żabka”. Grupa w związku z przyznanymi uczestnikom punktami lojalnościowymi (żapps), które podlegają wymianie na kupony uprawniające do nagród wydawanych przez franczyzobiorców, zobowiązuje się do zwrotu wynagrodzenia franczyzobiorcom za sprzedane towary (kwota otrzymanej

zapłaty lub kwota należności), co do którego Grupa nie będzie uprawniona w zamian za przekazane przez franczyzobiorców towary uczestnikom programu. Ustalając wartość zobowiązania Grupa uwzględnia oczekiwania co do wykorzystania punktów przez uczestników programu oraz wartość przysługującego franczyzobiorcom zwrotu wynagrodzenia z tego tytułu.

6.15 Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych

Polityka rachunkowości

Grupa wypłaca pracownikom następujące świadczenia, które mogą powodować powstanie zobowiązań wobec pracowników na dzień bilansowy:

- wynagrodzenia oraz składki na ubezpieczenie społeczne (poza ubezpieczeniami emerytalnymi i rentowymi);
- płatne nieobecności;
- premie motywacyjne, nagrody pieniężne;
- świadczenia dodatkowe;
- świadczenia emerytalne i rentowe;
- odprawy pośmiertne

Zgodnie z obowiązującymi przepisami Grupa odprowadza do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych składki emerytalne i rentowe określone jako wynagrodzenie brutto za każdego zatrudnionego pracownika. Grupa jest zobowiązana do opłacania składek w terminie ich wymagalności jedynie za okres zatrudnienia pracownika. Grupa nie ma prawnego ani zwyczajowo przyjętego obowiązku wypłaty przyszłych świadczeń. W przypadku zaprzestania zatrudniania Grupa nie ma obowiązku wypłaty świadczeń wypracowanych przez własnych pracowników w latach ubiegłych. Z tego powodu świadczenia te są programem określonych składek. Zobowiązanie Grupy wynikające z tych planów na każdy okres

jest uzależnione od kwot do wniesienia za dany rok. Zgodnie z MSR 19 do wyceny zobowiązania lub kosztu nie są wymagane żadne założenia aktuarialne oraz nie ma możliwości uzyskania zysku lub straty aktuarialnej.

Pracownicy Grupy mają prawo do odpraw emerytalno-rentowych, w związku z czym tworzona jest rezerwa na świadczenia emerytalno-rentowe. Odprawy emerytalno-rentowe są wypłacane jednorazowo, w momencie przejścia na emeryturę lub rentę. Odprawa emerytalno-rentowa przysługuje w wysokości odpowiadającej jednomiesięcznemu wynagrodzeniu, niezależnie od stażu pracy danej osoby w Grupie. Według MSR 19 odprawy emerytalne są programami określonych świadczeń po okresie zatrudnienia. Grupa tworzy także rezerwę na odprawy pośmiertne, które przysługują w wysokości uzależnionej od stażu pracy według uregulowań zawartych w Kodeksie Pracy. Wartość bieżąca tych zobowiązań jest obliczona przez niezależnego aktuarium. Naliczone zobowiązania są równe zdyskontowanym płatnościom, które w przyszłości zostaną dokonane, z uwzględnieniem rotacji zatrudnienia i dotyczą okresu do dnia bilansowego. Informacje demograficzne oraz informacje o rotacji zatrudnienia oparte są o dane historyczne. Ponowna wycena zobowiązań z tytułu świadczeń pracowniczych dotyczących programów

określonych świadczeń obejmująca zyski i straty aktuarialne ujmowana jest w innych całkowitych dochodach i nie podlega późniejszej reklasyfikacji do zysku lub straty.

Znaczące szacunki

Rezerwy z tytułu świadczeń pracowniczych zostały oszacowane za pomocą metod aktuarialnych. Przyjęte w tym celu założenia zostały przedstawione w poniższej notcie.

	31.12.2022	31.12.2021
Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne	2 338	1 648
Pozostałe	2 018	2 040
Długoterminowe zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	4 356	3 688
Zobowiązania wobec pracowników z tytułu wynagrodzeń oraz pełnionych funkcji	76 872	45 993
Zobowiązania z tytułu płatnych nieobecności	13 275	10 294
Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne	274	173
Krótkoterminowe zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	90 421	56 460
ZOBOWIĄZANIA Z TYTUŁU ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH	94 777	60 148

Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne

Poniższa tabela przedstawia zmiany rezerw na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne:

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne na początek okresu	1 821	1 766
Koszty ujęte w wyniku finansowym	522	467
<i>Odsetki</i>	<i>61</i>	<i>26</i>
<i>Koszty bieżącego i przeszłego zatrudnienia</i>	<i>461</i>	<i>441</i>
(Zyski) / straty aktuarialne ujęte w innych całkowitych dochodach	366	(327)
Wypłacone świadczenia	(97)	(85)

Kluczowe założenia zastosowane do wyceny rezerwy na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odpawy pośmiertne

	31.12.2022	31.12.2021
Stopa dyskontowa	6,80%	3,60%
Przewidywany wskaźnik inflacji	2,50%	2,50%
Wskaźnik rotacji pracowników w zależności od wieku	0,9%-11,2%	0,9% - 11,6%
Przewidywana stopa wzrostu wynagrodzeń	10,00%	7,10%
Średni wiek pracowników	35	36

Wrażliwość na zmiany założeń

Poniższa tabela przedstawia wpływ kluczowych założeń na wartość rezerwy na świadczenia emerytalne i rentowe oraz

odpawy pośmiertne na dzień 31 grudnia 2022 roku oraz 31 grudnia 2021 roku:

		31.12.2022	31.12.2021
Stopa dyskontowa	- 0,25 p.p.	76	55
	+ 0,25 p.p.	(73)	(53)
Wskaźnik rotacji pracowników	- 0,25 p.p.	39	28
	+ 0,25 p.p.	(38)	(27)

6.16 Pozostałe zobowiązania niefinansowe, rozliczenia międzyokresowe przychodów i zobowiązania z tytułu umów

Polityka rachunkowości

Rozliczenia międzyokresowe

Jeżeli istnieje uzasadniona pewność, że dotacja zostanie uzyskana oraz spełnione zostaną wszystkie związane z nią warunki, wówczas dotacje rządowe są ujmowane według ich wartości godziwej.

Jeżeli dotacja dotyczy danej pozycji kosztowej, wówczas jest ona ujmowana jako przychód w sposób wspólny do kosztów, które dotacja ta ma w zamierzeniu kompensować. Jeżeli dotacja dotyczy składnika aktywów, wówczas jej wartość godziwa jest ujmowana na koncie przychodów przyszłych okresów, a następnie stopniowo, drogą równych odpisów rocznych, ujmowana w zysku lub

stracie przez szacowany okres użytkowania związanego z nią składnika aktywów.

Pozostałe zobowiązania niefinansowe

Pozostałe zobowiązania niefinansowe obejmują w szczególności zobowiązania publicznoprawne.

Pozostałe zobowiązania niefinansowe ujmowane są w kwocie wymagającej zapłaty.

Zobowiązania z tytułu umów

Grupa ujmuje zobowiązania z tytułu umów, gdy istnieje obowiązek przekazania klientowi dóbr lub usług, za które

jednostka otrzymała wynagrodzenie (lub kwota jest należna) od klienta.

Rozliczenia międzyokresowe przychodów oraz pozostałe zobowiązania niefinansowe

	31.12.2022	31.12.2021
Rozliczenia międzyokresowe przychodów	78	100
<i>Pozostałe</i>	<i>78</i>	<i>100</i>
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe przychodów	78	100
Rozliczenia międzyokresowe przychodów	1 088	456
<i>Pozostałe</i>	<i>1 088</i>	<i>456</i>
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe przychodów	1 088	456
ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE	1 166	556

	31.12.2022	31.12.2021
Długoterminowe pozostałe zobowiązania niefinansowe	-	-
Zobowiązania z tytułu ubezpieczeń społecznych i PIT	25 808	15 782
Zobowiązania z tytułu podatku akcyzowego	24	30
Zobowiązania z tytułu podatku VAT	1 582	-
Pozostałe	68	151
Krótkoterminowe pozostałe zobowiązania niefinansowe	27 482	15 963
POZOSTAŁE ZOBOWIĄZANIA NIEFINANSOWE RAZEM	27 482	15 963
Część krótkoterminowa	28 570	16 419
Część długoterminowa	78	100
Rozliczenia międzyokresowe przychodów oraz pozostałe zobowiązania niefinansowe razem	28 648	16 519

Zobowiązania z tytułu umów

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Zobowiązania z tytułu umów na początek okresu	7 178	-
Nabycie jednostki zależnej	-	5 844
Przedpłaty otrzymane od klientów	12 017	7 178
Rozpoznane jako przychody w okresie	(7 178)	(5 844)
Rozwiązanie	-	-
Zobowiązania z tytułu umów na koniec okresu	12 017	7 178

6.17 Rezerwy

Polityka rachunkowości

Rezerwy tworzone są wówczas, gdy na Grupie ciąży istniejący obowiązek (prawny lub zwyczajowo oczekiwany) wynikający ze zdarzeń przeszłych, i gdy prawdopodobne jest, że wypełnienie tego obowiązku spowoduje konieczność wypływu korzyści ekonomicznych oraz można dokonać wiarygodnego oszacowania kwoty tego zobowiązania. Jeżeli Grupa spodziewa się, że wszystkie lub niektóre koszty objęte rezerwą zostaną zwrócone, na przykład na mocy umowy ubezpieczenia, wówczas zwrot ten jest ujmowany jako odrębny składnik aktywów, ale tylko wtedy, gdy jest rzeczą praktycznie pewną, że zwrot ten rzeczywiście nastąpi. Koszty dotyczące danej rezerwy są wykazane w Skonsolidowanym

sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów po pomniejszeniu o wszelkie zwroty.

W przypadku, gdy wpływ wartości pieniądza w czasie jest istotny, wielkość rezerwy jest ustalana poprzez zdyskontowanie prognozowanych przyszłych przepływów pieniężnych do wartości bieżącej, przy zastosowaniu stopy dyskontowej odzwierciedlającej aktualne oceny rynkowe wartości pieniądza w czasie oraz ewentualnego ryzyka związanego z danym zobowiązaniem. Jeżeli zastosowana została metoda polegająca na dyskontowaniu, zwiększenie rezerwy w związku z upływem czasu jest ujmowane jako koszty finansowe.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Rezerwa na sprawy sądowe

Grupa w okresie objętym Skonsolidowanym sprawozdaniem rozpoznała rezerwę na obowiązki wynikające ze sporów sądowych. Ustalenie kwoty rezerwy na dzień bilansowy wymaga osądu, czy na Grupie ciąży obowiązek świadczeń. W oszacowaniu czy jest bardziej prawdopodobne niż nie, że

nastąpi wypływ korzyści ekonomicznych, Grupa kieruje się profesjonalnym osądem doradców prawnych.

Znaczące szacunki

Grupa w okresie objętym Skonsolidowanym sprawozdaniem rozpoznała rezerwę na obowiązki wynikające ze sporów sądowych. Ustalenie kwoty rezerwy wymagało szacunku co do wyniku postępowania sądowego i wartości ciężącego na Grupie zobowiązania na dzień bilansowy.

ekonomicznych), a także tych, dla których rezerwa nie została utworzona (wypływ korzyści ekonomicznych nie jest prawdopodobny) na dzień 31 grudnia 2022 roku:

	31.12.2022	31.12.2021
Wypływ korzyści ekonomicznych jest prawdopodobny		
Liczba pozwów (szt.)	10	7
Wartość zobowiązań dla poszczególnych pozwów	2 - 2 636	2 - 392
Wartość rezerwy	2 770	700
Wypływ korzyści ekonomicznych nie jest prawdopodobny		
Liczba pozwów (szt.)	6	5
Wartość zobowiązań dla poszczególnych pozwów	8 - 70	10 - 433
Łączna wartość pozwów, dla których nie utworzono rezerwy	189	664

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Rezerwy na początek okresu	700	2 150
Zwiększenie	2 219	207
Wykorzystanie	(15)	(170)
Rozwiązanie	(134)	(1 487)
Rezerwy na koniec okresu	2 770	700
Część krótkoterminowa	2 770	700
Część długoterminowa	-	-

Utworzone rezerwy na dzień 31 grudnia 2022 roku i 31 grudnia 2021 roku obejmują rezerwy na sprawy sądowe.

Poniższa tabela przedstawia podsumowanie spraw sądowych, dla których utworzono rezerwę (prawdopodobny wypływ korzyści

7 Zadłużenie i zarządzanie kapitałem

7.1 Zarządzanie kapitałem

Głównym celem zarządzania kapitałem Grupy jest utrzymanie dobrego ratingu kredytowego i bezpiecznych wskaźników kapitałowych, które wspierałyby działalność operacyjną Grupy i zwiększały wartość dla jej udziałowców.

Grupa zarządza strukturą kapitałową i w wyniku zmian warunków ekonomicznych wprowadza do niej zmiany. W celu utrzymania lub skorygowania struktury kapitałowej, Grupa może zmienić wypłatę dywidendy dla udziałowców, zwrócić kapitał udziałowcom lub wyemitować nowe udziały. W okresach sprawozdawczych zakończonych dnia 31 grudnia 2022 roku i 31 grudnia 2021 roku nie wprowadzono żadnych zmian do celów, zasad i procesów obowiązujących w tym obszarze.

Grupa monitoruje stan kapitałów stosując wskaźnik dźwigni, który jest liczony jako stosunek zadłużenia netto do sumy kapitałów powiększonych o zadłużenie netto. Do zadłużenia netto Grupa wlicza oprocentowane kredyty i pożyczki, zobowiązania z tytułu leasingu pomniejszone o środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych. Kapitał obejmuje kapitał własny należny akcjonariuszom jednostki dominującej. Na wskaźnik dźwigni w Grupie istotny wpływ mają długoterminowe umowy najmu i leasingu.

Grupa aktywnie zarządza poziomem wskaźnika dźwigni w ramach zarządzania płynnością, co zostało opisane w nocie 8.2. Grupa monitoruje ryzyko płynności ze szczególnym uwzględnieniem odsetek płatnych w okresie najbliższych 12 miesięcy oraz rat kapitałowych płatnych w okresie najbliższych 12 miesięcy oraz długoterminowych. Monitorowanie płynności odbywa się za

pomocą narzędzia okresowego planowania płynności. Narzędzie to uwzględnia terminy wymagalności/zapadalności zarówno zobowiązań, jak i aktywów finansowych (np. należności, inne aktywa finansowe) oraz prognozowane przepływy pieniężne z działalności operacyjnej.

Nota		31.12.2022	31.12.2021
7.3	Kredyty i pożyczki	3 874 531	4 040 843
	<i>Kredyty</i>	3 874 531	4 040 842
	<i>Pożyczki</i>	-	1
6.4	Zobowiązania z tytułu leasingu	3 590 665	3 061 666
7.4	Minus środki pieniężne i ich ekwiwalenty	(276 568)	(465 741)
	Zadłużenie netto	7 188 628	6 636 768
7.2	Kapitał własny	582 733	1 762 239
	Kapitał i zadłużenie netto	7 771 361	8 399 007
	Wskaźnik dźwigni	93%	79%

7.2 Kapitał własny

Kapitał podstawowy

Na dzień 31 grudnia 2022 roku oraz 31 grudnia 2021 roku wartość kapitału podstawowego wynosiła 113 215 tysięcy PLN, na które składało się 2 264 300 udziałów o wartości nominalnej 50 PLN każdy. Wszystkie udziały zostały w pełni opłacone, są jednakowo uprzywilejowane co do dywidendy oraz zwrotu z kapitału i zostały wyemitowane:

- 23 sierpnia 2016 roku (100 udziałów o wartości nominalnej 5 tysięcy PLN),
- 19 kwietnia 2017 roku (2 264 200 udziałów o wartości nominalnej 113 210 tysięcy PLN).

Na dzień 31 grudnia 2022 roku jedynym udziałowcem była spółka Żabka Group S.A., która posiadała 100% udziału w kapitale i w

głosach. Na dzień 31 grudnia 2021 roku jedynym udziałowcem była spółka Heket Investments S.á r. l., która posiadała 100% udziału w kapitale i w głosach.

Pozostałe kapitały

Pozostałe kapitały zostały utworzone z nadwyżki wartości emisyjnej nad nominalną w kwocie 1 018 729 tysięcy PLN skorygowanej o koszty transakcyjne związane z podwyższeniem kapitału zakładowego w kwocie 577 tysięcy PLN.

Kapitał z połączenia jednostek

Geneza powstania tej pozycji została opisana w nocie 3.

7.3 Zadłużenie

Polityka rachunkowości

W ramach zadłużenia Grupa identyfikuje zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek oraz leasingu.

W momencie początkowego ujęcia, wszystkie kredyty bankowe, pożyczki i papiery dłużne są ujmowane według wartości godziwej, pomniejszonej o koszty związane z uzyskaniem kredytu lub pożyczki.

Po początkowym ujęciu oprocentowane kredyty, pożyczki i papiery dłużne są wyceniane według zamortyzowanego kosztu, przy zastosowaniu metody efektywnej stopy procentowej.

Przy ustalaniu zamortyzowanego kosztu uwzględnia się koszty związane z uzyskaniem kredytu lub pożyczki oraz dyskonta lub premie uzyskane w związku z zobowiązaniem.

W przypadku zobowiązań finansowych o zmiennej stopie okresowe przeszacowanie przepływów pieniężnych mające odzwierciedlać zmiany rynkowych stóp procentowych, w tym wynikające ze zmiany marży, powoduje zmianę efektywnej stopy procentowej.

Przychody i koszty są ujmowane w zysku lub stracie z chwilą zaprzestania ujmowania zobowiązania, a także w wyniku rozliczenia metodą efektywnej stopy procentowej.

Opis przyjętej polityki rachunkowości oraz dokonanych osądów i oszacowań w odniesieniu do zobowiązań z tytułu leasingu został ujęty w nocie 6.4.

Poniżej zaprezentowano uzgodnienie zmian zobowiązań wynikających z działalności finansowej:

	Kredyty	Zobowiązania z tytułu leasingu	Razem
Stan na 01.01.2022	4 040 842	3 061 666	7 102 508
Zmiany pieniężne			
Wpływy	151 082	-	151 082
Płatności	(652 879)	(733 587)	(1 386 466)
<i>Splaty kapitału</i>	<i>(318 082)</i>	<i>(556 075)</i>	<i>(874 157)</i>
<i>Odsetki zapłacone</i>	<i>(334 797)</i>	<i>(177 512)</i>	<i>(512 309)</i>
Zmiany niepieniężne			
Odsetki naliczone	347 420	176 704	524 124
Różnice kursowe	-	967	967
Zmiany przepływów	(10 931)	-	(10 931)
Pozostałe zmiany niepieniężne	(1 002)	1 084 914	1 083 912
Stan na 31.12.2022	3 874 532	3 590 664	7 465 196
<i>Część krótkoterminowa</i>	<i>481 820</i>	<i>567 283</i>	<i>1 049 103</i>
<i>Część długoterminowa</i>	<i>3 392 712</i>	<i>3 023 381</i>	<i>6 416 093</i>

	Kredyty	Zobowiązania z tytułu leasingu	Razem
Stan na 01.01.2021	3 837 104	2 686 416	6 523 520
Zmiany pieniężne			
Wpływy	419 577	298	419 875
Płatności	(400 891)	(613 021)	(1 013 912)
<i>Splaty kapitału</i>	<i>(276 832)</i>	<i>(469 681)</i>	<i>(746 513)</i>
<i>Odsetki zapłacone</i>	<i>(124 059)</i>	<i>(143 340)</i>	<i>(267 399)</i>
Zmiany niepieniężne			
Wzrost w wyniku nabycia jednostki zależnej	-	5 678	5 678
Odsetki naliczone	168 324	143 347	311 671
Różnice kursowe	-	(1 408)	(1 408)
Zmiany przepływów	22 795	-	22 795
Pozostałe zmiany niepieniężne	(6 067)	840 356	834 289
Z nabycia spółki zależnej	-	-	-
Stan na 31.12.2021	4 040 842	3 061 666	7 102 508
<i>Część krótkoterminowa</i>	<i>342 660</i>	<i>496 208</i>	<i>838 868</i>
<i>Część długoterminowa</i>	<i>3 698 182</i>	<i>2 565 458</i>	<i>6 263 640</i>

Pozostałe zmiany niepieniężne zobowiązań z tytułu leasingu wynikają z nowych umów leasingu oraz z tytułu modyfikacji i aktualizacji wyceny umów leasingu, aby uwzględnić zmiany w opłatach leasingowych. Pozostałe informacje na temat zobowiązania z tytułu leasingu zaprezentowano w nocie 6.4. Natomiast przychody, koszty, zyski i straty z tytułu

instrumentów finansowych (w tym kredytów, pożyczek i zobowiązania z tytułu leasingu) zaprezentowano w nocie 8.1.

Umowy kredytowe

Szczegółowe informacje na temat umów kredytowych przedstawia tabela poniżej:

Rodzaj	Podmiot udzielający	Data zawarcia umowy	Kwota kredytu (w tysiącach)	Waluta	Oprocentowanie*	Sposób spłaty	Termin spłaty	31.12.2022	31.12.2021
Kredyt bankowy (transza A)	Konsorcjum bankowe	12.04.2017	575 000	PLN	WIBOR 1M + zmienna marża	półroczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od 30 czerwca 2018 roku	20.04.2023	116 097	238 384
Kredyt bankowy (transza B)	Konsorcjum bankowe	12.04.2017	1 675 000	PLN	WIBOR 1M + zmienna marża	jednorazowa spłata	20.04.2024	1 674 552	1 675 003
Kredyt bankowy (transza A2)	Konsorcjum bankowe	19.07.2019	452 000	PLN	WIBOR 1M + zmienna marża	półroczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od grudnia 2019 roku	31.12.2023	136 441	232 036
Kredyt bankowy (transza B2)	Konsorcjum bankowe	19.07.2019	1 355 500	PLN	WIBOR 1M + zmienna marża	jednorazowa spłata	20.04.2024	1 355 236	1 358 623
Kredyt na refinansowanie wydatków inwestycyjnych	Konsorcjum bankowe	11.10.2019	175 000	PLN	WIBOR 1M + zmienna marża	półroczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od grudnia 2021 roku	31.12.2023	104 984	156 754
Kredyt bankowy (transza A)	Konsorcjum bankowe	04.12.2020	125 000	PLN	WIBOR 1M + zmienna marża	półroczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od 30 czerwca 2021 roku	20.04.2023	43 727	86 671
Kredyt bankowy (transza B)	Konsorcjum bankowe	04.12.2020	275 000	PLN	WIBOR 1M + zmienna marża	jednorazowa spłata	20.04.2024	274 943	275 755
Kredyt bankowy (transza 1)	Bank	14.07.2021	4 974	PLN	WIBOR + zmienna marża	półroczne raty	30.11.2027	4 455	4 308
Kredyt bankowy (transza 2)	Bank	14.07.2021	14 603	PLN	WIBOR + zmienna marża	półroczne raty	30.11.2027	13 605	13 308
Kredyt bankowy (transza 3)	Bank	14.07.2021	91 049	PLN	WIBOR + zmienna marża	półroczne raty	30.11.2027	89 055	-

Rodzaj	Podmiot udzielający	Data zawarcia umowy	Kwota kredytu (w tysiącach)	Waluta	Oprocentowanie*	Sposób spłaty	Termin spłaty	31.12.2022	31.12.2021
Kredyt bankowy	Bank	24.09.2021	7 981	PLN	WIBOR + zmienna marża	jednorazowo w terminie spłaty	24.09.2023	7 940	-
Kredyt bankowy	Bank	24.09.2021	3 507	PLN	WIBOR + Marża	jednorazowo w terminie spłaty	24.09.2024	3 484	-
Kredyt w rachunku bieżącym	Konsorcjum bankowe	12.04.2017	50 015	PLN	WIBOR 1M + zmienna marża	na bieżąco z wpływów na rachunek	20.04.2023	50 015	-

*Grupa w ramach podpisanych umów kredytowych może wybrać okres odsetkowy jednomiesięczny, trzymiesięczny lub sześciomiesięczny lub inny okres uzgodniony z konsorcjum bankowym. Oprocentowanie przedstawione w tabeli powyżej obowiązuje na 31 grudnia 2022 roku.

Na 31 grudnia 2021 roku obowiązywało oprocentowanie WIBOR 6M + zmienna marża. Grupa w kwietniu 2022 roku dokonała zmiany okresu odsetkowego z sześciomiesięcznego na jednomiesięczny. W wyniku zmiany okresu odsetkowego rozpoznano przychód finansowy z tytułu modyfikacji przepływów pieniężnych zaprezentowany w nocie 5.4.

Opis umów kredytowych

Dnia 12 kwietnia 2017 roku Grupa podpisała umowę kredytową z konsorcjum bankowym na łączną kwotę 2 700 000 tysięcy PLN. Na dzień 31 grudnia 2018 roku umowa obejmowała następujące pozycje:

- transzę A w kwocie 575 000 tysięcy PLN,
- transzę B w kwocie 1 675 000 tysięcy PLN,
- kredyt rewolwingowy w kwocie 450 000 tysięcy PLN.

Grupa zaciągnęła transze A i B dnia 19 kwietnia 2017 roku. Transza A jest spłacana zgodnie z postanowieniami umowy w półrocznych, rosnących ratach kapitałowych, z czego spłata ostatniej raty przypada na kwiecień 2023 roku, a natomiast transza B w formie jednorazowej spłaty w dacie wymagalności przypadającej na kwiecień 2024 roku.

W dniu 19 lipca 2019 roku Grupa podpisała aneks do umowy kredytowej z konsorcjum bankowym, na mocy którego otrzymała możliwość zaciągnięcia kolejnych, dwóch transz kredytu tj.:

- transzę A2 w kwocie 452 000 tysięcy PLN,
- transzę B2 w kwocie 1 355 500 tysięcy PLN.

Grupa zaciągnęła transze A2 i B2 dnia 26 lipca 2019 roku. Transza A2 jest spłacana w półrocznych, rosnących ratach kapitałowych, z czego spłata ostatniej raty przypada na kwiecień 2023 roku, natomiast transza B2 w formie jednorazowej spłaty w dacie wymagalności przypadającej na kwiecień 2024 roku.

W 2019 roku Grupa, w ramach umowy zawartej z konsorcjum bankowym, zaciągnęła kredyt na refinansowanie wydatków inwestycyjnych w kwocie 123 716 tysięcy PLN. Kredyt jest płatny w półrocznych rosnących ratach kapitałowych do kwietnia 2023 roku.

W dniu 31 stycznia 2020 roku została zaciągnięta ostatnia transza w ramach kredytu na refinansowanie wydatków inwestycyjnych w kwocie 51 284 tysięcy PLN. Na dzień 31 grudnia 2022 roku zobowiązanie z tytułu tego kredytu w części kapitałowej wynosi 105 000 tysięcy PLN.

Umowa kredytowa z dnia 12 kwietnia 2017 roku, zawarta z konsorcjum bankowym obejmowała także kredyt rewolwingowy

w kwocie 450 000 tysięcy PLN. Na dzień 31 grudnia 2022 roku kredyt ten był wykorzystany w ramach kredytu w rachunku bieżącym w kwocie 50 015 tysięcy PLN oraz w postaci udzielonych gwarancji bankowych za zobowiązania Grupy w kwocie 13 345 tysięcy PLN (wg stanu na dzień 31 grudnia 2021 roku kwota wykorzystania kredytu z tyt. udzielonych gwarancji bankowych za zobowiązania Grupy wynosiła 65 661 tysięcy PLN).

W dniu 31 grudnia 2022 roku Grupa dysponowała również dodatkowym limitem kredytowym na gwarancje bankowe udzielane w zdecydowanej większości dostawcom jako zabezpieczenie wykonania umów handlowych w kwocie 125 000 tysięcy PLN (wg stanu na dzień 31 grudnia 2021 kwota przyznaných linii gwarancyjnych wynosiła roku: 25 000 tysięcy PLN). Limit był wykorzystany w kwocie o równowartości 86 505 tysięcy PLN (wg stanu na dzień 31 grudnia 2021 roku wykorzystanie limitu wynosiło natomiast 19 921 tysięcy PLN).

Na podstawie umowy kredytowej z dnia 19 lipca 2019 roku zawartej z konsorcjum bankowym, 4 grudnia 2020 roku Grupa złożyła wniosek o zaciągnięcie dwóch dodatkowych transz w ramach przyznanego limitu kredytowego, tj.:

- transzy A w kwocie 125 000 tysięcy PLN,
- transzy B w kwocie 275 000 tysięcy PLN.

Grupa w ramach opisywanego powyżej, dodatkowego limitu kredytowego Grupa może zaciągnąć w maksymalnie dziesięciu transzach – w ciągu trzech miesięcy od dnia akceptacji wniosku – dodatkowe zadłużenie. Wg stanu na dzień 31 grudnia 2022 roku obie, wyszczególnione powyżej transze zostały zaciągnięte w całości tj. do wysokości przyznanego limitu kredytowego.

Transza A jest spłacana zgodnie z postanowieniami umowy w półrocznych, rosnących ratach kapitałowych począwszy od czerwca 2021 roku do kwietnia 2023 roku, natomiast transza B w formie jednorazowej spłaty w dacie wymagalności przypadającej na kwiecień 2024 roku.

Na rzecz konsorcjum bankowego Grupa ustanowiła następujące zabezpieczenia:

- cesja pomiędzy Spółką a agentem zabezpieczeń w odniesieniu do praw Spółki wynikających z dokumentów nabycia spółki

zależnej i wszelkich umów zabezpieczających zawartych przez Spółkę,

- zastawy rejestrowe i finansowe na istotnych kontach bankowych,
- zastaw rejestrowy kont bankowych,
- zastaw rejestrowy na przedsiębiorstwie Spółki,
- oświadczenie o dobrowolnym poddaniu się egzekucji,
- zastaw rejestrowy na podstawie prawa polskiego nad wartościami niematerialnymi w tym w szczególności nad istotnymi znakami towarowymi należącymi do Spółki i zarejestrowanymi w Polsce,
- cesja wszelkich istotnych pożyczek udzielonych przez Spółkę oraz polis ubezpieczeniowych.

Zgodnie z umową kredytową zawartą z konsorcjum banków, jeżeli nastąpi zmiana kontroli:

- Zabka Group S.A. niezwłocznie powiadomi Agenta po powzięciu informacji o tym zdarzeniu,
- pożyczkodawca nie jest zobowiązany do sfinansowania wykorzystania (z wyjątkiem kredytu odnawialnego), a pożyczkodawca pomocniczy nie będzie zobowiązany do sfinansowania wykorzystania kredytu pomocniczego; oraz
- każdy pożyczkodawca może, według własnego uznania, z wypowiedzeniem nie krótszym niż 20 dni roboczych na piśmie anulować swój udział w kredytach i zażądać spłaty swojej części wszystkich zaległych należności wraz z naliczonymi odsetkami i wszystkimi innymi naliczonymi kwotami i należne mu na podstawie dokumentów finansowych oraz pełne pokrycie gotówką w odniesieniu do jego udziału w każdej akredytywie lub zobowiązaniu warunkowym z tytułu kredytu pomocniczego.

Zmiana kontroli nie wystąpiła w poprzednim roku ani na dzień zatwierdzenia niniejszego Skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

Umowa kredytowa zobowiązuje Grupę do spełnienia określonych wskaźników finansowych (np. w zakresie poziomu zadłużenia, pokrycia kosztów finansowych z wypracowanych zysków) oraz

wprowadza ograniczenia co do wypłaty dywidendy oraz spłaty wewnątrzgrupowych zobowiązań. Na dzień 31 grudnia 2022 roku i 31 grudnia 2021 roku wskaźniki finansowe były spełnione.

Umowa kredytu eksportowego (ang. Export Credit Facility Agreement, ECA)

W dniu 14 lipca 2021 roku Żabka Automatic Logistics sp. z o.o. (ŻAL), jako kredytobiorca, zawarł z bankiem pełniącym rolę Mandated Lead Arranger, Agent i ECA Agent („Agent ECA”) oraz niektórymi innymi instytucjami finansowymi, umowę kredytu eksportowego podlegającą prawu angielskiemu (z późniejszymi zmianami i/lub przekształceniami) („ECA”). ECA jest powiązany z ESG. Zgodnie z ECA kredyt terminowy na łączną kwotę nieprzekraczającą 184 600 000 PLN został udostępniony spółce ŻAL („Kredyt”). Na dzień 31 grudnia 2022 roku saldo kredytu wyniosło 110 627 tysięcy PLN (na 31 grudnia 2021: 107 116 tysięcy PLN).

Umowa kredytu funduszu majątkowego Żabka

W dniu 24 września 2021 roku Żabka Construction i Żabka Development jako kredytobiorcy i poręczyciele zawarli z bankiem jako pierwotnym kredytodawcą, upoważnionym głównym organizatorem i agentem, umowę terminową i kredytu VAT podlegającą prawu polskiemu („Umowa Kredytowa ZPF”). Kredyty terminowe udostępnione na jego podstawie Żabka Construction i Żabka Development wynoszą do 210 000 000 PLN, a kredyty VAT do 50 000 000 PLN. Celem takiego finansowania jest zakup i/lub budowa nieruchomości, w których działają lub będą działać sklepy spożywcze Żabka. Takie sklepy mogą zostać sprzedane inwestorowi na podstawie umowy inwestycyjnej. Na dzień bilansowy saldo kredytu wyniosło 11 487 tysięcy PLN.

Zmiany w umowach kredytowych dokonane po końcu roku opisano w nocie 9.7 Zdarzenia po dniu bilansowym.

7.4 Środki pieniężne i ich ekwiwalenty

Polityka rachunkowości

Środki pieniężne i ich ekwiwalenty wykazane w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej i Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych obejmują środki pieniężne w banku i w kasie oraz lokaty krótkoterminowe o pierwotnym okresie zapadalności nieprzekraczającym trzech miesięcy. Środki pieniężne w banku są oprocentowane według zmiennych stóp procentowych, których wysokość zależy od stopy

oprocentowania jednodniowych lokat bankowych. Lokaty krótkoterminowe są dokonywane na różne okresy, od jednego dnia do jednego miesiąca, w zależności od aktualnego zapotrzebowania Grupy na środki pieniężne i są oprocentowane według ustalonych dla nich stóp procentowych.

Opis polityk rachunkowości Grupy dotyczących instrumentów finansowych został przedstawiony w nocie **8.1**.

	31.12.2022	31.12.2021
Środki pieniężne w banku	276 514	465 705
Środki pieniężne w kasie	54	36
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	276 568	465 741
Wartość godziwa	276 568	465 741

Środki pieniężne stanowią zabezpieczenie kredytu bankowego zgodnie z warunkami umowy kredytu (zgodnie z opisem w nocie

7.3). Informacje dotyczące ryzyk, na które narażone są środki pieniężne zaprezentowano w nocie 8.2.

7.5 Noty objaśniające do Skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych

Poniższe zestawienia prezentują przyczyny występowania różnic pomiędzy zmianami niektórych pozycji Skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej oraz zmianami wynikającymi ze Skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych.

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Zmiana stanu należności zaprezentowana w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej	(461 997)	(261 738)
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu należności z tytułu dostaw i usług</i>	<i>(399 687)</i>	<i>(241 567)</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu należności z tytułu pozostałych należności długoterminowych</i>	<i>696</i>	<i>(2 525)</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu należności z tytułu pozostałych należności krótkoterminowych</i>	<i>(63 006)</i>	<i>(17 646)</i>
Zmiana stanu należności w wyniku rozliczenia połączenia spółek	(20 247)	
Efekt dyskonta należności i odsetek	(2 410)	(79)
Efekt kompensaty należności handlowych z potrąceniami udzielonych pożyczek	-	3 381
Wartość wynikająca z nabycia jednostek zależnych	-	6 760

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Należność z tytułu sprzedaży udziałów	20 174	-
Należność z tytułu zawartych lokat środków pieniężnych	47 039	-
Należności z tytułu depozytów dot. transakcji sale&leaseback	13 188	-
Pozostałe	1 450	116
(Zwiększenie) / Zmniejszenie stanu należności ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	(402 803)	(251 560)

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Zmiana stanu zobowiązań z wyjątkiem kredytów i pożyczek zaprezentowana w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej	656 715	749 800
<i>zwiększenie/ (zmniejszenie) stanu zobowiązań z tytułu dostaw i usług i pozostałych zobowiązań</i>	<i>606 827</i>	<i>733 521</i>
<i>zwiększenie/ (zmniejszenie) stanu długoterminowych zobowiązań finansowych</i>	<i>3 741</i>	<i>-</i>
<i>zwiększenie/ (zmniejszenie) stanu zobowiązań z tytułu świadczeń pracowniczych</i>	<i>34 628</i>	<i>13 241</i>
<i>zwiększenie/ (zmniejszenie) stanu pozostałych zobowiązań niefinansowych</i>	<i>11 519</i>	<i>3 038</i>
Zwiększenie z tytułu nabycia spółek zależnych	-	(116 020)
Zmiana stanu zobowiązań w wyniku rozliczenia połączenia spółek	(1 370)	-
Zmiana stanu zobowiązań inwestycyjnych netto	(108 402)	(28 547)
Zmiana stanu zobowiązań z tytułu wyceny aktuarialnej ujęta w innych całkowitych dochodach	(429)	327
Zmiana stanu zobowiązań z tytułu podatku u źródła	(24)	(16)
Efekt dyskonta zobowiązań	3 943	1 820
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych z tytułu odsetek od faktoringu	(10 504)	(3 312)
Wycena kontraktów forward	3 417	-
Pozostałe	11	(66)
Odroczona płatność w związku z nabyciem spółek zależnych	-	(3 000)
(Zwiększenie) / zmniejszenie stanu zobowiązań ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	543 357	600 986

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Zmiana stanu zobowiązań kontraktowych zaprezentowana w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej	4 839	7 178
<i>Zwiększenie / (zmniejszenie) stanu zobowiązań kontraktowych</i>	<i>4 839</i>	<i>7 178</i>
Zmiana wynikająca z nabycia spółek zależnych	-	(5 913)
Zwiększenie / (zmniejszenie) stanu zobowiązań kontraktowych ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	4 839	1 265

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych zaprezentowana w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej	117 502	(58)
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu czynnych rozliczeń międzyokresowych kosztów</i>	<i>(7 397)</i>	<i>(279)</i>
<i>zwiększenie/ (zmniejszenie) stanu biernych rozliczeń międzyokresowych</i>	<i>609</i>	<i>-</i>
<i>zwiększenie/ (zmniejszenie) stanu przychodów przyszłych okresów</i>	<i>124 290</i>	<i>221</i>
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych w wyniku rozliczenia połączenia spółek	(648)	-
Zwiększenie z tytułu nabycia spółek zależnych	-	807
Nieodsetkowe koszty związane z kredytami	(593)	(188)
(Zwiększenie) / zmniejszenie stanu rozliczeń międzyokresowych ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	116 261	561

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Nabycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych		
Zwiększenie z tytułu nabycia spółek zależnych	-	(92 235)
Zwiększenia stanu rzeczowych aktywów trwałych	(1 167 883)	(881 340)
Zwiększenia stanu wartości niematerialnych	(262 523)	(115 457)
Zmiana stanu zobowiązań inwestycyjnych	108 402	28 547
Wartość amortyzacji maszyn i urządzeń aktywowanej w wartości początkowej inwestycji w obcych środkach trwałych	561	363
Nabycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	(1 321 443)	(1 060 122)

	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
(Zysk) / Strata na działalności inwestycyjnej		
(Zysk) / strata ze sprzedaży i likwidacji rzeczowych aktywów trwałych	(70 234)	5 294
Odpis na oczekiwane straty kredytowe pożyczek	448	758
Odpis na rzeczowe aktywa trwałe	3 436	-
Pozostałe	2 000	110
(Zysk) / strata na działalności inwestycyjnej ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	(64 350)	6 162

Informacje dotyczące przepływów pieniężnych wynikających z zawartych umów leasingu zaprezentowano w nocie 6.4.

8 Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością

8.1 Instrumenty finansowe

Polityka rachunkowości

Aktywa finansowe

Klasyfikacja aktywów finansowych

Aktywa finansowe klasyfikowane są do następujących kategorii wyceny:

- wyceniane według zamortyzowanego kosztu,
- wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy,
- wyceniane w wartości godziwej przez inne całkowite dochody.

Grupa klasyfikuje składnik aktywów finansowych na podstawie modelu biznesowego Grupy w zakresie zarządzania aktywami finansowymi oraz charakterystyki wynikających z umowy przepływów pieniężnych dla składnika aktywów finansowych (tzw. „kryterium SPPI”). Grupa dokonuje reklasyfikacji inwestycji w instrumenty dłużne wtedy i tylko wtedy, gdy zmianie ulega model zarządzania tymi aktywami.

Wycena na moment początkowego ujęcia (z wyjątkiem niektórych należności z tytułu dostaw i usług)

W momencie początkowego ujęcia Grupa wycenia składnik aktywów finansowych w jego wartości godziwej, którą w przypadku aktywów finansowych niewycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy powiększa się o koszty transakcyjne, które można bezpośrednio przypisać do nabycia tych aktywów finansowych.

Zaprzestanie ujmowania

Aktywa finansowe wyłącza się z ksiąg rachunkowych w sytuacji, gdy:

- prawa do uzyskania przepływów pieniężnych z aktywów finansowych wygasły lub
- prawa do uzyskania przepływów pieniężnych z aktywów finansowych zostały przeniesione a Grupa dokonała przeniesienia zasadniczo całego ryzyka i wszystkich pożytków z tytułu ich własności.

Wycena po początkowym ujęciu

Dla celów wyceny po początkowym ujęciu, aktywa finansowe klasyfikowane są do jednej z czterech kategorii:

1. instrumenty dłużne wyceniane w zamortyzowanym koszcie,
2. instrumenty dłużne wyceniane w wartości godziwej przez inne całkowite dochody,
3. instrumenty kapitałowe wyceniane w wartości godziwej przez inne całkowite dochody,
4. aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy.

Grupa nie posiada obecnie instrumentów zaklasyfikowanych do kategorii B lub C.

A. Instrumenty dłużne – aktywa finansowe wyceniane w zamortyzowanym koszcie

Składnik aktywów finansowych wycenia się w zamortyzowanym koszcie, jeśli spełnione są oba poniższe warunki:

- składnik aktywów finansowych jest utrzymywany zgodnie z modelem biznesowym, którego celem jest utrzymywanie aktywów finansowych dla uzyskiwania przepływów pieniężnych wynikających z umowy, oraz
- warunki umowy dotyczącej składnika aktywów finansowych powodują powstawanie w określonych terminach przepływów pieniężnych, które są jedynie spłatą kwoty głównej i odsetek od kwoty głównej pozostałej do spłaty.

Do kategorii aktywów finansowych wycenianych zamortyzowanym kosztem Grupa klasyfikuje:

- należności z tytułu dostaw i usług,
- pożyczki spełniające test klasyfikacyjny SPPI, które zgodnie z modelem biznesowym wykazywane są jako utrzymywane w celu uzyskania przepływów pieniężnych,
- środki pieniężne i ekwiwalenty.

Przychody z tytułu odsetek oblicza się przy zastosowaniu metody efektywnej stopy procentowej i wykazuje się w Skonsolidowanym sprawozdaniu z całkowitych dochodów w pozycji „Przychody finansowe”.

B. Instrumenty dłużne – aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez inne całkowite dochody

Składnik aktywów finansowych wycenia się w wartości godziwej przez inne całkowite dochody, jeśli spełnione są oba poniższe warunki:

- składnik aktywów finansowych jest utrzymywany zgodnie z modelem biznesowym, którego celem jest zarówno otrzymywanie przepływów pieniężnych wynikających z umowy, jak i sprzedaż składników aktywów finansowych; oraz
- warunki umowy dotyczącej składnika aktywów finansowych powodują powstawanie w określonych terminach przepływów pieniężnych, które są jedynie spłatą kwoty głównej i odsetek od kwoty głównej pozostałej do spłaty.

Przychody z tytułu odsetek, różnice kursowe oraz zyski i straty z tytułu utraty wartości ujmowane są w wyniku finansowym i obliczane w taki sam sposób jak w przypadku aktywów finansowych wycenianych zamortyzowanym kosztem. Pozostałe zmiany wartości godziwej ujmowane są w przez inne całkowite dochody. W momencie zaprzestania ujmowania składnika aktywów finansowych łączny zysk lub strata uprzednio rozpoznana w innych całkowitych dochodach zostają przeklasyfikowane z pozycji kapitału własnego do wyniku finansowego.

Przychody z tytułu odsetek oblicza się przy zastosowaniu metody efektywnej stopy procentowej i wykazuje się w Skonsolidowanym sprawozdaniu z całkowitych dochodów w pozycji „Przychody finansowe”.

Na dzień bilansowy Grupa nie posiada takich instrumentów.

C. Instrumenty kapitałowe – aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez inne całkowite dochody

W momencie początkowego ujęcia Grupa może dokonać nieodwołalnego wyboru dotyczącego ujmowania w innych całkowitych dochodach późniejszych zmian wartości godziwej inwestycji w instrument kapitałowy, który nie jest przeznaczony do obrotu ani nie jest warunkową zapłatą ujętą przez jednostkę przejmującą w ramach połączenia jednostek, do którego ma zastosowanie MSSF 3. Wybór taki dokonywany jest oddzielnie dla każdego instrumentu kapitałowego. Skumulowane zyski lub straty poprzednio ujęte w innych całkowitych dochodach nie podlegają przeklasyfikowaniu do wyniku finansowego. Dywidendy ujmowane są w Skonsolidowanym sprawozdaniu z całkowitych dochodów wtedy, gdy powstaje uprawnienie jednostki do otrzymania dywidendy, chyba że dywidendy te w oczywisty sposób stanowią odzyskanie części kosztów inwestycji.

Na dzień bilansowy Grupa nie posiada takich instrumentów.

D. Aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy

Składniki aktywów finansowych, które nie spełniają kryteriów wyceny według zamortyzowanego kosztu lub w wartości godziwej przez pozostałe całkowite dochody, wycenia się w wartości godziwej przez wynik finansowy. Zysk lub stratę z wyceny inwestycji dłużnych do wartości godziwej ujmuje się w wyniku finansowym (w przychodach lub kosztach finansowych). Grupa klasyfikuje inwestycje kapitałowe według wartości godziwej przez rachunek zysków i strat.

Do tej kategorii Grupa zalicza udziały i akcje jak również należności z tytułu faktoringu. W ocenie Grupy wartość księgową należności z tytułu faktoringu nie odbiega od wartości godziwej ze względu na krótki termin oraz wysoki rating kredytowy franczyzobiorców objętych faktoringiem.

Dywidendy ujmowane są w Skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów wtedy, gdy powstaje uprawnienie Grupy do otrzymania dywidendy.

W sytuacji, gdy Grupa:

- posiada ważny tytuł prawny do dokonania kompensaty ujętych kwot oraz
- zamierza rozliczyć się w kwocie netto albo jednocześnie zrealizować składnik aktywów i wykonać zobowiązanie

składnik aktywów finansowych i zobowiązanie finansowe kompensuje się i wykazuje w Skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej w kwocie netto.

Na każdy dzień bilansowy Grupa ujmuje odpis na oczekiwane straty kredytowe z tytułu składnika aktywów finansowych.

Grupa ocenia, że ryzyko kredytowe związane z danym instrumentem finansowym znacznie wzrosło od dnia jego początkowego ujęcia w przypadku, gdy opóźnienie w spłacie przekroczy 90 dni.

Grupa nie zidentyfikowała przypadków znacznego wzrostu ryzyka kredytowego związanego z instrumentami finansowymi.

Aktywa ujmowane według zamortyzowanego kosztu

Na każdy dzień sprawozdawczy Grupa wycenia odpis na oczekiwane straty kredytowe z tytułu instrumentu finansowego w kwocie równej oczekiwany stratom kredytowym w całym okresie życia, jeżeli ryzyko kredytowe związane z danym instrumentem finansowym znacznie wzrosło od momentu początkowego ujęcia, niezależnie od tego, czy oceniany on był indywidualnie czy zbiorowo - biorąc pod uwagę wszystkie racjonalne i możliwe do udokumentowania informacje, włączając w to dane dotyczące przyszłości.

Jeżeli na dzień sprawozdawczy ryzyko kredytowe związane z instrumentem finansowym nie wzrosło znacząco od momentu początkowego ujęcia, Grupa wycenia odpis na oczekiwane straty kredytowe z tytułu tego instrumentu finansowego w kwocie równej 12-miesięcznym oczekiwany stratom kredytowym.

Grupa zawsze wycenia rezerwę na straty na kwotę równą przewidywanym w całym okresie życia stratom kredytowym w odniesieniu do:

- należności z tytułu dostaw i usług lub aktywa z tytułu umów wynikających z transakcji, które są objęte zakresem MSSF 15,
- należności leasingowych, które wynikają z transakcji przeprowadzanych w ramach MSSF 16.

Grupa wycenia oczekiwane straty kredytowe z tytułu instrumentów finansowych w sposób uwzględniający:

- nieobciążoną i ważoną prawdopodobieństwem kwotę, którą ustala się, oceniając szereg możliwych wyników;
- wartość pieniądza w czasie; oraz
- racjonalne i możliwe do udokumentowania informacje, które są dostępne bez nadmiernych kosztów lub starań na dzień sprawozdawczy, dotyczące przeszłych zdarzeń, obecnych warunków i prognoz dotyczących przyszłych warunków gospodarczych.

Oceniając przyszłe warunki ekonomiczne, Grupa koncentruje się na czynnikach ekonomicznych, takich jak zmiana wskaźnika PKB i jego wpływ na stopy bezrobocia, które z kolei wpływają na ogólną zdolność dłużników do spłaty zadłużenia wobec Grupy. Dodatkowo wskaźniki te są rozpatrywane na poziomie regionalnym, aby uwzględnić zróżnicowanie regionów w Polsce.

Grupa ujmuje w wyniku finansowym jako zysk lub stratę z tytułu utraty wartości, kwotę oczekiwanych strat kredytowych (lub kwotę rozwiązanej rezerwy), jaka jest wymagana, aby dostosować odpis na oczekiwane straty kredytowe. Grupa ocenia ryzyko lub prawdopodobieństwo wystąpienia straty kredytowej, uwzględniając możliwość wystąpienia straty kredytowej oraz możliwość niewystąpienia straty kredytowej, nawet jeżeli prawdopodobieństwo wystąpienia strat kredytowych jest bardzo niskie.

Zobowiązania finansowe

Zobowiązania finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy obejmują zobowiązania finansowe wyznaczone jako wyceniane w ten sposób w momencie początkowego ujęcia albo później zgodnie z paragrafem 6.7.1 MSSF 9 oraz zobowiązania finansowe obowiązkowo spełniające definicję przeznaczonych do obrotu zawartą w MSSF 9. Zobowiązania finansowe są klasyfikowane jako przeznaczone do obrotu, jeżeli zostały zaciągnięte z zamiarem ich odkupienia w najbliższej przyszłości.

Instrumenty pochodne, włączając wydzielone instrumenty wbudowane, są również klasyfikowane jako przeznaczone do obrotu, chyba że są uznane za efektywne instrumenty zabezpieczające.

Zobowiązania finansowe mogą być przy pierwotnym ujęciu zakwalifikowane do kategorii wycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy, jeżeli poniższe kryteria są spełnione: (i) taka kwalifikacja eliminuje lub znacząco obniża niespójność traktowania, gdy zarówno wycena jak i zasady rozpoznawania strat lub zysków podlegają innym regulacjom; lub (ii) zobowiązania są częścią grupy zobowiązań

finansowych, które są zarządzane i oceniane w oparciu o wartość godziwą, zgodnie z udokumentowaną strategią zarządzania ryzykiem; lub (iii) zobowiązania finansowe zawierają wbudowane instrumenty pochodne, które powinny być oddzielnie ujmowane.

Na dzień bilansowy żadne zobowiązania finansowe nie zostały zakwalifikowane do kategorii wycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy.

Zobowiązania finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy są wyceniane w wartości godziwej, uwzględniając ich wartość rynkową na dzień bilansowy bez uwzględnienia kosztów transakcji sprzedaży. Zmiany w wartości godziwej tych instrumentów są ujmowane w zysku lub stracie jako koszty lub przychody finansowe.

Inne zobowiązania finansowe niebędące instrumentami finansowymi wycenianymi w wartości godziwej przez wynik finansowy, są wyceniane według zamortyzowanego kosztu przy użyciu metody efektywnej stopy procentowej.

Grupa wyłącza ze swojego bilansu zobowiązanie finansowe, gdy zobowiązanie wygasło - to znaczy, kiedy obowiązek określony w umowie został wypełniony, umorzony lub wygasł. Zastąpienie dotychczasowego instrumentu dłużnego przez instrument o zasadniczo różnych warunkach dokonywane pomiędzy tymi samymi podmiotami Grupa ujmuje jako wygaśnięcie pierwotnego zobowiązania finansowego i ujęcie nowego zobowiązania finansowego.

Podobnie znaczące modyfikacje warunków umowy dotyczącej istniejącego zobowiązania finansowego Grupa ujmuje jako wygaśnięcie pierwotnego i ujęcie nowego zobowiązania finansowego. Powstającą z tytułu zamiany różnicę odnośnych wartości bilansowych wykazuje się w zysku lub stracie.

Wartości godziwe poszczególnych klas instrumentów finansowych

Grupa wycenia instrumenty finansowe takie jak instrumenty pochodne w wartości godziwej na każdy dzień bilansowy.

Grupa stosuje techniki wyceny, które są odpowiednie do okoliczności i w przypadku, których są dostępne dostateczne dane do wyceny wartości godziwej, przy maksymalnym wykorzystaniu odpowiednich obserwowalnych danych wejściowych i minimalnym wykorzystaniu nieobserwowalnych danych wejściowych.

Wszystkie aktywa oraz zobowiązania, które są wyceniane do wartości godziwej lub ich wartość godziwa jest ujawniana w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym są klasyfikowane w hierarchii wartości godziwej w sposób opisany poniżej na podstawie najniższego poziomu danych wejściowych, który jest istotny dla wyceny do wartości godziwej traktowanej jako całość:

Poziom 1 – Notowane (nieskorygowane) ceny rynkowe na aktywnym rynku dla identycznych aktywów lub zobowiązań,

Poziom 2 – Techniki wyceny, dla których najniższy poziom danych wejściowych, który jest istotny dla wyceny do wartości godziwej jako całości, jest bezpośrednio bądź pośrednio obserwowalny,

Poziom 3 – Techniki wyceny, dla których najniższy poziom danych wejściowych, który jest istotny dla wyceny do wartości godziwej jako całości, jest nieobserwowalny.

Na każdą datę bilansową, w przypadku aktywów i zobowiązań występujących na poszczególne daty bilansowe w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupa ocenia, czy miały miejsce transfery między poziomami hierarchii poprzez ponowną ocenę klasyfikacji do poszczególnych poziomów, kierując się istotnością danych wejściowych z najniższego poziomu, który jest istotny dla wyceny do wartości godziwej traktowanej jako całość.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Wartość godziwa instrumentów finansowych

Wartość godziwą instrumentów finansowych, dla których nie istnieje aktywny rynek ustala się wykorzystując odpowiednie techniki wyceny. Przy wyborze odpowiednich metod i założeń Grupa kieruje się profesjonalnym osądem.

Osąd dotyczący utraty wartości udzielonych pożyczek przedstawiono w nocie 6.9.

Wartość godziwa instrumentów finansowych

Wartość godziwą instrumentów finansowych, dla których nie istnieje aktywny rynek ustala się wykorzystując odpowiednie techniki wyceny. Przy wyborze odpowiednich metod i założeń Grupa kieruje się profesjonalnym osądem.

Osąd dotyczący utraty wartości udzielonych pożyczek przedstawiono w nocie 6.9.

Do głównych instrumentów finansowych, z których korzysta Grupa, należą kredyty bankowe, pożyczki, umowy leasingu, środki pieniężne i lokaty krótkoterminowe. Głównym celem tych instrumentów finansowych jest pozyskanie środków finansowych na działalność Grupy. Grupa posiada też inne instrumenty finansowe, takie jak należności i zobowiązania z

tytułu dostaw i usług, które powstają bezpośrednio w toku prowadzonej przez nią działalności.

Zasadą stosowaną przez Grupę obecnie i przez cały okres objęty sprawozdaniem jest nieprowadzenie obrotu instrumentami finansowymi.

Wartości bilansowe instrumentów finansowych

Poniższa tabela przedstawia wartości bilansowe wszystkich instrumentów finansowych Grupy, w podziale na poszczególne klasy i kategorie aktywów i zobowiązań. Użyte skróty oznaczają:

IFwgZK Instrumenty finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu
IFwWGpWF Instrumenty finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy

Nota	Pozycja	Kategoria	31.12.2022	31.12.2021
6.9	Udzielone pożyczki długoterminowe	IFwgZK	12 755	1 526 203
6.9	Udzielone pożyczki krótkoterminowe	IFwgZK	4 566	3 964
6.9	Udziały i akcje długoterminowe wyceniane zgodnie z MSSF 9	IFwWGpWF	18 831	14 753
6.9	Udziały i akcje krótkoterminowe wyceniane zgodnie z MSSF 9	IFwWGpWF	-	20 633
	Pozostałe aktywa finansowe, w tym:		90 699	34 599
	<i>Prawa z "Simple agreement for future equity"</i>	<i>IFwWGpWF</i>	-	4 078
	<i>Należności z tytułu faktoringu</i>	<i>IFwgZK</i>	5 974	9 286
	<i>Pozostałe należności</i>	<i>IFwgZK</i>	36 586	15 989
	<i>Lokaty</i>	<i>IFwgZK</i>	47 039	-
	<i>Inne</i>	<i>IFwgZK</i>	1 100	5 246
6.8	Należności z tytułu dostaw i usług	IFwgZK	1 662 949	1 263 262
7.4	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	IFwgZK	276 568	465 741
	Aktywa finansowe razem		2 066 368	3 329 155

Nota	Pozycja	Kategoria	31.12.2022	31.12.2021
7.3	Kredyty	IFwgZK	3 874 532	4 040 843
6.4	Zobowiązania z tytułu leasingu	IFwgZK	3 590 664	3 061 666
6.12	Zobowiązania opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących	IFwWG	103 664	103 088
6.13	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	IFwgZK	4 474 966	3 740 112
	<i>Zobowiązania wobec dostawców</i>	<i>IFwgZK</i>	1 651 622	1 280 760
	<i>Zobowiązania wobec dostawców objęte faktoringiem odwrotnym</i>	<i>IFwgZK</i>	2 429 431	2 258 977
	<i>Instrumenty pochodne</i>	<i>IFwWGpWF</i>	3 417	-
	<i>Pozostałe</i>	<i>IFwgZK</i>	390 496	200 375
	Zobowiązania finansowe razem		12 043 826	10 945 709

Wartości godziwe instrumentów finansowych

Według oceny Grupy wartość godziwa środków pieniężnych, krótkoterminowych lokat, należności z tytułu dostaw i usług, zobowiązań z tytułu dostaw i usług, kredytów bankowych, pożyczek, zobowiązań z tytułu leasingu, zobowiązań opcyjnych

do wykupu udziałów niekontrolujących oraz pozostałych aktywów i zobowiązań finansowych nie odbiega znacząco od wartości bilansowych.

Wartość bilansowa środków pieniężnych i ich ekwiwalentów oraz krótkoterminowych depozytów bankowych odpowiada ich

wartości godziwej w związku z krótkim terminem płatności tych instrumentów.

Wartość bilansowa należności z tytułu dostaw i usług, pozostałych należności, zobowiązań oraz rozliczeń międzyokresowych biernych odpowiada w przybliżeniu ich wartości godziwej w związku z krótkim terminem płatności tych instrumentów.

Wartość bilansowa należności z tytułu pożyczek dla jednostek powiązanych odpowiada w przybliżeniu ich wartości godziwej z uwagi na rynkową wysokość oprocentowania.

Wartość bilansowa kredytów bankowych odpowiada w przybliżeniu ich wartości godziwej z uwagi na zmienny charakter stóp procentowych.

Wartość bilansowa zobowiązania opcyjnego do wykupu udziałów niekontrolujących jest zbliżona do wartości godziwej z uwagi na jego wycenę w wartości bieżącej kwoty wykupu.

Poniżej przedstawiono stan instrumentów finansowych wycenianych w wartości godziwej na poszczególne dni bilansowe:

Pozycja	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3
31.12.2022			
Akcje w jednostkach powiązanych i niepowiązanych	-	-	18 831
Kontrakt forward za zakup waluty	-	(3 417)	-
31.12.2021			
Akcje w jednostkach powiązanych i niepowiązanych	-	-	35 386
Prawa z "Simple agreement for future equity"	-	-	4 078
Opcja azjatycka na zakup waluty	-	19	-

„Simple agreement for future equity” jest umową, która zapewnia Grupie prawa do przyszłego kapitału w innej spółce. Zarówno w przypadku tej umowy jak i akcji w jednostce niepowiązanej Grupa dokonała oszacowania wartości godziwej aktywów postępując się tzw. metodą mnożnikową. Metoda mnożnikowa użyta do wyceny przez Grupę polega na określeniu wartości podmiotu na podstawie wyceny porównywalnych firm notowanych na giełdzie lub na podstawie transakcji kupna/sprzedaży podobnych firm na rynku niepublicznym. Grupa użyła do tego celu mnożnika przychodowego. Na bazie dokonanej wyceny Grupa nie stwierdziła, aby wartość godziwa ocenianych pozycji odbiegała znacząco od ich wartości bilansowej.

W latach zakończonych dnia 31 grudnia 2022 roku oraz 31 grudnia 2021 roku nie miały miejsca przesunięcia między poziomem 1 a poziomem 2 hierarchii wartości godziwej, ani też żaden z instrumentów nie został przesunięty z/ do poziomu 3 hierarchii wartości godziwej.

Przychody, koszty, zyski i straty z tytułu instrumentów finansowych ujęte w Skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

Kategoria	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Przychody/ (koszty) z tytułu odsetek	(633 995)	(273 309)
Należności z tytułu dostaw i usług	(1 741)	(86)
Pozostałe należności	(232)	-
Udzielone pożyczki	27 883	68 818
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	5 188	(282)
Kredyty oprocentowane według zmiennej stopy procentowej	(345 572)	(168 184)

Kategoria	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2021
Zobowiązania z tytułu leasingu	(176 703)	(143 347)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(146 761)	(32 048)
Pozostałe długoterminowe zobowiązania finansowe	3 943	1 820
Zyski/ (Straty) z tytułu zmian wartości godziwej instrumentów finansowych	(5 489)	111
Opcja CAP	(19)	111
Kontrakt forward za zakup waluty	(5 012)	-
Udziały	(458)	-
Przychody/ (Koszty) z tytułu przeszacowania oczekiwanych przepływów z instrumentów finansowych	11 056	(22 732)
Kredyty oprocentowane według zmiennej stopy procentowej	10 773	(22 795)
Udzielone pożyczki	283	63
(Koszty) z tytułu utraty wartości	(10 904)	(19 317)
Należności z tytułu dostaw i usług	(10 456)	(18 559)
Udzielone pożyczki	(448)	(758)
Przychody/ (Koszty) z tytułu złych długów	(762)	1 008
Należności z tytułu dostaw i usług	(762)	1 008
Zyski/ (Straty) z różnic kursowych	16 667	(1 803)
Należności z tytułu dostaw i usług	(52)	(8)
Udzielone pożyczki	17 964	(3 680)
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	(961)	368
Zobowiązania z tytułu leasingu	(967)	1 408
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	449	109
Pozostałe aktywa finansowe	234	-
Nieodsetkowe koszty i pozostałe opłaty	(15 631)	(11 525)
Należności z tytułu dostaw i usług	195	(140)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(2 999)	(3 272)
Kredyty oprocentowane według zmiennej stopy procentowej	(12 827)	(8 113)
Zyski/ (Straty) z rozliczenia instrumentów finansowych	(298)	-
Udzielone pożyczki	(298)	-

Powyższe pozycje ujmowane są w Skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodach w pozycji przychody (koszty) finansowe, z wyjątkiem przychodów (kosztów) z tytułu utraty wartości, które zaprezentowano jak poniżej:

- dla należności z tytułu dostaw i usług - w linii „Oczekiwane straty kredytowe z tytułu należności handlowych” w działalności operacyjnej,
- dla udzielonych pożyczek - w linii „Oczekiwane straty kredytowe z tytułu pożyczek” w działalności finansowej.

8.2 Cele i zasady zarządzania ryzykiem finansowym

Niniejsza tabela przedstawia ekspozycję Grupy na ryzyko finansowe oraz sposób, w jaki ryzyko to może wpłynąć na przyszłe wyniki finansowe Grupy.

Ryzyko	Źródło narażenia	Pomiar	Sposób zarządzania
Ryzyko rynkowe - stopy procentowej	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty o zmiennym oprocentowaniu Zobowiązania finansowe (kredyty i pożyczki, zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe) o zmiennym oprocentowaniu	Analiza wrażliwości	• Dywersyfikacja zobowiązań o stałym i zmiennym oprocentowaniu
Ryzyko rynkowe - walutowe	Transakcje sprzedaży lub zakupów w walutach innych niż waluta funkcjonalna Aktywa finansowe (udzielone pożyczki) w walutach innych niż waluta funkcjonalna Zobowiązania finansowe (pożyczki, zobowiązania z tytułu leasingu) w walutach innych niż waluta funkcjonalna	Analiza wrażliwości	• Zabezpieczenie kursu przy pomocy instrumentów pochodnych • Monitorowanie planowanych płatności w walutach innych niż waluta funkcjonalna
Ryzyko kredytowe	Należności z tytułu dostaw i usług Inna aktywa finansowe (udzielone pożyczki) Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	Analiza wiekowa Ratingi kredytowe	• Weryfikacja klientów przed udzieleniem kredytu kupieckiego • Minimalizacja koncentracji ryzyka kredytowego ze względu na dużą liczbę odbiorców • Zabezpieczenie większości należności zapasami • Monitorowanie stanu należności
Ryzyko związane z płynnością	Zobowiązania finansowe (kredyty i pożyczki, zobowiązania z tytułu leasingu, zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących, zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania)	Analiza zapadalności	• Monitorowanie prognozowanych przepływów pieniężnych przy pomocy narzędzia okresowego planowania płynności • Zawarcie umów faktoringu odwrotnego z kilkoma faktoraami • Utrzymywanie niewykorzystanych limitów faktoringowych i kredytowych

Grupa weryfikuje i uzgadnia zasady zarządzania każdym z tych rodzajów ryzyka – zasady te zostały w skrócie omówione poniżej. Grupa monitoruje również ryzyko cen rynkowych dotyczące wszystkich posiadanych przez nią instrumentów finansowych.

Ryzyko rynkowe – stopy procentowej

Narażenie Grupy na ryzyko wywołane zmianami stóp procentowych wynika przede wszystkim z lokowania środków pieniężnych oraz korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Grupa zarządza kosztami oprocentowania poprzez korzystanie zarówno z zobowiązań o oprocentowaniu stałym jak i zmiennym.

Pozycje o stałym oprocentowaniu, które są wycenione według zamortyzowanego kosztu nie narażają Grupy na ryzyko zmienności przepływów pieniężnych ani na zmienność wyniku finansowego na skutek zmiany stóp procentowych. W związku z tym w poniższej analizie "Ryzyko stopy procentowej - wrażliwość na zmiany" nie uwzględniono aktywów i zobowiązań finansowych, które mają stałe oprocentowanie i są wycenione według zamortyzowanego kosztu.

Poniżej zaprezentowano pozycje narażone na ryzyko stopy procentowej z uwzględnieniem wartości oprocentowanej według zmiennej stopy procentowej:

	Wartość bilansowa	31.12.2022		Wartość bilansowa	31.12.2021	
		w tym oprocentowanie zmienne	udział		w tym oprocentowanie zmienne	udział
		wartość		wartość		
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	276 568	276 568	100%	465 741	465 741	100%
Udzielone pożyczki	17 321	12 755	74%	1 530 167	-	0%
Pozostałe aktywa finansowe	90 699	47 039	52%	34 599	-	0%
Kredyty i pożyczki	(3 874 532)	(3 874 532)	100%	(4 040 843)	(4 040 843)	100%
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(4 474 966)	(2 429 973)	54%	(3 740 112)	(2 258 977)	60%
Zobowiązania z tytułu leasingu	(3 590 665)	(88 221)	2%	(3 061 666)	(67 515)	2%

W przypadku zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek Grupa narażana jest na ryzyko zmiany stopy procentowej, ponieważ oprocentowanie bazuje na stawce WIBOR oraz EURIBOR.

przy założeniu niezmienności innych czynników w rozbiciu na poszczególne pozycje narażone na ryzyko stopy procentowej:

Ryzyko stopy procentowej – wrażliwość na zmiany

Poniższa tabela przedstawia wrażliwość wyniku finansowego brutto na racjonalnie możliwe zmiany stóp procentowych

	Change of interest rate	31.12.2022	31.12.2021
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	+1 p.p. (+100 bp)	2 766	4 657
	-1 p.p. (-100 bp)	(2 766)	(4 657)
Udzielone pożyczki	+1 p.p. (+100 bp)	173	-
	-1 p.p. (-100 bp)	(173)	-
Pozostałe aktywa finansowe	+1 p.p. (+100 bp)	907	-
	-1 p.p. (-100 bp)	(907)	-
Kredyty i pożyczki	+1 p.p. (+100 bp)	(38 745)	40 408
	-1 p.p. (-100 bp)	38 745	(40 408)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	+1 p.p. (+100 bp)	(44 750)	22 590
	-1 p.p. (-100 bp)	44 750	(22 590)
Zobowiązania z tytułu leasingu	+1 p.p. (+100 bp)	(35 907)	675
	-1 p.p. (-100 bp)	35 907	(675)

Ryzyko rynkowe – walutowe

Grupa narażona jest na ryzyko walutowe z tytułu zawieranych transakcji. Ryzyko takie powstaje w wyniku sprzedaży lub zakupów, z tytułu zadłużenia i udzielonych pożyczek, z tytułu umów leasingu w walutach innych niż waluta funkcjonalna.

Grupa nie zawierała transakcji sprzedaży wyrażonych w walutach innych niż waluta funkcjonalna.

Poniższa tabela przedstawia wrażliwość wyniku finansowego brutto (w związku ze zmianą wartości godziwej aktywów i

zobowiązań pieniężnych) oraz innych całkowitych dochodów Grupy na racjonalnie możliwe wahania kursu waluty przy założeniu niezmienności innych czynników (w prezentowanych

latach zmiana kursu walutowego nie wpłynęłaby na inne całkowite dochody):

	31.12.2022			31.12.2021		
	Ekspozycja w walucie obcej	Zmiana kursu walutowego +1%	Zmiana kursu walutowego -1%	Ekspozycja w walucie obcej	Zmiana kursu walutowego +1%	Zmiana kursu walutowego -1%
		Wynik finansowy brutto	Wynik finansowy brutto		Wynik finansowy brutto	Wynik finansowy brutto
EUR						
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	47 394	2 223	(2 223)	217	10	(10)
Udzielone pożyczki	1 048	49	(49)	334 563	14 888	(14 888)
Należności z tytułu dostaw i usług	1 203	56	(56)	-	-	-
Pozostałe aktywa finansowe	40 193	1 885	(1 885)	-	-	-
Zobowiązania z tytułu leasingu	(100 472)	(4 712)	4 712	(70 198)	(3 124)	3 124
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(4 918)	(231)	231	(1 917)	(85)	85
Razem	(15 552)	(729)	729	262 665	11 689	(11 689)
GBP						
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	2	2	(2)	16	1	(1)
Razem	2	2	(2)	16	1	(1)
USD						
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	12	1	(1)	71	4	(4)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	194	196	192			
Razem	206	197	191	71	4	(4)

Ryzyko kredytowe

Przez ryzyko kredytowe Grupa rozumie w szczególności możliwość nieterminowego lub całkowitego braku wywiązania się kontrahenta spółki ze zobowiązań, bądź możliwość nieodzyskania ulokowanych środków pieniężnych. Ryzyko kredytowe jest głównie związane z należnościami z tytułu dostaw

i usług, pożyczek udzielonych oraz środków pieniężnych i ich ekwiwalentów na rachunkach bankowych.

Maksymalna ekspozycja na ryzyko kredytowe na dzień bilansowy została przedstawiona w tabeli poniżej:

Nota	Pozycja	31.12.2022	31.12.2021
6.9	Udzielone pożyczki	17 321	1 530 167
6.9	Pozostałe aktywa finansowe długoterminowe	18 492	20 067
6.8	Należności z tytułu dostaw i usług	1 662 949	1 263 262
6.9	Pozostałe aktywa finansowe krótkoterminowe	72 207	14 532
7.4	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	276 568	465 741
Razem aktywa		2 047 537	3 293 769

Ryzyko kredytowe związane z należnościami z tytułu dostaw i usług

Wszyscy klienci, którzy pragną korzystać z kredytów kupieckich, poddawani są procedurom wstępnej weryfikacji. Ryzyko kredytowe dotyczące należności jest zminimalizowane ze względu na dużą ilość odbiorców. W Grupie nie występują istotne koncentracje ryzyka kredytowego. Ponadto należności są w większości zabezpieczone zapasami znajdującymi się w sklepach „Żabka”, a dzięki bieżącemu monitorowaniu

stanów należności, narażenie Grupy na ryzyko nieściągalnych należności jest nieznaczne. Sposób pomiaru oczekiwanych strat kredytowych w odniesieniu do należności z tytułu dostaw i usług przedstawiono w nocie 6.8.

Ekspozycję Grupy na ryzyko kredytowe przedstawia poniższa tabela (ze względu na koncentrację ryzyka kredytowego w odniesieniu do należności od franczyzobiorców, poniższa tabela prezentuje analizę bez podziału na poszczególne kategorie):

Stan na 31.12.2022 Kategoria	bieżące	do 30 dni	31-90 dni	91-180 dni	181-360 dni	powyżej 361 dni	Razem
Wartość brutto narażona na ryzyko	1 612 344	26 931	4 531	4 648	10 892	77 609	1 736 955
Odpis na oczekiwane straty kredytowe	(2 272)	(523)	(1 625)	(1 987)	(3 658)	(63 941)	(74 006)
Wartość netto - razem	1 610 072	26 408	2 906	2 661	7 234	13 668	1 662 949
Wskaźnik oczekiwanej straty kredytowej	0%	2%	36%	43%	34%	82%	4%

Stan na 31.12.2021 Kategoria	bieżące	do 30 dni	31-90 dni	91-180 dni	181-360 dni	powyżej 361 dni	Razem
Wartość brutto narażona na ryzyko	1 226 874	20 954	4 136	3 421	4 849	69 256	1 329 490
Odpis na oczekiwane straty kredytowe	(1 215)	(369)	(2 006)	(2 697)	(4 340)	(55 601)	(66 228)
Wartość netto - razem	1 225 659	20 585	2 130	724	509	13 655	1 263 262
Wskaźnik oczekiwanej straty kredytowej	0%	2%	49%	79%	90%	80%	5%

Ryzyko kredytowe związane ze środkami pieniężnymi na rachunkach bankowych jest ograniczone, ze względu na to, iż stronami transakcji są banki posiadające wysoki rating kredytowy otrzymany od międzynarodowych agencji ratingowych.

Informacje dotyczące odpisu na oczekiwane straty kredytowe dla udzielonych pożyczek przedstawiono w nocie 6.9.

Ryzyko związane z płynnością

Grupa monitoruje ryzyko związane z płynnością przy pomocy narzędzia okresowego planowania płynności. Narzędzie to uwzględnia terminy wymagalności/ zapadalności zarówno zobowiązań, jak i aktywów finansowych (np. konta należności,

pozostałych aktywów finansowych) oraz prognozowane przepływy pieniężne z działalności operacyjnej.

W ramach zarządzania kapitałem obrotowym Grupa wykorzystuje umowy faktoringu odwrotnego w odniesieniu do swoich zobowiązań, w ramach których oddaje do faktoringu faktury dotyczące zakupów od wybranych dostawców a także umowę faktoringową w zakresie swoich należności, na podstawie której wystawia faktury sprzedaży dla wybranych franczyzobiorców do faktoringu.

Grupa minimalizuje ryzyko płynności wynikające ze stosowania umów faktoringu odwrotnego poprzez współpracę z kilkoma faktorami oraz utrzymywanie niewykorzystanych limitów faktoringowych, które na dzień 31 grudnia 2022 roku wynosiły 115 569 tysięcy PLN (31 grudnia 2021 roku: 206 023 tysięcy PLN). Ponadto Grupa posiada niewykorzystane linie kredytowe (nota 7.3).

W ramach zarządzania kapitałem obrotowym Grupa wykorzystuje także umowę faktoringu w odniesieniu do swoich należności, w ramach której oddaje do faktoringu faktury sprzedaży dla wybranych franczyzobiorców.

Wartość należności sfinansowanych przez faktora na dzień 31 grudnia 2022 roku wynosiła 53 763 tysięcy PLN (31 grudnia 2021 roku: 83 575 tysięcy PLN).

Grupa wykorzystuje również transakcje sale and leaseback dla polepszenia płynności.

Tabele poniżej przedstawiają zobowiązania finansowe Grupy na dzień 31 grudnia 2022 roku według daty zapadalności na podstawie umownych niezdyktowanych płatności.

Nota	Pozycja	na żądanie	do 6 miesięcy	6-12 miesięcy	1-5 lat	powyżej 5 lat	Razem - niezdyktowane	Razem - wartość bilansowa
7.3	Kredyty i pożyczki	-	(647 731)	(192 106)	(3 517 793)	-	(4 357 630)	(3 874 532)
	<i>Kredyty</i>	-	(647 731)	(192 106)	(3 517 793)	-	(4 357 630)	(3 874 532)
6.4	Zobowiązanie z tytułu leasingu	-	(379 374)	(405 403)	(2 554 744)	(1 499 222)	(4 838 743)	(3 590 665)
6.12	Zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących	-	-	(2 430)	(159 409)	-	(161 839)	(103 664)
6.13	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	-	(4 417 654)	(10 170)	(39 050)	(17 723)	(4 484 597)	(4 474 966)
	<i>Zobowiązania wobec dostawców</i>	-	(1 648 635)	(3 181)	-	-	(1 651 816)	(1 651 622)
	<i>Zobowiązania wobec dostawców objęte faktoringiem odwrotnym</i>	-	(2 429 431)	-	-	-	(2 429 431)	(2 429 431)
	<i>Pozostałe</i>	-	(339 588)	(6 989)	(39 050)	(17 723)	(403 350)	(393 913)
6.14	Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia	-	(225 730)	-	-	-	(225 730)	(225 730)
	Stan na 31.12.2022	-	(5 670 489)	(610 109)	(6 270 996)	(1 516 945)	(14 068 539)	(12 269 557)

Nota	Pozycja	na żądanie	do 6 miesięcy	6-12 miesięcy	1-5 lat	powyżej 5 lat	Razem - niezdyktowane	Razem - wartość bilansowa
7.3	Kredyty i pożyczki	-	(231 617)	(258 055)	(3 941 080)	(4 026)	(4 434 778)	(4 040 842)
	<i>Kredyty</i>	-	(231 617)	(258 055)	(3 941 080)	(4 026)	(4 434 778)	(4 040 842)
6.4	Zobowiązanie z tytułu leasingu	-	(353 670)	(322 960)	(1 999 810)	(1 053 018)	(3 729 458)	(3 061 666)
6.12	Zobowiązanie opcyjne do wykupu udziałów niekontrolujących	-	-	(4 140)	(116 061)	-	(120 201)	(103 088)
6.13	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	-	(3 696 528)	(5 972)	(29 783)	(14 791)	(3 747 074)	(3 740 112)
	<i>Zobowiązania wobec dostawców</i>	-	(1 280 760)	-	-	-	(1 280 760)	(1 280 760)
	<i>Zobowiązania wobec dostawców objęte faktoringiem odwrotnym</i>	-	(2 258 977)	-	-	-	(2 258 977)	(2 258 977)
	<i>Pozostałe</i>	-	(156 791)	(5 972)	(29 783)	(14 791)	(207 337)	(200 375)
6.14	Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia	-	(155 434)	-	-	-	(155 434)	(155 434)
	Stan na 31.12.2021	-	(4 437 249)	(591 127)	(6 086 734)	(1 071 835)	(12 186 945)	(11 101 142)

9 Noty pozostałe

9.1 Zobowiązania warunkowe

Zgodnie z informacją przedstawioną w nocie 7.3, na całym zbiorze ruchomości i praw majątkowych został ustanowiony zastaw rejestrowy na rzecz konsorcjum bankowego.

Na dzień 31 grudnia 2022 roku Grupa posiada poręczenie kredytu udzielonego spółce zależnej do kwoty 184 600 tysięcy PLN, termin spłaty kredytu przypada na 30 listopada 2027 roku.

Rozliczenia podatkowe

Rozliczenia podatkowe oraz inne obszary działalności podlegające regulacjom (na przykład sprawy celne czy dewizowe) mogą być przedmiotem kontroli organów administracyjnych, które uprawnione są do nakładania wysokich kar i sankcji. Brak odniesienia do utrwalonych regulacji prawnych w Polsce powoduje występowanie w obowiązujących przepisach niejasności i niespójności. Często występujące różnice w

opiniach, co do interpretacji prawnej przepisów podatkowych zarówno wewnątrz organów państwowych, jak i pomiędzy organami państwowymi i przedsiębiorstwami, powodują powstawanie obszarów niepewności i konfliktów. Zjawiska te powodują, że ryzyko podatkowe w Polsce jest znacząco wyższe niż istniejące zwykle w krajach o bardziej rozwiniętym systemie podatkowym.

Rozliczenia podatkowe mogą być przedmiotem kontroli przez okres pięciu lat, począwszy od końca roku, w którym nastąpiła zapłata podatku. W wyniku przeprowadzanych kontroli dotychczasowe rozliczenia podatkowe Grupy mogą zostać powiększone o dodatkowe zobowiązania podatkowe. Zdaniem Grupy na dzień 31 grudnia 2022 roku utworzono wystarczające rezerwy na ryzyka podatkowe, a na dzień 31 grudnia 2021 roku nie było konieczne utworzenie rezerwy na ryzyko podatkowe.

9.2 Płatności w formie akcji

Polityka rachunkowości

Koszt transakcji rozliczanych z pracownikami w instrumentach kapitałowych jest wyceniany przez odniesienie do wartości godziwej na dzień przyznania uprawnień. Przy wycenie transakcji rozliczanych w instrumentach kapitałowych uwzględniane są rynkowe warunki nabycia uprawnień oraz warunki inne niż warunki nabycia uprawnień.

Koszt transakcji rozliczanych w instrumentach kapitałowych jest ujmowany wraz z odpowiadającym mu wzrostem wartości kapitału własnego w okresie, w którym spełnione zostały warunki dotyczące efektywności/ wyników lub/ i świadczenia pracy bądź usług, kończącym się w dniu, w którym określony pracownicy zdobędą pełne uprawnienia

do świadczeń („dzień nabycia uprawnień”). Skumulowany koszt ujęty z tytułu transakcji rozliczanych w instrumentach kapitałowych na każdy dzień bilansowy do dnia nabycia uprawnień odzwierciedla stopień upływu okresu nabywania uprawnień oraz liczbę nagród, do których uprawnienia – w opinii Zarządu Grupy na ten dzień, opartej na możliwie najlepszych szacunkach liczby instrumentów kapitałowych – zostaną ostatecznie nabyte.

Żadne koszty nie są ujmowane z tytułu nagród, do których uprawnienia nie zostaną ostatecznie nabyte, z wyjątkiem nagród, w przypadku których nabycie uprawnień zależy od warunków rynkowych lub warunków innych niż warunki nabycia uprawnień, które są traktowane jako nabyte bez względu na fakt spełnienia warunków rynkowych

lub warunków innych niż warunki nabycia uprawnień, pod warunkiem spełnienia wszystkich innych warunków dotyczących efektywności/ wyników lub/ i świadczenia pracy bądź usług.

W przypadku modyfikacji warunków przyznawania nagród rozliczanych w instrumentach kapitałowych, ujmuje się koszty, jak w przypadku, gdyby warunki te nie uległy zmianie. Ponadto, ujmowane są koszty z tytułu każdego wzrostu wartości transakcji w wyniku modyfikacji, wycenione na dzień zmiany.

W przypadku anulowania nagrody rozliczanej w instrumentach kapitałowych, jest ona traktowana w taki

sposób, jakby uprawnienia do niej zostały nabyte w dniu anulowania, a wszelkie jeszcze nieujęte koszty z tytułu nagrody są niezwłocznie ujmowane. Dotyczy to również nagród w przypadku, których warunki inne niż warunki nabycia uprawnień będące pod kontrolą Grupy lub pracownika nie są spełnione. Jednakże w przypadku zastąpienia anulowanej nagrody nową nagrodą – określoną jako nagroda zastępcza w dniu jej przyznania, nagroda anulowana i nowa nagroda są traktowane tak, jakby stanowiły modyfikację pierwotnej nagrody, tj. w sposób opisany w paragrafie powyżej.

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie i szacunkach

W 2017 roku Grupa wprowadziła program motywacyjny. W ramach programu, członkowie kluczowej kadry zarządzającej otrzymali możliwość nabycia akcji spółki Heket Investments S.à r.l. W skład kluczowej kadry zarządzającej wchodzi przedstawiciele kluczowej kadry zarządzającej Żabka Polska S.A. i przedstawiciele kluczowej kadry Spółki. Program został zbudowany w taki sposób, że łączy zyski menedżerów w programie z wartością Spółki i Grupy i dlatego został zakwalifikowany jako podlegający MSSF 2. Zgodnie z MSSF 2 program został wyceniony do wartości godziwej na moment jego przyznania przy uwzględnieniu wszystkich warunków programu, sytuacji rynkowej oraz ryzyka związanego z

instrumentami. Według najlepszej wiedzy Zarządu wartość instrumentów przyznanych kadrze zarządzającej nie różniła się znacząco od wartości godziwej i była tożsama z wartością odpowiednich instrumentów nabywanych przez głównego udziałowca. Zarząd Spółki osądził wycenę oraz traktowanie przyznanych instrumentów kapitałowych jako stałej puli instrumentów przy uwzględnieniu, że alokacja oraz zasady alokacji akcji w ramach tej stałej puli są znane uczestnikom programu od momentu jego uruchomienia.

W konsekwencji późniejsze zmiany / realokacje do tak ustalonej puli instrumentów kapitałowych nie mają wpływu na wycenę tej puli i Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy.

Program motywacyjny dla kluczowej kadry zarządzającej Grupy został zaklasyfikowany jako rozliczany w instrumentach kapitałowych (ze względu na fakt, że Grupa nie ma obowiązku ani zamiaru uregulowania zobowiązania wynikającego z programu poprzez dostarczenie środków pieniężnych uczestnikom) w części dotyczącej akcji. Ponadto w ramach programu Grupa wypłaciła „bonus wejściowy” w kwocie 22 059 tysięcy PLN w 2018 roku, który został ujęty jednorazowo jako koszt.

Grupa przeprowadziła analizę programu oraz cen po jakich menedżerowie nabyli akcje i stwierdziła, że zostały one nabyte w wartości odpowiadającej ich wartości godziwej na ten dzień (innymi słowy, wartość godziwa przyznanych uprawnień na dzień przyznania wyniosła zero). Z tego względu, program nie miał wpływu na zysk / stratę Grupy, z wyjątkiem dodatkowego jednorazowego bonusu pieniężnego wypłaconego na jego początku w wartości 22 059 tysięcy PLN, który został ujęty jednorazowo jako koszt.

Zarząd nabył akcje Heket Investments S.à r.l. poprzez Amphibian Investments S.à r.l.

W dniu 26 maja 2021 roku doszło do transakcji pomiędzy menedżerami biorącymi udział w programie, w wyniku której niektórzy uczestnicy programu motywacyjnego sprzedali 15 098 posiadanych udziałów w Amphibian Investments S.à r.l. (stanowiące łącznie ok. 2% wszystkich udziałów Amphibian). Zarząd uważa, że wartość tych akcji nie jest istotna w stosunku do łącznej wartości programu, co nie zmienia ogólnego układu programu.

W grudniu 2021 roku, zgodnie z pierwotnymi zasadami programu, grupa kluczowych menedżerów skorzystała z prawa do nabycia 62 584 akcji Amphibian Investments S.à r.l. (Akcje Nieprzydzielone). Biorąc pod uwagę, że nagroda została potraktowana jako stała pula akcji w wyniku subskrypcji, łączny udział wszystkich kluczowych menedżerów w Heket Investments S.à r.l. pozostaje bez zmian. Alokacja w ramach stałej puli akcji nie miała konsekwencji księgowych.

W ramach reorganizacji Grupy, ostatecznym akcjonariuszem Spółki została spółka Żabka Group S.A. (spółka akcyjna, société anonyme), a program motywacyjny dla kadry menedżerskiej

został przeniesiony z poziomu Heket Investments S.à r.l. na poziom Grupy Żabka bez wpływu na wartość godziwą programu.

W roku 2022 nie wystąpiły zmiany w programie, które mogłyby wpłynąć na jego wycenę.

Akcje w posiadaniu członków Zarządu (bezpośrednio lub pośrednio poprzez spółki holdingowe):

Nabyte instrumenty	31-12-2022 Udział %	31-12-2021 Udział %
Akcje zwykłe	13,99%	13,99%
Akcje preferencyjne	1,47%	1,47%

W 2021 roku Żabka Polska Sp. z o. o. oraz spółka Lite e-commerce Sp. z o.o. włączyła wybranych kluczowych pracowników spółki do programu motywacyjnego opartego o MSSF 2. Program obejmuje dwa komponenty: stały i zmienny. Uczestnicy programu nabywają prawa do określonej ilości akcji spółki, które to zostaną odkupione przez Żabka Polska w ramach określonego czasu. W związku z planowaną realizacją planu w 2023 roku całość jego wartości została rozpoznana na 31 grudnia 2022 roku co zostało ujawnione w nocie 6.13.

9.3 Transakcje z podmiotami powiązаныmi

Poniższe tabele przedstawiają transakcje z podmiotami powiązаныmi dla poszczególnych lat:

	Spółka wyższego szczebla	Pozostałe podmioty powiązane	Razem
Transakcje w okresie 01.01.2022 - 31.12.2022 roku	27 436	16	27 452
Przychody z tytułu odsetek	27 436	16	27 452
Stan na 31.12.2022	11 707	1 048	12 755
Pożyczki udzielone oraz inne należności	11 707	1 048	12 755

	Spółka wyższego szczebla	Pozostałe podmioty powiązane	Razem
Transakcje w okresie 01.01.2021 - 31.12.2021	67 808	445	68 253
Przychody z tytułu odsetek	67 808	445	68 253
Stan na 31.12.2021	1 511 996	-	1 511 996
Pożyczki udzielone oraz inne należności	1 511 996	-	1 511 996
<i>w tym przeterminowane</i>	<i>161</i>		<i>161</i>

Warunki pożyczek udzielonych jednostkom powiązаныm przedstawiono w nocie 6.9.

Jednostką dominującą całej Grupy jest Heket Holdings Jersey Limited, z siedzibą w Jersey. Ostatecznymi większościami akcjonariuszami Grupy są spółki komandytowe z CVC Capital Partners VI Limited działającym jako komplementariusz.

Warunki transakcji pomiędzy podmiotami powiązаныmi nie były korzystniejsze niż warunki podobnych transakcji możliwych do przeprowadzenia na warunkach rynkowych z jednostkami niepowiązаныmi.

Rozrachunki ze spółką wyższego szczebla zostały rozliczone w ramach restrukturyzacji Grupy przedstawionej w nocie 3.

9.4 Wynagrodzenie kadry kierowniczej Grupy

	31.12.2022	31.12.2021
Krótkoterminowe świadczenia pracownicze (wynagrodzenia i narzuty)	89 529	63 320
Wynagrodzenia kadry kierowniczej Grupy razem	89 529	63 320

W skład kluczowej kadry zarządzającej wchodzi kierownicy jednostki dominującej Żabka Polska Sp. z o. o. Członkowie kluczowej kadry zarządzającej (menedżerowie) Spółki otrzymali możliwość nabycia akcji spółki Heket Investments S.à r.l. (obecnie Żabka Group S.A. po przekształceniach opisanych w nocie 3).

Szczegóły programu opisano w nocie 9.2. Inne transakcje z udziałem członków Zarządu nie wystąpiły.

9.5 Struktura zatrudnienia

Przeciętne zatrudnienie w Grupie w okresie zakończonym dnia 31 grudnia 2022 roku wynosiło 2 741 etatów (31 grudnia 2021 roku: 2 277 etatów).

9.6 Informacje o wynagrodzeniu podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

	31.12.2022	31.12.2021
Obowiązkowe badanie rocznego sprawozdania finansowego	1 518	1 420
Pozostałe usługi	15	465
Wynagrodzenie podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych	1 533	1 885

Podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych Grupy w 2022 roku i 2021 roku była spółka Ernst & Young Audit Polska sp. z o.o. sp. k.

9.7 Zdarzenia po dniu bilansowym

W styczniu 2023 roku Grupa spłaciła zobowiązania z tytułu kredytu, które opisane zostały w nocie 7.3.

W dniu 9 stycznia 2023 roku spółki Żabka Group SA oraz Żabka Polska sp. z o.o. zawarły nową umowę kredytową z konsorcjum banków na kwotę 5 110 000 tysięcy PLN oraz 186 063 tysięcy EUR. Pierwsze transze w ramach nowej umowy kredytowej zostały zaciągnięte w dniu 23 stycznia 2023 roku w wysokości

4 000 000 tysięcy PLN oraz 186 063 tysięcy EUR z terminem spłaty w zależności od transzy przypadającym na 23 stycznia 2029 roku i 23 lipca 2029 roku.

W dniu 15 lutego 2023 roku Spółka z Grupy otrzymała wynik kontroli celno-skarbowej wszczętej w dniu 10 lutego 2021 roku. Szczegóły przedstawiono w nocie 5.5.

Zarząd Żabka Polska sp. z o.o.

Tomasz Suchański

Prezes Zarządu

Tomasz Blicharski

Wiceprezes Zarządu,
Dyrektor Zarządzający
Żabka Future

Anna Grabowska

Wiceprezeska Zarządu ds.
Strategii Konsumenckich

Adam Manikowski

Wiceprezes Zarządu,
Dyrektor Zarządzający
Żabka Polska

Jolanta Bańczerowska **Marta Wrochna-Łastowska**

Członkini Zarządu,
Obszar Strategii Personalnej

Członkini Zarządu,
Obszar Strategii Finansowej

Odpowiedzialny za prowadzenie ksiąg w jednostce

Hubert Józwiak

Główny Księgowy

Poznań, 15 marca 2023 roku

Żabko eko smart cafej

Informacje dodatkowe



O raporcie

Niniejszy Raport Zintegrowany został sporządzony w oparciu o ramy sprawozdawczości zintegrowanej opracowane przez Międzynarodową Radę Sprawozdawczości Zintegrowanej (ang. International Integrated Reporting Council – IIRC). Został on opublikowany z własnej inicjatywy Spółki i jako taki nie został poddany weryfikacji ani badaniu przez jakikolwiek podmiot zewnętrzny. Ani jego sporządzenie, ani publikacja nie są obowiązkowe na gruncie przepisów powszechnie obowiązującego prawa ani kodeksów branżowych. W związku z tym niniejszy dokument nie stanowi oświadczenia i nie należy kierować się jego treścią, podejmując jakiegokolwiek decyzje finansowe bądź majątkowe.

Żabka Polska sp. z o.o. i Grupa Żabka spełniły ciężące na nich obowiązki sprawozdawcze, sporządzając następujące dokumenty:

- jednostkowe sprawozdanie finansowe Żabka Polska sp. z o.o. za 2022 r. zatwierdzone 15 marca 2023 r. i złożone w Krajowym Rejestrze Sądowym wraz z opinią niezależnego biegłego rewidenta wydaną 16 marca 2023 r.;
- skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Żabka za 2022 r. („Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe”) zatwierdzone 15 marca 2023 r. i złożone w Krajowym Rejestrze Sądowym wraz z opinią niezależnego biegłego rewidenta wydaną 16 marca 2023 r.;
- sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Żabka i Żabka Polska sp. z o.o., zatwierdzone 15 marca 2023 r. i złożone w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe włączone do niniejszego Raportu Zintegrowanego zostało zaczerpnięte ze zbadanego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego wskazanego powyżej.

Niniejszy Raport omawia praktyki stosowane przez Grupę Żabka w 2022 r. w toku działalności operacyjnej w odniesieniu do tworzonego przez nią kompleksowego ekosystemu convenience. Struktura organizacyjna Grupy Żabka obejmuje następujące podmioty: Żabka Polska sp. z o.o., Retail Technology Investments sp. z o.o., Logistic Property Investment sp. z o.o., Żabka Automatic Logistics sp. z o.o., Żabka Property Fund sp. z o.o., Żabka Development sp. z o.o., Żabka Construction sp. z o.o., Żabka Nano sp. z o.o., Lite ecommerce sp. z o.o., Lite 24 sp. z o.o., Maczfit Foods sp. z o.o., Catch a Box GmbH, Masterlife Solutions sp. z o.o., Food Property Investment sp. z o.o. i Cool-Logistics sp. z o.o. Więcej informacji nt. działalności poszczególnych jednostek można znaleźć na stronie internetowej firmy pod adresem www.zabkagroup.com/pl/.

Spółki podlegające sprawozdawczości niefinansowej są dobierane na podstawie kryterium kontroli operacyjnej z uwzględnieniem istotności ich wpływu na poszczególne obszary

działalności. Zgodnie z tymi kryteriami część danych ujawnionych w niniejszym Raporcie obejmuje wyłącznie Żabka Polska Sp. z o.o., a nie całą Grupę. Dotyczy to w szczególności mierników i kluczowych wskaźników efektywności odnoszących się do kwestii ESG, pracowników i współpracowników oraz funkcjonowania opartego na franczyzie modelu biznesowego. Zamieszczone w niniejszym Raporcie informacje finansowe zostały zaczerpnięte ze Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego i dotyczą Grupy Żabka. O ile wyraźnie nie zaznaczono inaczej, zamieszczony opis ładu korporacyjnego odnosi się do Żabka Polska sp. z o.o., a nie Grupy Żabka ani jakiegokolwiek innego należącego do niej podmiotu.

Niniejszy Raport jest pierwszym raportem zintegrowanym Spółki i zawiera dane ilościowe i jakościowe za 2022 r. Wybrane informacje mogą jednak dotyczyć innych okresów, w których to przypadkach są one opatrzone stosowną adnotacją.

Niniejszy Raport Zintegrowany może zawierać stwierdzenia dotyczące przyszłości, które ze względu na swój charakter obarczone są ryzykiem i niepewnością. Stwierdzenia takie można rozpoznać po użyciu w nich słów lub wyrażeń takich jak: „przewidywać”, „uważać”, „szacować”, „oczekiwać”, „planować” czy „potencjalny”, a także pokrewnych słów i wyrażeń oraz ich synonimów w formie gramatycznej odpowiedniej do danego kontekstu. Lista ta nie jest wyczerpująca, a na odniesienie się do przyszłości może wskazywać użycie innego słowa lub wyrażenia. Spółka nie ponosi żadnej odpowiedzialności za zgodność ze stanem faktycznym stwierdzeń dotyczących przyszłości zawartych w niniejszym Raporcie Zintegrowanym i nie powinny one stanowić podstawy do podejmowania jakichkolwiek decyzji. Stwierdzenia takie odzwierciedlają okoliczności, założenia i oczekiwania aktualne na dzień publikacji niniejszego Raportu i Spółka nie zobowiązuje się do ich aktualizacji po tym dniu.

Treść niniejszego Raportu Zintegrowanego jest aktualna wyłącznie na dzień jego publikacji. Po jego opublikowaniu nie będzie on aktualizowany, dlatego dane w nim zawarte należy traktować jako aktualne wyłącznie na dzień publikacji.

Niniejszy Raport Zintegrowany został oryginalnie sporządzony w języku angielskim. Jego ewentualne tłumaczenia, w tym na język polski, mają wyłącznie charakter pomocniczy.

Całość niniejszego Raportu, a także jego poszczególne elementy stanowią własność Żabka Polska Sp. z o.o. i podlegają ochronie na podstawie Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

Słowniczek i definicje kluczowych wskaźników efektywności (KPI)

ACIT

Skrót od ang. Advanced Customer Insight Tool. Jest to wewnętrznie opracowane narzędzie wykorzystywane przez Żabkę i dostawców do analizy danych dotyczących klientów.

AI

Skrót od ang. artificial intelligence – sztuczna inteligencja.

Ankieta/badanie Q12 lub ankieta/badanie Gallupa

Opracowana przez Instytut Gallupa ankieta do pomiaru poziomu zaangażowania pracowników w organizacji. Składa się z 12 pytań.

APM

Skrót od ang. Alternative Performance Measure. Oznacza alternatywny pomiar wyników w rozumieniu Wytycznych ESMA w sprawie alternatywnych pomiarów wyników.

Automated Replenishment

Jest to zautomatyzowany system uzupełniania zapasów, obliczający i generujący odpowiednie zamówienia bez konieczności ręcznej interwencji.

Badanie NFS

Ogólnopolskie badanie satysfakcji ze współpracy z sieciami handlu detalicznego przeprowadzone wśród dostawców przez firmę badawczą Advantage.

CAGR

Skrót od ang. Compound Annual Growth Rate – złożona roczna stopa wzrostu.

CCO

Skrót od ang. Chief Commercial Officer – Wiceprezeska Zarządu ds. Komercyjnych.

CEO

Skrót od ang. Chief Executive Officer – Prezes Zarządu i CEO Spółki Żabka Polska

A

CFO

Skrót od ang. Chief Financial Officer – Członkini Zarządu odpowiedzialna za Obszar Strategii Finansowej

Cool-Logistics

Cool-Logistics sp. z o.o z siedzibą w Baniosze.

CPO

Skrót od ang. Chief People Officer – Członkini Zarządu odpowiedzialna za Obszar Strategii Personalnej

Cross-docking

Proces przeładunku kompletacyjnego, polegającego na przeładunku towaru z jednego samochodu ciężarowego do drugiego. Pomija całkowicie lub zasadniczo magazynowanie.

CVC, CVC Capital Partners

Fundusz inwestycyjny działający na rynku aktywów niepublicznych z siedzibą w Luksemburgu. Wspólnik dysponujący pakietem kontrolnym udziałów w Grupie Żabka.

Cyberstore

Platforma zawierająca komplet aplikacji stworzonych specjalnie dla franczyzobiorców, umożliwiających zdalne zarządzanie działalnością sklepu.

D2C

Skrót od ang. Direct to Consumer. Oznacza model dostarczenia produktów lub usług bezpośrednio do klienta.

D&I

Skrót. od ang. diversity and inclusion – różnorodność i inkluzywność.

DC

Skrót od ang. distribution centre – centrum dystrybucyjne.

DCO

Skrót od ang. Digital Customer Offering – oferta cyfrowa.

Delio

Marka należąca do Grupy Lite E-Commerce, oferująca asortyment około 5 000 produktów.

Delio Nite

Usługa dostawy zakupów spożywczych następnego dnia rano, oferowana przez Delio.

Dietly

Masterlife Solutions sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie.

E&Y

Ernst & Young S.A.

EBITDA

Wynik operacyjny powiększony o odsetki, opodatkowanie i amortyzację

EBITDA znormalizowana

Skorygowany zysk operacyjny powiększony o amortyzację (szczegółowy wykaz dokonywanych korekt można znaleźć w rozdziale „Omówienie wyników finansowych”).

E-commerce

Handel elektroniczny, tj. obrót towarami za pośrednictwem Internetu.

EcoVadis

Globalny niezależny dostawca znormalizowanego systemu oceny działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

E-grocery

Zakupy artykułów spożywczych i gospodarstwa domowego przez Internet, obejmujące dostawę bezpośrednio do domu klienta lub odbiór osobisty.

EMEA

Region świata obejmujący Europę, Bliski Wschód i Afrykę

ESG

Skrót od ang. Environmental, social, and governance. Odnosi się do kwestii i działań dotyczących ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego.

FCF

(z języka angielskiego "Free cash flow") czyli wolne przepływy środków pieniężnych

FMCG

Skrót od ang. Fast-Moving Consumer Goods. Inne określenie na produkty szybkozbywalne.

GHG

Skrót od ang. greenhouse gas – gaz cieplarniany.

GMV w obszarze cyfrowym

Odnosi się do wartości brutto towarów (ang. gross merchandise value – GMV) sprzedanych poprzez kanały cyfrowe, tj. przychodów ze sprzedaży osiągniętych przez Maczfit, Jush!, Delio i Żabka Nano oraz całkowitej wartości brutto towarów sprzedanych za pośrednictwem platformy Dietly (z uwzględnieniem VAT).

KPI

Skrót od ang. Key Performance Indicator – kluczowy wskaźnik efektywności.

Liczba dostarczonych posiłków

Liczba posiłków dostarczonych przez Maczfit.

Liczba franczyzobiorców

Łączna liczba franczyzobiorców prowadzących sklepy Żabka na koniec okresu sprawozdawczego.

Liczba sklepów, liczba punktów sprzedaży

Odnosi się do łącznej liczby sklepów Żabka, w tym sklepów bezobstugowych w formie Żabka Nano.

Liczba użytkowników aplikacji

Liczba aktywnych użytkowników aplikacji Żappka (zgodnie z regulaminem korzystania z aplikacji).

Lite e-commerce

Lite e-commerce sp. z o.o. z siedziba w Warszawie

LTM

Skrót od ang. last twelve months – okres ostatnich dwunastu miesięcy.

Łączna marża franczyzobiorców

Odpowiada kwocie uzyskiwanej przez franczyzobiorcę ze sprzedaży produktów Żabki z uwzględnieniem zachęt finansowych otrzymanych od Grupy.

M&A

Skrót od ang. mergers and acquisitions – transakcje fuzji i przejęć przedsiębiorstw.

Maczfit

Maczfit Foods sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie

Magazyn typu dark store

Punkt sprzedaży detalicznej lub centrum dystrybucyjne, które zajmuje się wyłącznie obsługą zamówień składanych przez Internet. Zasadniczo może działać jako magazyn wydający bezpośrednio klientom zamówienia złożone online w modelu click-and-collect (kliknij i odbierz) lub jako obiekt służący do kompletacji zamówień na potrzeby sprzedaży internetowej.

MBO

(z języka angielskiego „Management By Objectives”) czyli zarządzanie przez cele

Nakłady inwestycyjne

Wskazuje sumę zwiększeń stanu innych wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych

NPS

Skrót od ang. Net Promoter Score. Oznacza wskaźnik lojalności klientów.

Odsetek stałych franczyzobiorców

Oznacza odsetek franczyzobiorców, którzy współpracują z Żabką od co najmniej trzech lat.

Ograniczenie emisji

Obrazuje ograniczenie emisji gazów cieplarnianych w zakresie 1 i 2 względem roku bazowego 2020.

OptiPlan

Narzędzie do zarządzania, służące zwiększaniu produktywności na poziomie sklepów.

Pracownicy o zaawansowanych kompetencji cyfrowych

Udział pracowników zatrudnionych w działach analityki danych i data science, transformacji cyfrowej i wsparcia technicznego w ogólnej liczbie pracowników.

Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej

Wskaźnik zgodny z MSSF, oznaczający przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej.

Przewodniczący RN

Przewodniczący Rady Nadzorczej Spółki.

M**Q-commerce**

Kategoria e-commerce, w której zamówienia realizowane są błyskawicznie, zazwyczaj w ciągu nie dłużej niż godziny.

QMS

Skrót od ang. Quick Meal Solutions. Oznacza kategorię asortymentu obejmującą błyskawiczne dania i przekąski.

Ramy sprawozdawczości zintegrowanej <IR framework>

Globalne wytyczne dla organizacji w zakresie zwięzłej, zintegrowanej i przejrzystej sprawozdawczości dotyczącej wyników finansowych oraz działań związanych z ochroną środowiska, odpowiedzialnością społeczną i ładem korporacyjnym.

Raport Odpowiedzialności

Sprawozdanie, w którym firma przedstawia rezultaty swoich działań w obszarach ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego (ESG) poprzez odniesienie do określonych danych i wskaźników. Omawia ponadto podjęte przez organizację przedsięwzięcia i inicjatywy. Jest sporządzany zgodnie ze standardami sprawozdawczości niefinansowej opracowanymi przez Global Reporting Initiative (GRI) oraz z zaleceniami Rady Standardów Rachunkowości Zrównoważonego Rozwoju (SASB).

Raport Zintegrowany, IR, Raport

Niniejszy dokument, prezentujący zarówno informacje finansowe, jak i niefinansowe o organizacji w celu przedstawienia całościowego obrazu jej działalności i wyników, w tym tworzonej przez nią wartości.

RDR, r/r

Rok do roku

rPET

Tworzywo PET (politereftalan etylenu) pochodzące z recyklingu.

SaaS

Skrót od ang. software as a service. Oznacza model udostępniania klientom oprogramowania w formie centralnie hostowanej usługi, z której użytkownicy korzystają na podstawie licencji nabywanej na zasadzie abonamentu.

SBTi

Skrót od nazwy organizacji Science Based Targets initiative.

SKU

Skrót od ang. Stock Keeping Unit – jednostka magazynowa.

Q**R****Spółka lub Żabka Polska**

Żabka Polska sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu.

Średnia dzienna liczba transakcji

Łączna liczba paragonów (w tym wystawionych w placówkach Żabka Nano) uśredniona względem liczby sklepów.

Udział zakupów za pośrednictwem aplikacji w sprzedaży ogółem

Odsetek wartości sprzedaży do klientów końcowych, którzy zeskanowali aplikację Żappka przy kasie.

Wartość sprzedaży do klienta końcowego

Odnosi się do sprzedaży do klienta końcowego zrealizowanej przez stacjonarne sklepy sieci oraz przez platformy cyfrowe (Maczfit, Dietly i usługi q-commerce). Nie jest on równoznaczny z przychodami ze sprzedaży Grupy (zgodnie z MSSF).

WOŚP

Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy

Wskaźnik zaangażowania pracowników

Dotyczy uplasowania się Żabki w określonym percentylu najlepszych pracodawców na świecie, tj. pracodawców o najbardziej angażującej pracownikom kulturze organizacyjnej wg „ankiety Q12” opracowanej przez Instytut Gallupa.

Wzrost sprzedaży porównywalnej (LfL)

Inaczej wzrost sprzedaży w ujęciu LfL (od. ang. like for like). Wskazuje różnicę w wartości sprzedaży do klienta końcowego zrealizowanej wyłącznie przez sklepy, które działały w danym dniu zarówno w okresie sprawozdawczym, jak i w okresie porównawczym.

Wzrost sprzedaży produktów marek własnych promujących zrównoważony styl życia do 2025 r.

Odnosi się do wartości sprzedaży do klienta końcowego produktów marek własnych Żabki promujących zdrowszy i bardziej zrównoważony styl życia, tj. artykułów spożywczych spełniających co najmniej jedno z poniższych kryteriów: uzyskanie oceny Nutri-Score A, B lub C, oznakowanie tzw. „czystą etykietą”, pochodzenie roślinne lub zastosowanie oświadczenia żywieniowego/zdrowotnego.

VCP

Skrót od ang. Value Creation Plan – Plan Tworzenia Wartości.

Venture Studio

Jednostka Grupy Żabka, której zadaniem jest poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań.

Z**Zadłużenie netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości) / EBITDA znormalizowana (po uwzgl. czynszów z tyt. najmu)**

Oznacza stosunek zadłużenia netto (z wył. zobowiązań z tyt. umów najmu nieruchomości), czyli sumy zobowiązań z tyt. kredytów i pożyczek oraz zobowiązań z tyt. leasingu (innych niż najem nieruchomości) pomniejszonej o saldo środków pieniężnych i ich ekwiwalentów, do skorygowanego wyniku EBITDA po uwzgl. czynszów z tyt. najmu (tj. kosztów najmu nieruchomości w wysokości, w jakiej są ponoszone).

Zysk netto

Zysk netto z działalności kontynuowanej zgodnie z MSSF

Żabka, Grupa Żabka lub Grupa

Spółka i jej jednostki zależne

Żabka Jush!

Marka należąca do Grupy Lite E-Commerce, oferująca asortyment około 1 500 produktów za pośrednictwem aplikacji Żabka Jush! i realizująca dostawy w ciągu 15 minut od złożenia zamówienia.

Żabka Nano

Żabka Nano sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu.

Żappka

Aplikacja mobilna dla klientów Żabki

Żappsy

Punkty lojalnościowe zbierane przez klientów w aplikacji Żappka



Raport Zintegrowany za 2022 r. został opracowany przy udziale wielu osób oraz zespołów należących do organizacji.

Wszelkie pytania związane z informacjami zawartymi w niniejszym Raporcie prosimy kierować do Działu External Financial Communications, który koordynował proces jego publikacji:



Filip Paszke
Director, Governance & External
Financial Communications
paszke.filip@zabka.pl



Wojciech Zengteler
Head of External
Financial Communications
zengteler.wojciech@zabka.pl

zabka group

Dodatkowe źródła informacji:

witryna internetowa firmy:
www.zabkagroup.com/pl/

wypowiedź Prezesa Zarządu
Spółki Żabka Polska:
[www.zabkagroup.com/pl/
nasi-inwestorzy/](http://www.zabkagroup.com/pl/nasi-inwestorzy/)

Raport Odpowiedzialności:
[www.zabkagroup.com/pl/nasza-
odpowiedzialnosc/](http://www.zabkagroup.com/pl/nasza-odpowiedzialnosc/)

