

Raport Roczny 2011

Sprawozdanie Zarządu

20 III 2012



Raport Roczny AmRest 2011

1. List do akcjonariuszy.....	4
1.1. Wybrane dane finansowe.....	6
2. Opis działalności Spółki	9
2.1. Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową	9
2.3. Restauracje segmentu Casual Dining Restaurants (CDR)	13
3. Struktura przychodów	17
4. Odbiorcy	18
4.1. Wykształcenie	18
4.2. Płeć	18
5. Sieć dostawców	19
6. Zatrudnienie HR	21
7. Zmiany w sposobie zarządzania	22
7.1. Zmiany w Zarządzie Spółki	22
7.2. Zmiany w Radzie Nadzorczej.....	23
7.3. Skład Zarządu i Rady Nadzorczej.....	23
8. Sytuacja finansowa i majątkowa Spółki	24
8.1. Ocena wyników Spółki i struktury bilansu	24
8.2. Kredyty, pożyczki i obligacje	30
8.3. Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych	31
8.4. Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych	34
8.5. Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki.....	34
9. AmRest Holdings SE w roku 2012.....	38
9.1. Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji 38	
9.2. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki istotne dla rozwoju Spółki w roku 2012 38	

9.2.1.	Czynniki zewnętrzne.....	39
9.2.2.	czynniki wewnętrzne	39
10.	Podstawowe ryzyka i zagrożenia, na które narażone jest Spółka	40
10.1.	Czynniki pozostające poza kontrolą Spółki	40
10.2.	Uzależnienie od franczyzodawcy	40
10.3.	Uzależnienie od partnerów joint venture.....	41
10.4.	Brak wyłączności	41
10.5.	Umowy najmu i ich przedłużenie	42
10.6.	Ryzyko związane z konsumpcją produktów żywnościowych	42
10.7.	Ryzyko związane z utrzymaniem osób zajmujących kluczowe stanowiska	43
10.8.	Ryzyko związane z kosztami pracy dotyczącymi pracowników restauracji oraz zatrudnieniem i utrzymaniem profesjonalnej kadry	43
10.9.	Ryzyko dotyczące ograniczeń w dostępności produktów spożywczych i zmienności ich kosztów	43
10.10.	Ryzyko związane z rozwojem nowych marek	44
10.11.	Ryzyko związane z otwarciem restauracji w nowych krajach	44
10.12.	Ryzyko walutowe	44
10.13.	Ryzyko zwiększonych kosztów finansowych.....	44
10.14.	Ryzyko spowolnienia gospodarek	45
10.15.	Ryzyko sezonowości sprzedaży	45
10.16.	Ryzyko awarii systemu komputerowego i czasowego wstrzymania obsługi klientów przez restauracje sieci	45
11.	Kierunki i strategia rozwoju Spółki.....	46
12.	Oświadczenia Zarządu	47
12.1.	Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań	47
12.2.	Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań	47

List do akcjonariuszy

Drodzy Akcjonariusze,

2011 był bardzo ważnym rokiem dla AmRest. Nasze wyniki finansowe poprawiły się znacząco zarówno dzięki dynamicznemu rozwojowi naszego biznesu w Europie Środkowo-Wschodniej i USA, jak również dzięki doskonałym rezultatom przejętej przez nas w kwietniu Restauravii. Jesteśmy pełni optymizmu w stosunku do nowych możliwości płynących z tego przejęcia. Zarządzamy teraz marką, która pozwoli nam stać się prawdziwie globalną firmą. Jesteśmy przekonani, że AmRest jeszcze nigdy nie był tak doskonale przygotowany na dynamiczny wzrost. Mamy doświadczonych liderów odpowiedzialnych za kraje i marki oraz strukturę, która umożliwi nam wzniesienie AmRest na wyższy poziom rozwoju.

W 2011 sytuacja ekonomiczna poprawiła się na wszystkich rynkach, na których działamy, dodatkowo wzmocniliśmy nasze operacje i otworzyliśmy wiele nowych restauracji. Zgodnie z ubiegłoroczną obietnicą w 2011 znacząco zwiększyliśmy tempo nowych otwarć, budując 96 nowych restauracji i przeprowadzając liczne renowacje. Obecnie prowadzimy prawie 700 restauracji w 10 krajach.

Naszym nadrzędnym celem jest dostarczanie naszym klientom wyjątkowej jakości dań i tworzenie niezapomnianej atmosfery naszych restauracji. Jesteśmy przekonani, że najlepsze przedsięwzięcia mogą zostać zrealizowane tylko przez najlepszych ludzi. Dziś ponad 21 tysięcy osób czerpie inspirację z naszych naczelnych wartości i wiary, że „Wszystko Jest Możliwe”. Aby zagwarantować warunki do dynamicznego rozwoju Spółki, poszukujemy i zatrudniamy wyjątkowych pracowników. Poprzez oferowane możliwości osobistego rozwoju motywujemy nasz zespół do osiągnięcia doskonałych rezultatów.

AmRest ma teraz dwa mocne motory wzrostu. Będziemy w dalszym ciągu dynamicznie rozwijać nasz biznes w Europie Środkowo-Wschodniej. Dodatkowo skupimy się na naszej nowej marce La Tagliatella, która stanie się naszą globalną platformą rozwoju. Już w tym roku otworzymy restauracje La Tagliatella w Chinach, Indiach, Niemczech, oraz w USA. Wzmacniając nasz solidny biznes w Europie Środkowo-Wschodniej i Rosji, wysoce zyskowymi restauracjami La Tagliatella na nowych, dynamicznych rynkach, staniemy się globalną firmą zdolną do wzrostu, niezależnie od warunków rynkowych.

2011 był przełomowym rokiem dla AmRest. Nie tylko udało nam się przejąć wyjątkową markę, La Tagliatella, ale dowiedliśmy również, że jesteśmy doskonale przygotowani na dostarczanie wartości naszym akcjonariuszom, nawet w obliczu niepewnych warunków rynkowych. Doskonałej jakości jedzenie, wzbogacone pasją i zaangażowaniem naszych pracowników pozwala nam na ciągłe ulepszenie naszej oferty i wyróżnianie się na tle konkurencji. Nasze fundamenty nigdy jeszcze nie były tak silne i jesteśmy bardzo dobrze przygotowani na dynamiczny rozwój w nadchodzących latach.

Dziękujemy za wsparcie i zaufanie,

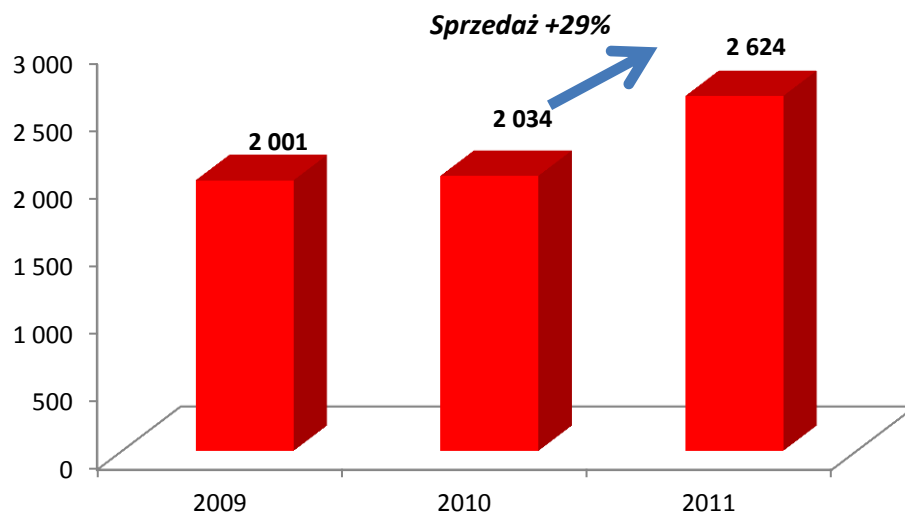
Z wyrazami szacunku,

Rada Nadzorcza

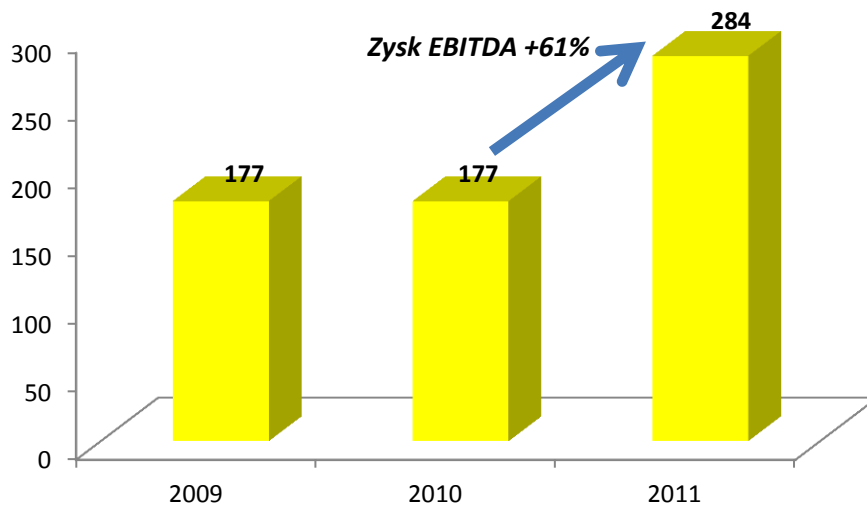
AmRest Holdings SE

1.1. Wybrane dane finansowe

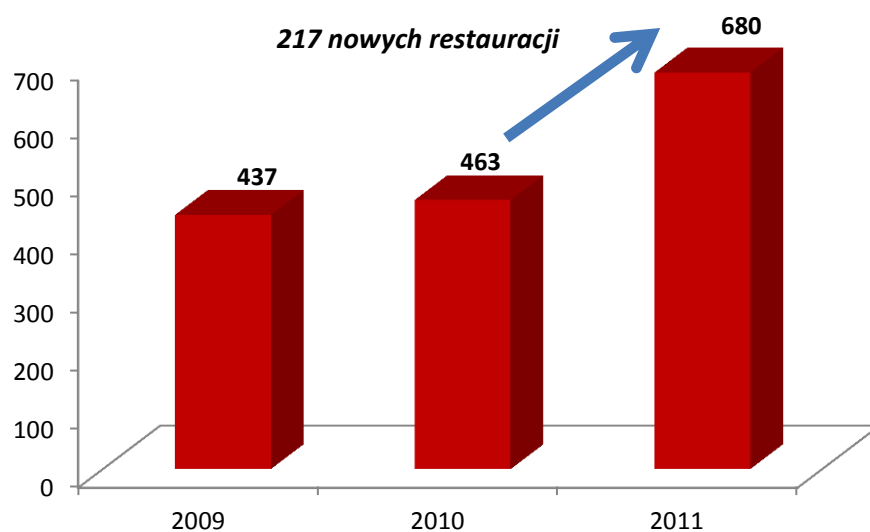
WYKRES 1 PRZYCHODY (W MLN. ZŁ)



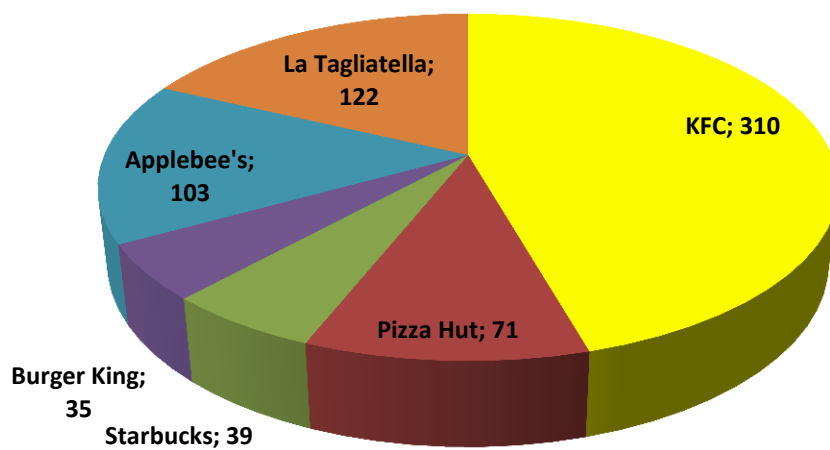
WYKRES 2 ZYSK NA POZIOMIE EBITDA (W MLN. ZŁ)



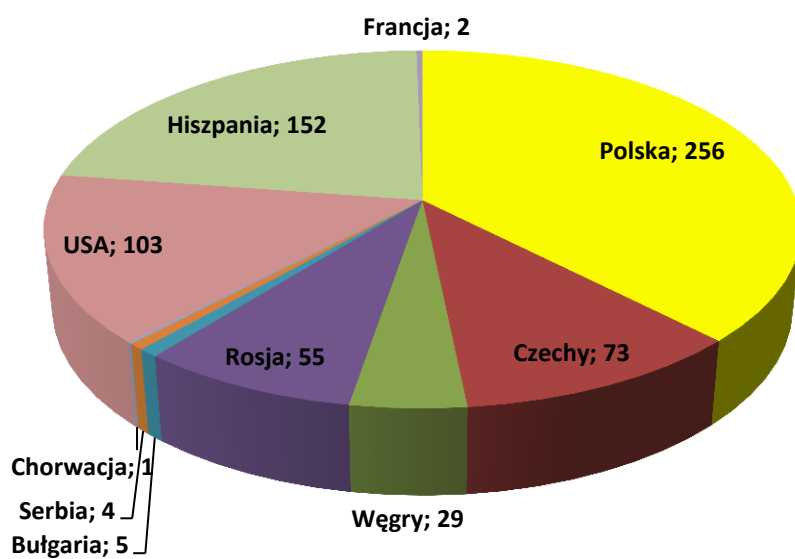
WYKRES 3 LICZBA RESTAURACJI AMREST 2009 – 2011, STAN NA KONIEC 2011



WYKRES 4 LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA MARKI, STAN NA KONIEC 2011



WYKRES 5 LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA KRAJE, STAN NA KONIEC 2011



2. Opis działalności Spółki

2.1. Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową

AmRest Holdings SE („AmRest”) zarządza 6 markami restauracyjnymi w 10 krajach Europy oraz Ameryki Północnej. Każdego dnia ponad 20 tysięcy pracowników AmRest, poprzez naszą kulturę „Wszystko Jest Możliwe!”, dostarcza wyśmienite smaki oraz wyjątkową obsługę po przystępnej cenie.

AmRest prowadzi swoje restauracje w dwóch sektorach restauracyjnych: Quick Service Restaurants (QSR) – KFC, Burger King, Starbucks i oraz Casual Dining Restaurants (CDR) – La Tagliatella, Pizza Hut, Applebee’s.

Restauracje AmRest umożliwiają korzystanie z usług gastronomicznych na miejscu, na wynos, obsługę klientów zmotoryzowanych na specjalnych stanowiskach („Drive Thru”) oraz dostawę do klienta według zlecenia złożonego telefonicznie. Menu restauracji AmRest oferują wysokiej jakości dania, które przygotowuje się ze świeżych produktów zgodnie z oryginalnymi przepisami i standardami sieci restauracji KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks, Applebee’s i La Tagliatella.

AmRest jest franczyzobiorcą firmy Yum! Brands Inc. w zakresie marek KFC oraz Pizza Hut. Restauracje Burger King funkcjonują także na zasadzie franczyzy, na podstawie umowy z Burger King Europe GmbH. Restauracje Starbucks otwierane są przez spółki joint venture AmRest Coffee (82% AmRest i 18% Starbucks) posiadające prawa i licencje do rozwoju i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce, w Czechach oraz na Węgrzech. Restauracje Applebee’s również funkcjonują na zasadzie franczyzy udzielonej przez Applebee’s International, Inc. Marka La Tagliatella jest marką własną AmRest, która dołączyła do portfela w kwietniu 2011. Restauracje La Tagliatella prowadzone są zarówno przez AmRest, jak i przez podmioty, którym Spółka dzierżawi prawa do prowadzenia restauracji na zasadzie umowy franczyzowej.

2.2. Restauracje segmentu Quick Service Restaurants (QSR)

Rok 2011 był dla KFC bardzo udany. Wśród wielu znaczących inicjatyw przeprowadzonych przez KFC warto odnotować kilka, które



miały, bądź też będą miały w najbliższym czasie decydujący wpływ na kondycję marki.

Po pierwsze w 2011 roku została otwarta rekordowa liczba restauracji. KFC wzmocniło swoją pozycję nie tylko w miastach, w których znajdowały się już lokale marki, ale również w miastach, w których do tej pory nie można było korzystać z usług KFC. Pojawiły się również pierwsze restauracje typu Drive Thru na polskich autostradach (A4 oraz A2), jak również dwie restauracje koncepcyjne – w Warszawie oraz Krakowie. Restauracje, które były otwarte przed 1 stycznia 2011 roku odnotowały w minionym roku wzrost liczby gości, co przyczyniło się do osiągnięcia sprzedaży przewyższającej 2010 rok.

Duży wpływ na markę KFC wywarły inicjatywy związane z wprowadzeniem nowych lepszych frytek oraz zwiększenie ich porcji w zestawach o blisko 50% bez zmiany ich cen. W minionym roku na rynku polskim, czeskim i węgierskim po raz pierwszy w historii zostały wprowadzone produkty grillowane, stanowiące ciekawą alternatywę dla dotychczas znanych produktów. Ta kategoria będzie w najbliższych latach dalej wzmocniana i nasi goście będą mogli się spodziewać coraz większej ilości produktów grillowanych. Kampania związana z pojawieniem się nowego hasła – KFC So good, odbiła się dużym echem ze względu na podkreślone walory marki, jakimi są świeży, ręcznie panierowany w restauracjach kurczak przygotowywany zgodnie z oryginalną recepturą pułkownika Sandersa.

Rok 2011 to również wprowadzenie do KFC Lean – programu poprawiającego efektywność działania restauracji poprzez zwiększenie zaangażowania wszystkich pracowników do eliminowania czynności i nakładów niezwiększających satysfakcji gości restauracji. Program ten spotkał się z ogromną przychylnością wśród pracowników restauracji i przyczynił się do poprawy szybkości obsługi w KFC.

W 2011 roku restauracje KFC w Polsce podjęły inicjatywę „sprawni w AmRest” związaną z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych oraz kontynuowały finansowe wsparcie Fundacji Corporate Social Responsibility, dzięki której ufundowano już przeszło 5 milionów gorących posiłków najbardziej potrzebującym dzieciom z terenów Polski Południowo – Zachodniej.



Poza restauracjami KFC w Europie Środkowo-wschodniej i Rosji, AmRest zarządza również 32 restauracjami KFC w Madrycie i Barcelonie. W 2011 otworzono 3 restauracje KFC w Hiszpanii. Hiszpańskie restauracje KFC osiągnęły w 2011 roku doskonałe wyniki sprzedaży. Dzięki pierwszej w historii kampanii telewizyjnej



KFC na rynku hiszpańskim sprzedaż w restauracjach porównywalnych wzrosła o ponad 8% w 2011.

Na Świecie, w 76 krajach, jest ponad 12 000 restauracji BURGER KING®. Około 90% z nich należy do franczyzobiorców. Marka BURGER KING® należy obecnie do funduszu 3G Capital, który przejął Burger King Holdings, Inc. w drugiej połowie 2010.



W 2011 roku, AmRest powiększył swój portfel o dodatkowe osiem restauracji Burger King, stanowi to 29% wzrost w porównaniu do 2010. Oprócz zwiększenia ilości restauracji AmRest wprowadził w tym roku wiele nowych rozwiązań do restauracji tej marki np.: nowe menu i cennik, dzięki którym poprawiono marżę i zwiększono średni rachunek gościa. Dodatkowo zmieniono wystrój na nowocześniejszy, zgodny z globalną strategią marki. Wszystkie pozycje menu, od klasycznych kanapek WHOPPER® poprzez znakomite sałatki i desery łączą w sobie to, co najlepsze w restauracjach BURGER KING® świetny smak i doskonałą jakość za przystępną cenę.

AmRest prowadzi obecnie 35 restauracji Burger King, 27 w Polsce, 6 w Czechach i 2 w Bułgarii.

W 2012 AmRest będzie kontynuował rozwój marki Burger King z naciskiem na restauracje typu Drive Thru. Silny nacisk położony zostanie również na działania marketingowe mające na celu zwiększenie rozpoznawalności marki.



STARBUCKS®

Starbucks Coffee International i AmRest Holdings) prowadzi obecnie restauracje Starbucks na rynku czeskim, polskim i węgierskim. Doświadczenie AmRest w Europie Środkowo-Wschodniej, wysoka jakość działań operacyjnych, rozwinięta sieć dostawców

Starbucks jest globalnym liderem w sektorze kawowym, prowadzącym ponad 17 tysięcy kawiarni. AmRest Coffee (Joint Venture pomiędzy

oraz globalna dominacja Starbucks w szybko rozwijającym się segmencie kawowym to unikalna synergia, którą AmRest Coffee wykorzystuje wprowadzając markę Starbucks na rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Spółki AmRest Coffee powstały na trzech rynkach uwzględnionych w umowie rozwoju – czeskim, polskim i węgierskim.

Kawiarnie Starbucks w roku 2011 zanotowały poprawę wyników finansowych, zarówno po stronie zysku, jak i przychodów. Było to zasługą zarówno coraz lepszej rozpoznawalności marki na rynkach na których działamy, jak i ciągłego udoskonalania oferty naszych restauracji. W lecie wprowadziliśmy do naszego menu nowe Frappuccino, które można dopasowywać do gustów klientów, produkt ten cieszy się bardzo dużą popularnością wśród naszych gości.

W 2011, Starbucks rozwijał się w kolejnych miastach Polski i Węgier. W Polsce otworzyliśmy kawiarnie w trzech nowych miastach: Szczecinie, Gdyni, i Gdańsku.

Na początku 2012 otworzyliśmy pierwsze w Polsce Drive Thru we Wrocławiu.

W 2012, Starbucks będzie się rozwijał w Polsce, Czechach i na Węgrzech. Obecnie prowadzimy 41 kawiarni Starbucks; 23 w Polsce, 12 w Czechach i 6 na Węgrzech.



2.3. Restauracje segmentu Casual Dining Restaurants (CDR)



La Tagliatella jest wiodącą marką segmentu CDR w Hiszpanii. Na koniec 2011 istniało 122 restauracji La Tagliatella, z czego 87 zarządzanych było przez 54 franczyzobiorców marki w Hiszpanii, Francji i Andorze.

W 2011 otwarto 20 nowych restauracji La Tagliatella, 12 zarządzanych przez naszych franczyzobiorców. Duże zainteresowanie ze strony franczyzobiorców, pomimo trudnej sytuacji na hiszpańskim rynku jest dla nas dowodem zaufania rynku i siły marki.

W 2011 rozszerzono ofertę menu dodając nowe pozycje w kategorii przystawek i sałatek, które od momentu wprowadzenia cieszą się dużą popularnością wśród naszych klientów.



Kolejnym istotnym wydarzeniem jest otwarcie pierwszych restauracji w centrach handlowych. Biorąc pod uwagę znaczną ilość takich centrów w Hiszpanii, daje to potencjał do szybszego rozwoju.

W 2012 La Tagliatella rozpocznie ekspansję na nowe rynki. Będzie to możliwe między innymi dzięki rozwojowi systemów i procedur operacyjnych, sieci dostaw i przede wszystkim zasobów ludzkich.



Dodatkowo zaangażowaliśmy profesjonalne zespoły doświadczonych na konkretnych rynkach ekspertów, którzy pomogą nam rozwijać markę na Świecie.



Applebee's Neighborhood Grill & Bar jest największą siecią segmentu casual dining na Świecie. Restauracje tej marki oferują doskonałą jakość dań za przystępną cenę w połączeniu z niepowtarzalnym klimatem lokalnej społeczności i miłą gościną atmosferą.

W roku 2011, Applebee's skupiał się w dalszym ciągu na oferowaniu jak najwyższej jakości dań za przystępną cenę. Olbrzymią popularnością cieszyło się podobnie jak w 2010 roku, menu „2 for \$20”. Sukces oferty spowodował, że zdecydowano się awansować ją do stałej pozycji w naszym menu.

Applebee's skupia się również na ciągłym zwiększaniu wydajności pracy i zwiększeniu efektywności pozycji oferowanych w naszych restauracjach.



Nasze plany na rok 2012 zakładają kontynuację renowacji rozpoczętych w 2010. Rewitalizacja pokrywa zmiany zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz restauracji. Zamierzamy również kontynuować uruchomiony w 2010 segment „Late Night” i rozpocząć w 2011 nową ofertę lunchową, „All you can eat”.

Sieć restauracji Applebee's obejmuje obecnie ponad 2000 restauracji na Świecie, z czego ok. 80% jest własnością franczyzobiorców. AmRest jest właścicielem 103 restauracji w 8 stanach USA.

AmRest prowadzi obecnie 58 restauracji Pizza Hut w Polsce, 11 w Rosji i 2 na Węgrzech i jest jednym z głównych franczyzobiorców,



wdrażającym pionierskie rozwiązania w odnawianie pozycji marki w Europie.



Rok 2011 był dla Pizza Hut rokiem umocnienia pozycji na rynku restauracji „casual dining”- wyraźny wzrost sprzedaży restauracji bazowych i znaczna poprawa zyskowności, pomimo niepewnych warunków makro-ekonomicznych, pozwoliły na optymistyczną ocenę potencjału marki. Poprawa wyników była efektem odważnych i kreatywnych działań marketingowych (m.in. kampanie Festiwal Pizzy i Festiwal Makaronów), aktywnej obecności w mediach (reklama telewizyjna i radiowa), jak również stabilizacji zespołów managerskich, systematyzacji narzędzi i procesów kontroli kosztów.

W 2011 otworzyliśmy kolejne restauracje w Szczecinie, Radomiu, Kielcach i Wrocławiu oraz przeprowadziliśmy kilka znaczących remontów w kluczowych lokalizacjach, testując i wprowadzając nowy bardziej współczesny model wystroju oraz nowe platformy produktowe. Tym samym kontynuowaliśmy zaplanowany na kolejne lata proces renowacji wszystkich restauracji w Polsce.



Strategia rozwoju produktów przynosi oczekiwane rezultaty: udział sprzedaży nowych produktów (m.in. makarony, przystawki) i kategorii (np. lunch) rośnie, pozyskując nowe grupy klientów i dając dobre perspektywy na przyszłość. Pizza Hut pozostaje równocześnie największym ekspertem w kategorii pizza, czego dowodem jest sukces innowacyjnego produktu o nazwie Pizza Korona - znakomitej oferty dla grup przyjaciół.

Pizza Hut jako pierwsza spośród sieciowych restauracji rozpoczęła promowanie i rozwój okazji lunchu w bardzo atrakcyjnej cenie z gwarancją czasu szybkiego podania. Hut Lunch to oferta skierowana do coraz liczniejszej grupy klientów, którzy w ciągu dnia potrzebują w krótkim czasie zjeść posiłek. Pizza Hut oprócz gwarancji czasu oferuje więcej: ogromny wybór świetnej jakości produktów, wraz z pełną obsługą kelnerską, w przyjemnej relaksującej atmosferze.



„Gościnność” to część strategii brandu rozpoczęta w roku 2009 i doskonalona w kolejnych latach. Poprzez proces właściwej rekrutacji, szkolenia, doskonalenie zawodowe i docenianie pożądanych zachowań, marka chce być pionierem w tworzeniu i egzekwowaniu najwyższych standardów obsługi oraz budowaniu pozytywnych relacji z Gośćmi przez pracowników.

Skuteczność tej strategii potwierdzają wyniki audytów zewnętrznych (oceny tajemniczego klienta) oraz rozwijany program oceny doświadczeń klientów i rosnąca grupa lojalnych Gości.

3. Struktura przychodów

W roku 2011 przychody ze sprzedaży grupy AmRest wzrosły o 29,0% (2 624 171 tys. zł w porównaniu do 2 033 816 tys. zł w 2010). Dynamiczny wzrost przychodów spowodowany był zarówno zdecydowaną (12,0%) poprawą sprzedaży w restauracjach w Europie Środkowo-Wschodniej, Rosji i USA, jak i konsolidacją przejętego w kwietniu ubiegłego roku biznesu w Hiszpanii, który dodał 346 804 tys. zł.

Największy udział w strukturze przychodów Grupy mają w dalszym ciągu restauracje w Europie Środkowo-Wschodniej, których sprzedaż stanowiła 51,7% przychodów Spółki. Przychody generowane przez restauracje hiszpańskie stanowią 13,2% sprzedaży Grupy, przewidujemy, że udział ten będzie większy w roku 2012, kiedy to po raz pierwszy AmRest skonsoliduje pełne 4 kwartały wyników Restauravii.

TABELA 1 SPRZEDAŻ AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE

Dywizje	2011		2010	
	tys. zł	udział %	tys. zł	udział %
CEE	1 357 195	51,7%	1 158 645	57,0%
USA	702 392	26,8%	704 392	34,6%
Europa Zachodnia	346 804	13,2%	-	0,0%
Rosja	217 780	8,3%	170 779	8,4%
Razem	2 624 171	100%	2 033 816	100%

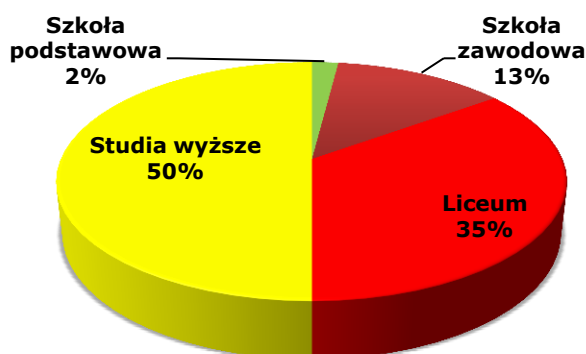
Sezonowość sprzedaży oraz zapasów Grupy AmRest nie jest znaczna, co cechuje całą branżę restauracyjną. Na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej niższa sprzedaż jest osiągana przez restauracje w pierwszej połowie roku, co wynika głównie z mniejszej liczby dni sprzedaży w lutym oraz stosunkowo rzadszymi wizytami klientów w restauracjach. Rynek Stanów Zjednoczonych charakteryzuje się wyższą sprzedażą w pierwszej połowie roku w porównaniu do drugiej połowy roku. Po okresie niższej sprzedaży w miesiącach letnich i lekkim ożywieniu związanym ze Świątami Bożego Narodzenia, pierwsza połowa roku jest okresem wzmożonego ruchu, ze względu na wykorzystanie świątecznych kart upominkowych, kuponów promocyjnych oraz dużą liczbę dni wolnych i świąt.

4. Odbiorcy

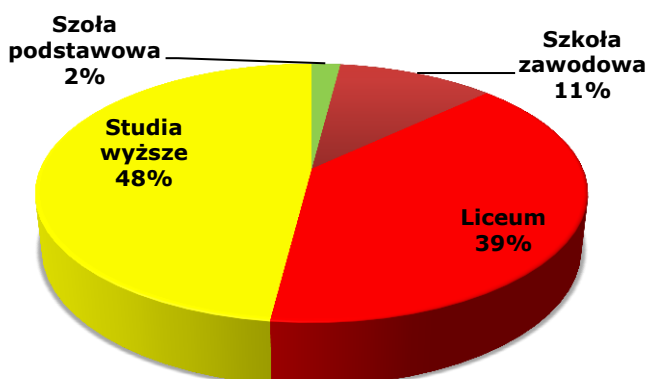
Produkty AmRest są kierowane do szerokiego grona indywidualnych klientów poprzez sieć własnych restauracji zlokalizowanych na terenie Polski, Czech, Węgier, Rosji, Serbii, Bułgarii, Chorwacji, Hiszpanii, Francji oraz Stanów Zjednoczonych. Poniższe wykresy przedstawiają profile odbiorców w zakresie wykształcenia w segmencie QSR i CDR na podstawie restauracji KFC AmRest i Pizza Hut AmRest działających na rynku polskim.

4.1. Wykształcenie

WYKRES 6 STRUKTURA KLIENTÓW POLSKIEGO KFC ZE WZGLĘDU NA WYKSZTAŁCENIE



WYKRES 7 STRUKTURA KLIENTÓW POLSKIEJ PIZZY HUT ZE WZGLĘDU NA WYKSZTAŁCENIE



5. Sieć dostawców

Po koniec roku 2011 zanotowaliśmy wzrost kosztów żywności, co było spowodowane wzrostem cen wołowiny oraz wieprzowiny, paliw i energii na rynku europejskim jak również osłabieniem walut lokalnych względem EUR oraz USD, wzrost ten jednak był poniżej inflacji dla większości marek.

Istotnym elementem naszej strategii jest budowanie odpowiedniego portfela, w ubiegłym roku w odpowiednim czasie zamknęliśmy pozycje długo terminowe na wybrane kluczowe produkty, co powinno w znaczący sposób ograniczyć ryzyko wzrostu kosztów sprzedaży w przyszłości. W związku z dynamicznym rozwojem firmy AmRest w regionie w dalszym ciągu nasi kluczowi dostawcy będą inwestowali w zwiększenie zdolności produkcyjnej, unowocześnianie linii produkcyjnych a zarazem poprawę efektywności w całym łańcuchu dostaw.

Najważniejsze zadania na rok 2012:

1. Opracowanie strategii logistycznej w Europie celem optymalizacji kosztów w tym segmencie oraz wsparcie celów rozwojowych AmRest w regionie. Strategia ta zostanie zaimplementowana w roku 2013
2. Zwiększenie efektywności produkcji kurczaka w regionie
3. Wybór dostawcy napojów na lata 2013-2018
4. Monitoring cen surowców na rynku i podejmowanie decyzji umożliwiających AmRest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku

Lista największych dostawców AmRest:

1. Eurocash S.A – dystrybutor w Polsce
2. Dachster Cr. a.s. – dystrybutor w Czechach
3. Drobimex – dostawca wyrobów z kurczaka w Polsce
4. Jihoceska drubiez s.r.o. – dostawca wyrobów kurczaka w Czechach
5. RBD Distribution Co Ltd – dystrybutor w Rosji

6. Konspol – dostawca wyrobów kurczaka w Polsce
7. Lekkerland – dystrybutor na Węgrzech
8. Roldrob – dostawca wyrobów kurczaka w Polsce
9. Cargill – dostawca oleju, dressingów i jaj w Polsce
10. Beskyd Frycovice – dostawca warzyw i produktów Świeżych w Czechach



6. Zatrudnienie HR

Poniższa tabela przedstawia stan zatrudnienia w Grupie Kapitałowej w latach 2011-2009.

TABELA 2 ZATRUDNIENIE W AMREST (STAN NA KONIEC ROKU)

Rok	2011	2010	2009
Zatrudnienie w restauracjach	20 060	17 121	16 937
Zatrudnienie w administracji	459	343	353
Razem	20 519	17 464	17 290

7. Zmiany w sposobie zarządzania

7.1. Zmiany w Zarządzie Spółki Dominującej

W dniu 1 marca 2011 Zarząd AmRest poinformował, że Pan Wojciech Mroczyński, z dniem 28 lutego 2011, złożył rezygnację z funkcji członka Zarządu AmRest. Powodem rezygnacji jest roczny urlop („sabbatical”), na którym Wojciech Mroczyński będzie przebywał przez kolejne 12 miesięcy.

W dniu 13 grudnia 2011 roku Rada Nadzorcza AmRest podjęła uchwały o odwołaniu ze stanowiska Członka Zarządu AmRest Pana Piotra Bolińskiego i powołaniu na to stanowisko Pana Wojciecha Mroczyńskiego. Uchwały wchodzi w życie z dniem 1 marca 2012 roku.

Pan Piotr Boliński nadal będzie pełnił funkcje zarządcze w spółkach zależnych Grupy AmRest, obejmie również stanowisko CFO (Chief Financial Officer) dywizji hiszpańskiej.

Pan Wojciech Gerard Mroczyński pełnił funkcję Członka Zarządu Emitenta od 23 czerwca 2008 r. do 28 lutego 2011. Jak poinformowano w RB 9/2011, z dniem 28 lutego 2011, Pan Wojciech Mroczyński zrezygnował z pełnienia funkcji Członka Zarządu AmRest w związku z rocznym urlopem („sabbatical”).

Pan Wojciech Mroczyński posiada wykształcenie wyższe ekonomiczne. Jest absolwentem Uniwersytetu Gdańskiego, kierunku Handel Zagraniczny. Pan Wojciech Mroczyński posiada tytuł International MBA, przyznany przez Central Connecticut State University, jest również absolwentem Harvard Business School w Bostonie.

Pan Wojciech Mroczyński posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe. W latach 1998-2005 pełnił funkcje zarządcze w Mondi Packaging Paper Świecie S.A., spółce z branży papierniczej notowanej na GPW. W latach 2003-2005 pełnił dodatkowo w wyżej wymienionej spółce, funkcję Dyrektora Finansowego.

Pan Mroczyński rozpoczął pracę w AmRest w 2005 roku. W latach 2005-2011 był Dyrektorem Finansowym (Chief Financial Officer), Dyrektorem do spraw Operacyjnych (Chief Operating Officer) oraz Dyrektorem do spraw personalnych (Chief People Officer) Emitenta. Pan Mroczyński poinformował, że nie prowadzi działalności w jego ocenie konkurencyjnej w stosunku do działalności wykonywanej w ramach przedsiębiorstwa oraz nie uczestniczy w spółce konkurencyjnej do AmRest, jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej ani jako członek organu spółki kapitałowej. Pan Wojciech Mroczyński nie figuruje również w Rejestrze Dłużników Niewypłacalnych.

7.2. Zmiany w Radzie Nadzorczej

W trakcie Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy AmRest („WZA”), które odbyło się w dniu 10 czerwca 2011 roku, podjęte zostały uchwały dotyczące uzupełnienia składu Rady Nadzorczej Spółki. W związku z wygasającymi mandatami dwóch dotychczasowych członków Rady. WZA zdecydowało o powołaniu na członków Rady Nadzorczej AmRest panów Per Steen Breimyr i Jana Sykora. Informacje o poszczególnych kandydatach znajdują się raportach bieżących Spółki, odpowiednio RB 29/2011, RB 30/2011.

7.3. Skład Zarządu i Rady Nadzorczej:

Zarząd

Piotr Boliński do 1 marca 2012

Wojciech Mroczyński od 1 marca 2012

Mark Chandler

Drew O'Malley

Rada Nadzorcza

W skład Rady Nadzorczej AmRest wchodzi następujące osoby:

Henry McGovern - przewodniczący

Per Steen Breimyr

Raimondo Eggink

Robert Feuer

Jacek Kseń

Joseph P. Landy

Jan Sykora

8. Sytuacja finansowa i majątkowa Grupy

8.1. Ocena wyników Spółki i struktury bilansu

TABELA 3 PODSTAWOWE DANE FINANSOWE AMREST (LATA 2011-2010)

Zł tys. o ile nie podano inaczej	2011	2010
Przychody ze sprzedaży	2 624 171	2 033 816
Zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA)	284 052	176 505
Rentowność operacyjna z uwzgl. amortyzacji (marża EBITDA)	10,82%	8,68%
Zysk (strata) na działalności operacyjnej	103 015	68 662
Rentowność operacyjna (marża EBIT)	3,93%	3,40%
Zysk (strata) brutto	49 290	50 959
Rentowność brutto	1,88%	2,50%
Zysk (strata) netto	48 485	40 598
Rentowność netto	1,85%	2,00%
Zysk (strata) netto*	70 232	40 598
Rentowność netto *	2,7%	2,00%
Kapitały własne	927 791	746 030
Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału własnego (ROE)	5,23%	7,10%
Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału własnego* (ROE*)	7,60%	7,10%
Suma bilansowa	2 630 856	1 368 959
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	1,84%	3,20%
Stopa zwrotu z aktywów* (ROA*)	2,67%	3,20%

*zysk netto oczyszczony z wpływu zdarzeń o charakterze jednorazowym. W roku 2011 było to przeszacowanie wyceny opcji PUT, będącej w posiadaniu akcjonariuszy mniejszościowych, które spowodowało zwiększenie kosztów finansowych Spółki o 21,7 mln zł.

Definicje:

rentowność operacyjna z uwzględnieniem amortyzacji – stosunek zysku operacyjnego przed amortyzacją (EBITDA) do przychodów ze sprzedaży;

rentowność operacyjna – stosunek zysku operacyjnego do przychodów ze sprzedaży;

rentowność brutto – stosunek zysku brutto do przychodów ze sprzedaży;

rentowność netto – stosunek zysku netto do przychodów ze sprzedaży;

stopa zwrotu z kapitałów własnych (ROE) – stosunek zysku netto do kapitałów własnych;

zysk netto – zysk netto dla akcjonariuszy spółki dominującej;

stopa zwrotu z aktywów (ROA) – stosunek zysku netto do stanu aktywów;

TABELA 4 ANALIZA PŁYNNOŚCI (LATA 2011-2010)

Zł tys., o ile nie podano inaczej	2011	2010
Aktywa obrotowe	293 545	334 848
Zapasy	40 770	20 886
Zobowiązania krótkoterminowe	385 036	231 389
<i>Wskaźnik płynności szybkiej</i>	<i>0,66</i>	<i>1,36</i>
<i>Wskaźnik płynności bieżącej</i>	<i>0,76</i>	<i>1,45</i>
Środki pieniężne	143 960	245 118
<i>Wskaźnik natychmiastowy</i>	<i>0,37</i>	<i>1,06</i>
<i>Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)</i>	<i>5,30</i>	<i>3,80</i>
Należności handlowe i pozostałe	86 910	45 007
<i>Wskaźnik rotacji należności handlowych (w dniach)</i>	<i>10,74</i>	<i>7,10</i>
<i>Wskaźnik (cykl) operacyjny (w dniach)</i>	<i>16,04</i>	<i>10,90</i>
Zobowiązania handlowe i pozostałe	300 842	215 975
<i>Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych (w dniach)</i>	<i>40,34</i>	<i>37,80</i>
<i>Wskaźnik konwersji gotówkowej (w dniach)</i>	<i>-24,31</i>	<i>-26,90</i>

Definicje:

wskaźnik płynności szybkiej - stosunek majątku obrotowego pomniejszonego o zapasy do wartości zobowiązań krótkoterminowych;

wskaźnik płynności bieżącej – stosunek majątku obrotowego do zobowiązań krótkoterminowych;

wskaźnik natychmiastowy – stosunek stanu środków pieniężnych do stanu zobowiązań bieżących na koniec okresu;

wskaźnik rotacji zapasów (w dniach) – stosunek średniej wysokości zapasów do przychodów ze sprzedaży pomnożonych przez liczbę dni danego okresu;

wskaźnik rotacji należności handlowych i pozostałych (w dniach) – stosunek średniej wysokości należności handlowych do przychodów ze sprzedaży pomnożonych przez liczbę dni danego okresu;

wskaźnik (cykl) operacyjny (w dniach) – suma cyklu rotacji zapasów oraz cyklu rotacji należności;

wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych i pozostałych (w dniach) – stosunek średniej wysokości zobowiązań handlowych do przychodów ze sprzedaży pomnożony przez liczbę dni danego okresu;

wskaźnik konwersji gotówkowej – różnica między wskaźnikiem (cyklem) operacyjnym a wskaźnikiem rotacji zobowiązań z tytułu dostaw i usług;

TABELA 5 ANALIZA ZADŁUŻENIA (LATA 2011-2010)

PLN tys. o ile nie podano inaczej	2011	2010
Aktywa obrotowe	293 545	334 848
Majątek trwały	2 337 311	1 034 111
Należności handlowe i pozostałe	86 910	45 007
Zobowiązania	1 703 065	622 929
Zobowiązania długoterminowe	1 318 029	391 540
Dług	916 902	383 281
<i>Udział zapasów w aktywach obrotowych (%)</i>	<i>12,42%</i>	<i>6,24%</i>
<i>Udział należności handlowych w aktywach obrotowych (%)</i>	<i>25,16%</i>	<i>13,44%</i>
<i>Udział środków pieniężnych w aktywach obrotowych (%)</i>	<i>49,04%</i>	<i>73,20%</i>
<i>Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym</i>	<i>0,40</i>	<i>0,70</i>
<i>Wskaźnik ogólnego zadłużenia</i>	<i>0,75</i>	<i>0,40</i>
<i>Wskaźnik zadłużenia długoterminowego</i>	<i>1,42</i>	<i>0,50</i>
<i>Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego</i>	<i>2,13</i>	<i>0,80</i>
<i>Dług/Kapitały własne</i>	<i>0,99</i>	<i>0,50</i>

Definicje:

Udział zapasów, należności handlowych, środków pieniężnych w aktywach obrotowych – stosunek odpowiednio zapasów, należności handlowych, środków pieniężnych do aktywów obrotowych;

Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym -- stosunek kapitału własnego do majątku trwałego;

Wskaźnik ogólnego zadłużenia – stosunek zobowiązań i rezerw ogółem do wartości aktywów;

Wskaźnik zadłużenia długoterminowego – stosunek zobowiązań długoterminowych do kapitału własnego;

Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego – stosunek wartości zobowiązań i rezerw na koniec danego okresu do wartości kapitałów własnych;

Dług – suma długoterminowych oraz krótkoterminowych kredytów i pożyczek

Jak wspomniano w Rozdziale 3 przychody ze sprzedaży wzrosły w roku 2011 o 29,0% w porównaniu do 2010 (2 624 171 tys. zł w porównaniu do 2 033 816 tys. zł w 2010).

Zdecydowana poprawa wyników spowodowana była zarówno silnym, 12,0%, wzrostem organicznym biznesu w Europie Środkowo-Wschodniej i USA jak i przejęciem i rozwojem przejętych restauracji grupy Restauravia. Przejęta w kwietniu 2011 Restauravia dodała do wyniku AmRest 346 804 tys. zł.

Należy zwrócić szczególną uwagę na doskonałe wyniki rynku rosyjskiego, gdzie operujące tam restauracje poprawiły sprzedaż o 27,5% do 217 718 tys. zł w porównaniu do 170 779 tys. zł w roku 2010, głównie dzięki doskonałym wynikom w restauracjach porównywalnych (otwartych co najmniej 12 miesięcy - LFL, SSS) zarówno KFC jak i Pizzy Hut.

Bardzo silny wzrost sprzedaży widoczny jest także w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie sprzedaż wzrosła o 17,1% do 1 357 195 tys. zł w porównaniu do 1 158 645 tys. zł w roku ubiegłym, dzięki dynamicznemu rozwojowi nowych restauracji i wzrostowi sprzedaży w restauracjach porównywalnych na wszystkich rynkach regionu.

Sprzedaż wygenerowana na rynku amerykańskim w roku 2011 w dolarze amerykańskim wzrosła o ok. 2%. Przychody wyrażone w złotówce, pozostały na poziomie niezmiennym, w stosunku do roku 2010 i wyniosły 702 392 tys. zł

Dynamika przychodów Grupy w czwartym kwartale była jeszcze wyższa niż w całym 2011 roku i osiągnęła 51,3%, kształtując przychody Grupy na poziomie 782 346 tys. zł. Podobnie jak w przypadku wyników za cały rok za wzrost przychodów odpowiadała zarówno konsolidacja biznesu hiszpańskiego, jak i zdecydowana poprawa przychodów w pozostałej części biznesu. Restauravia dodała do przychodów AmRest w czwartym kwartale 145 048 tys. zł.

Największą dynamikę przychodów w czwartym kwartale 2011 zanotowano na rynku rosyjskim, gdzie sprzedaż w restauracjach wzrosła o 46,6% w porównaniu z ostatnim kwartałem roku ubiegłego.

Silną poprawę wyników sprzedaży zaobserwowano również w regionie Europy Środkowo-wschodniej, gdzie przychody wzrosły o 26,3% i osiągnęły poziom 392 277 tys. zł.

W 2011 roku Spółka zanotowała zysk na działalności operacyjnej w wysokości 103 015 tys. zł, był to wzrost o 50,0% w porównaniu do 68 662 tys. w roku ubiegłym.

Zdecydowany wzrost zysku na poziomie EBIT spowodowany był w dużej mierze konsolidacją generującą bardzo wysokie marże, hiszpańskiej Grupy Restauravia, która dodała do wyniku AmRest 40 481 tys. zł.

Dodatkowymi czynnikami wpływającymi pozytywnie na strukturę kosztów były działania mające na celu poprawę efektywności kosztów pracy w całej grupie, program zatrudniania osób niepełnosprawnych w Polsce i Czechach, oraz obniżenie jednostkowych kosztów otwarcia nowych restauracji w CEE i Rosji.

Zysk EBIT w czwartym kwartale 2011 poprawił się o 11,8% do 16 854 tys. zł. Wyniki Grupy Hiszpańskiej dodały do zysku EBIT 10 079 tys. zł. Niższe niż w ubiegłym roku wyniku pozostałej części biznesu wynikają ze zdarzeń o charakterze jednorazowym.

Zysk na poziomie EBITDA wzrósł w roku 2011 o 60,9% do 284 052 tys. zł ze 176 505 tys. zł w roku 2010. Marża EBITDA wygenerowana przez Grupę wyniosła 10,8% w porównaniu do 8,7% w roku ubiegłym. Restauravia dodała do zysku EBITDA grupy 74 873 tys. zł, osiągając najwyższą marżę w Grupie, 21,6%.

Zysk EBITDA restauracji działających na rynku rosyjskim wyniósł 29 556 tys. zł, był to wzrost o 27,9%. Marża EBITDA wygenerowana na rynku rosyjskim wyniosła 13,6%.

Restauracje działające w CEE osiągnęły zysk EBITDA na poziomie 152 361 tys. zł, było to o 14,8% więcej niż w roku 2010.

Zysk EBITDA w czwartym kwartale 2011 roku wzrósł o 87,1%, do 85 814 tys. zł. Restauracje przejętej Restauravii dodały do wyniku Grupy 28 973 tys. zł. Zysk EBITDA restauracji działających w CEE wzrósł o 18,4% do 40 674 tys. zł. Wzrost zysku EBITDA o 75,3% w USA, wynika ze zdarzenia jednorazowego w czwartym kwartale roku 2010, odpisu aktualizującego wartości aktywów trwałych w wysokości 3 673 tys. zł.

W 2011 zanotowano wzrost kosztów finansowych do 65 091 tys. zł z 37 098 tys. zł w roku 2010. Wynika to ze zdarzenia o charakterze jednorazowym, obciążenia wyniku kosztami przeszacowania opcji sprzedaży („Opcja Put”) w wysokości 21 747 tys. zł. Szczegółowe informacje dotyczące Opcji Put znajdują się w Nocie 2, do skonsolidowanego sprawozdania finansowego. Koszty przeszacowania ujęte zostały w kosztach finansowych czwartego kwartału 2011.

Przypadający na akcjonariuszy AmRest zysk netto, oczyszczony z wpływu przeszacowania Opcji Put wzrósł o 73,0%, do 70 232 tys. zł z 40 598 tys. zł w roku 2010.

Istotny wzrost zobowiązań krótkoterminowych, wynikający ze wzrostu zobowiązań z tytułu dostaw i usług, w połączeniu ze spadkiem środków pieniężnych spowodował spadek wskaźników płynności szybkiej i bieżącej, do odpowiednio 0,66 z 1,36 i 0,76 z 1,45. Wzrost zobowiązań z tytułu dostaw i usług wynika bezpośrednio z modelu działania La Tagliatelli, w szczególności kuchni centralnej.

Wzrost zobowiązań z tytułu dostaw i usług spowodował również wzrost wskaźnika rotacji zobowiązań do 40,34 dni z 37,80 w roku 2010.

Podobnie jak wzrost zobowiązań z tytułu dostaw i usług, również wzrost zapasów wynika z modelu działania La Tagliatelli. Spowodowało to wzrost wskaźnika rotacji zapasów do 5,3 z 3,8 dni w roku 2010.

Konsolidacja biznesu hiszpańskiego spowodowała również istotny wzrost poziomu należności, co z kolei spowodowało wzrost wskaźnika rotacji należności do 10,74 z 7,10.

Wskaźnik konwersji gotówki wynosi -24,31 dnia.

Powyższe wskaźniki płynności kształtują się na poziomach zapewniających niezakłóconą działalność operacyjną. Generowane na bieżąco nadwyżki środków pieniężnych pozwalają na płynną obsługę istniejącego zadłużenia oraz finansowanie większości planowanych wydatków inwestycyjnych.

Dzięki środkom pieniężnym pozyskanym z kwietniowej emisji akcji do akcjonariusza Warburg Pincus, kapitał własny wzrósł z 746 030 tys. zł do 927 791 tys. zł.

Dług netto na koniec 2011 wynosił 776 623 tys. zł, wskaźnik pokrycia długu netto zyskiem EBITDA to 2,7.

8.2.Kredyty, pożyczki i obligacje

W dniu 11 października 2010 roku podpisana została umowa kredytowa pomiędzy AmRest Holdings SE, AmRest Sp. z o.o. i AmRest s.r.o. („Kredytobiorcy”) a Bankiem PEKAO S.A., RBS Bank (Polska) S.A., The Royal Bank of Scotland N.V i Bankiem Zachodnim WBK S.A. Na podstawie umowy udzielono Grupie kredytu do kwoty 440 mln zł. Kredyt powinien zostać spłacony do 11 października 2015 roku. Obejmuje on dwie transze i przeznaczony został na spłatę zobowiązań wynikających z umowy kredytu konsorcjalnego z dnia 15 grudnia 2008 roku oraz dalsze finansowanie rozwoju AmRest. Wszyscy Kredytobiorcy ponoszą solidarną odpowiedzialność za realizację zobowiązań wynikających z umowy kredytowej. Dodatkowo, dwie spółki z Grupy – OOO AmRest, AmRest LLC, AmRest TAG S.L., AmRestavia S.L., Restauravia Grupo Empresarial S.L., Restauravia Food S.L.U. oraz Pastificio Service S.L.U. – udzieliły gwarancji na rzecz banków finansujących. Spółki te gwarantują wywiązanie się przez Kredytobiorców ze zobowiązań wynikających z umowy kredytowej do momentu ich spłaty.

Na podstawie aneksu z dnia 18 kwietnia 2011 r. do Umowy Kredytowej kwota kredytu została rozszerzona o dodatkowe 80 mln EUR w ramach Transzy C1 i C2. Dodatkowe fundusze zostały przeznaczone na sfinansowanie przejęcia większościowych udziałów w Grupie Restauravia Grupo Empresarial, SL. Ostateczna spłata Transz C1 i C2 przypada na 11 października 2015 roku.

W dniu 8 sierpnia 2011 r. wszystkie strony Umowy Kredytowej podpisały wspólnie z bankiem Rabobank Polska S.A. aneks nr 2 do Umowy Kredytowej, na podstawie, którego Rabobank Polska S.A. dołączył do konsorcjum, jako dodatkowy Kredytodawca, przejmując część wierzytelności od RBS Bank (Polska) S.A. oraz The Royal Bank of Scotland N.V. Kwota kredytu, oprocentowanie, termin spłaty oraz inne istotne warunki umowy pozostały bez zmian.

Z dniem 4 grudnia 2009 Spółki Grupy AmRest, LLC, WCM Oregon i Restaurant Concepts (obecnie połączone w jeden podmiot AmRest, LLC) podpisały umowę kredytu o charakterze krótkoterminowym z bankiem Wells Fargo Bank, National Association. W ramach warunków tej umowy przewidziano zabezpieczenie spłaty zaciągniętego kredytu majątkiem pięciu wybranych restauracji. Maksymalna kwota kredytu wynosi 5 000 000 USD czyli według kursu na dzień 31 grudnia 2011 roku 17 087 000 PLN. Na dzień 31 grudnia 2011 Spółka Grupy AmRest, LLC nie skorzystała z przyznanego limitu kredytowego, dlatego wartość zabezpieczenia wynosi 0 PLN.

W dniu 7 grudnia 2009 roku AmRest Holdings SE zawarł z RBS Bank (Polska) SA oraz Bank Pekao SA. Umowę emisji obligacji, na podstawie której uruchomiony został program obligacji korporacyjnych AmRest, umożliwiającą emisję 15 000 obligacji o łącznej wartości nominalnej 150 mln zł. Umowa została zawarta na czas określony do 9 lipca 2015 roku, z możliwością przedłużenia do momentu wykupu wszystkich wyemitowanych obligacji.

Grupa jest zobowiązana do utrzymania pewnych wskaźników finansowych na poziomie określonym w umowie. Obejmują one wskaźnik długu netto (stosunek długu netto do zannualizowanej wartości EBITDA), wskaźnik pokrycia odsetek oraz wskaźnik struktury bilansu (wskaźnik wartości aktywów netto definiowany, jako skonsolidowany kapitał netto przypadający na udziałowców jednostki dominującej do sumy bilansowej).

Wskaźnik długu netto nie powinien przekraczać wartości 3,5, wskaźnik pokrycia odsetek nie powinien być mniejszy od 3,5, a wskaźnik struktury bilansu nie powinien być mniejszy od 0,35. Na dzień 31 grudnia 2011 roku opisane powyżej wskaźniki nie zostały przekroczone i wyniosły odpowiednio: wskaźnik długu netto 2,40, wskaźnik pokrycia odsetek 7,95, wskaźnik struktury bilansu – 0,45.

Szczegółowe informacje dotyczące kredytów i pożyczek, według stanu na dzień 31 grudnia 2011 roku, znajdują się w Nocie 21 sprawozdania finansowego.

Na dzień 31 grudnia 2011 roku Grupa AmRest posiadała następujące dostępne do wykorzystania linie kredytowe:

- a) RBS Bank (Polska) SA – 45 tys. zł (kredyt w rachunku bieżącym w zł)
- b) RBS Bank (Czechy) SA – 5 952 tys. zł (kredyt w rachunku bieżącym w CZK)
- c) Wells Fargo Bank – 10 704 tys. zł (kredyt w rachunku bieżącym w USD)

8.3.Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych

Poniższa tabela przedstawia zwiększenia majątku trwałego na dzień 31 grudnia 2011 oraz na dzień 31 grudnia 2010.

TABELA 6 ZAKUPY MAJĄTKU TRWAŁEGO W GRUPIE (LATA 2011-2010)

Wartości w tys. zł	2011	2010
<i>Aktywa niematerialne, w tym:</i>		
<i>Znaki towarowe</i>	257 868	-
<i>Korzystne umowy najmu</i>	4 535	1
<i>Licencje do używania znaku Pizza Hut i KFC</i>	9 049	8 099
<i>Wartość firmy</i>	374 068	-
<i>Inne aktywa niematerialne</i>	192 859	11 768
<i>Nieruchomość inwestycyjna</i>	-	21 317
<i>Środki trwałe, w tym:</i>		
<i>Grunt</i>	5 280	1 496
<i>Budynki</i>	223 150	103 195
<i>Sprzęt</i>	126 815	76 606
<i>Środki transportu</i>	728	230
<i>Inne (uwzględniają środki trwałe w budowie)</i>	72 678	19 104
Razem	1 267 030	241 816

Ponoszone przez AmRest wydatki inwestycyjne dotyczą przede wszystkim budowy nowych restauracji oraz remontów istniejących restauracji. W roku 2011 na zwiększone wydatki inwestycyjne miał wpływ wejście na rynek hiszpański. Wydatki inwestycyjne Spółki zależą przede wszystkim od liczby oraz typu otwieranych restauracji.

Inwestycje w roku 2011 były finansowane głównie z przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej oraz dodatkowych kredytów bankowych.

TABELA 7 LICZBA RESTAURACJI AMREST, STAN NA DZIEŃ PUBLIKACJI RAPORTU

Kraje	Marki	03-31-2011	06-30-2011	9-30-2011	12-31-2011	03-20-2012
Polska		213	223	242	256	259
	KFC	126	133	142	150	151
	BK	21	22	26	27	27
	SBX	9	11	16	21	23
	PH	57	57	58	58	58
Czechy		75	75	74	73	74
	KFC	58	58	57	56	56
	BK	5	5	5	5	6
	SBX	12	12	12	12	12
Węgry		23	24	26	29	29
	KFC	18	19	19	21	21
	SBX	3	3	5	6	6
	PH	2	2	2	2	2
Rosja		50	50	51	55	56
	KFC	39	39	40	44	45
	PH	11	11	11	11	11
Bułgaria		5	5	5	5	4
	KFC	2	2	2	2	2
	BK	3	3	3	3	2
Serbia		4	4	4	4	4
	KFC	4	4	4	4	4
Chorwacja					1	1
	KFC				1	1
USA		103	103	103	103	103
	AB	103	103	103	103	103
Hiszpania			139	146	152	151
	TAG, własne		28	32	35	36
	TAG, Franczyzowe		81	82	85	84
	KFC		30	32	32	32
Francja			2	2	2	2
	TAG, Franczyzowe		2	2	2	2
AmRest		473	625	653	680	683

Na koniec 2011 roku AmRest prowadził łącznie 680 restauracje (463 na koniec 2010 roku). Grupa przejęła 128 restauracji, otworzyła 97, 8 restauracji zamknięto.

	AmRest	Franczyzobiorcy	Suma
Stan na koniec 2010	463	0	463
Nowe otwarcia	84	13	97
Zamknięcia	-8	0	-8
Przejęcia	54	74	128
Suma	593	87	680

Na dzień 20 marca 2012, AmRest prowadzi 683 restauracje

8.4.Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych

Inwestycje kapitałowe AmRest na dzień 31 grudnia 2011 roku wynoszą 140 tys. zł, dotyczą one udziałów SCM s.r.o.

8.5.Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki

W dniu 10 lutego 2011 roku AmRest dokonał nabycia 76,3% udziałów w Restauravia Grupo Empresarial S.L. (RB 7/2011) a pozostała część udziałów (23,7%) została objęta przez dotychczasowy zarząd przejmowanej Spółki. Na dzień transakcji Restauravia operowała łącznie 130 restauracjami w Hiszpanii: 30 restauracji KFC oraz 89 La Tagliatella (w tym 73 restauracji operowanych przez franczyzobiorców), 6 restauracji Il Pastificio i 5 restauracji Trastevere. Restauravia jest właścicielem marek restauracji La Tagliatella. Spółka w 2010 roku osiągnęła sprzedaż w wysokości około EUR 100 milionów i znormalizowana EBITDA wartości 23,9 milionów EUR.

AmRest posiada opcję zakupu („Opcja Call”) całości lub części udziałów od akcjonariuszy mniejszościowych. AmRest ma prawo wykonania Opcji Call po 3 i do 6 lat od dnia Finalizacji Umowy (28 kwietnia 2011) w dniach 1-go maja i 1-go grudnia każdego roku w tym okresie. Równocześnie akcjonariusze mniejszościowi posiadają opcje sprzedaży („Opcja Put”) całości lub części udziałów. Opcja Put może być wykonana po 3 i do 6 lat od dnia Finalizacji Umowy. Cena wykonania obu ww. opcji będzie równa 8,2 razy wysokości EBITDA za ostatnie 12 miesięcy, skorygowana o wartość długu netto w dniu wykonania opcji.

W dniu 28 kwietnia 2011 r w nawiązaniu do RB 7/2011, Zarząd AmRest poinformował, o sfinalizowaniu Umowy Sprzedaży Zakupu i Objęcia Udziałów zawartej w dniu 10 lutego

2011 r. pomiędzy AmRest oraz Akcjonariuszami Corpfina i Menedżerami Restauravia Grupo Empresarial S.L. („Restauravia”).

Wartość spółki Restauravia wynosiła EUR 198 milionów. Transakcja została sfinansowana inwestycją kapitałową AmRest w kwocie EUR 90 milionów, objęciem udziałów wartych EUR 28 milionów przez Menedżerów Restauravii oraz zewnętrznym długiem bankowym.

W dniu 1 marca 2011, Zarząd AmRest poinformował, w nawiązaniu do RB 19/2010, o dokonaniu przez akcjonariusza WP Holdings VII B.V. („WP”) w dniu 28 lutego 2011 zapisu w ramach Dodatkowej Subskrypcji Akcji na 1 048 000 akcji po cenie emisyjnej 75 za akcję.

W dniu 25 marca 2011 Zarząd AmRest Holdings SE poinformował, w nawiązaniu do RB 19/2010, o dokonaniu przez akcjonariusza WP w dniu 25 marca 2011 zapisu w ramach drugiej transzy Dodatkowej Subskrypcji Akcji na 1 223 590 akcji po cenie emisyjnej 75 za akcję.

W dniu 18 kwietnia 2011 roku Zarząd AmRest poinformował, w nawiązaniu do RB 10/2011 i RB 12/2011., że otrzymał informację o dokonaniu w dniu 8 kwietnia 2011 r. przez Sąd Rejonowy dla Wrocławia-Fabrycznej we Wrocławiu rejestracji podwyższenia kapitału zakładowego AmRest w ramach kapitału docelowego w wyniku prywatnej emisji akcji serii 7 i 8 skierowanych do spółki WP Holdings VII B.V. z siedzibą w Amsterdamie, Holandia z wyłączeniem prawa poboru dla dotychczasowych akcjonariuszy w całości. Kapitał zakładowy AmRest podniesiony został z kwoty 189 340,99 EUR o kwotę 22 715,90 EUR do kwoty 212 056,89 EUR w drodze emisji 1 048 000 akcji zwykłych na okaziciela serii 7 i 1 223 590 akcji zwykłych na okaziciela serii 8 o wartości nominalnej 0,01 EUR każda akcja. Liczba wszystkich akcji Spółki po podwyższeniu kapitału to 21 205 689 akcji zwykłych na okaziciela.

W dniu 19 kwietnia 2011 Zarząd AmRest poinformował w nawiązaniu do Umowy Kredytowej („Umowa”) opisanej w RB 56/2010, o podpisaniu w dniu 18 kwietnia 2011 roku Zmodyfikowanej Umowy Kredytowej („Zmodyfikowana Umowa”) pomiędzy AmRest, AmRest Sp. z o.o. („AmRest Polska”) i AmRest s.r.o. („AmRest Czechy”) – łącznie „Kredytobiorcy” a Bank Polska Kasa Opieki S.A. („PEKAO”), RBS Bank Polska S.A. („RBS Polska”), Royal Bank of Scotland N.V. („RBS”) i Bank Zachodni WBK S.A. („WBK”) – łącznie „Kredytodawcy”. AmRest Polska i AmRest Czechy są spółkami w 100% zależnymi od AmRest.

Na podstawie Zmodyfikowanej Umowy, Kredytodawcy (z wyłączeniem RBS Polska) udzielili Kredytobiorcom dodatkowej transzy kredytu („Transza C”) w kwocie EUR 80 mln.

Środki pozyskane z Transzy C przeznaczone są na sfinansowanie kosztów na-bycia udziałów w Restauravia Grupo Empresarial S.L. wynikających z Umowy Objęcia Udziałów opisanej w RB 7/2011 oraz refinansowanie istniejącego zadłużenia spółek z grupy Restauravia. Transza C powinna zostać spłacona do dnia 11 października 2015 roku. Pozostałe warunki kredytu udzielonego w ramach Transzy C nie odbiegają od warunków rynkowych. Wszyscy Kredytobiorcy ponoszą solidarną odpowiedzialność za realizację zobowiązań wynikających ze Zmodyfikowanej Umowy.

Kredyt jest oprocentowany według zmiennej stopy procentowej, dostępny w EUR.

W dniu 8 sierpnia 2011 r. wszystkie strony Umowy podpisały wspólnie z bankiem Rabobank Polska S.A. aneks nr 2 do Umowy Kredytowej, na podstawie którego RABOBANK Polska S.A. dołączył do konsorcjum jako dodatkowy Kredytodawca, przejmując część wierzytelności od RBS Bank (Polska) S.A. oraz The Royal Bank of Scotland N.V. Kwota kredytu, oprocentowanie, termin spłaty oraz inne istotne warunki umowy pozostały bez zmian.

W trakcie Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy AmRest, które odbyło się w dniu 10 czerwca 2011 roku, podjęte zostały uchwały dotyczące uzupełnienia składu Rady Nadzorczej Spółki. W związku z wygasającymi mandatami dwóch dotychczasowych członków Rady. WZA zdecydowało o powołaniu na członków Rady Nadzorczej AmRest panów Per Steen Breimyr i Jana Sykora. Informacje o poszczególnych kandydatach znajdują się Raportach Bieżących Spółki, odpowiednio RB 29/2011, RB 30/2011.

W dniu 18 sierpnia 2011 Zarząd AmRest poinformował, że na wniosek akcjonariusza WP Holdings VII B.V., w dniu 17 sierpnia 2011 r. podjął uchwałę w sprawie zamiany 2 271 590 akcji imiennych Spółki serii 7 i 8, posiadanych przez Akcjonariusza, na akcje na okaziciela.

W dniu 27 września 2011 Zarząd AmRest poinformował w nawiązaniu do RB 35/2011 z dnia 29 czerwca 2011 r., że otrzymał informację o dokonaniu w dniu 13 września 2011 r. przez Sąd Rejonowy dla Wrocławia-Fabrycznej we Wrocławiu rejestracji podwyższenia kapitału zakładowego AmRest w ramach kapitału docelowego w wyniku prywatnej emisji akcji serii 9 skierowanych do oznaczonych podmiotów - pracowników Spółki w ramach pracowniczego programu opcji pracowniczych z wyłączeniem prawa poboru dla dotychczasowych akcjonariuszy w całości. Kapitał zakładowy AmRest podniesiony został z kwoty 212 056,89 EUR o kwotę 82,04 EUR do kwoty 212 138,93 EUR w drodze emisji 8 204 akcji zwykłych na okaziciela serii 9 o wartości nominalnej 0,01 EUR każda akcja. Liczba wszystkich akcji Spółki po podwyższeniu kapitału to 21 213 893 akcji zwykłych na okaziciela.

W dniu 15 grudnia 2011 Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 13 grudnia 2011 roku Rada Nadzorcza AmRest podjęła uchwały o odwołaniu ze stanowiska Członka Zarządu AmRest Pana Piotra Bolińskiego i powołaniu na to stanowisko Pana Wojciecha Mroczyńskiego. Uchwały wchodzi w życie z dniem 1 marca 2012 roku.

9. Grupa AmRest Holdings SE w roku 2012

9.1. Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji

AmRest będzie kontynuował ekspansję głównie poprzez wzrost organiczny na rynku Europy Środkowo-Wschodniej. Dodatkowo Spółka na bieżąco monitoruje rynek fuzji i przejęć pod kątem potencjalnej akwizycji.

Celem AmRest w Europie Środkowo-Wschodniej jest dalszy rozwój największej marki Grupy AmRest, KFC, poprzez otwieranie nowych restauracji oraz zwiększenie sprzedaży w istniejących restauracjach, oraz rozwijanie marek, Burger King i Starbucks, poprzez otwieranie nowych restauracji głównie na podstawowych rynkach w Polsce i Republice Czeskiej. Spółka jest w stanie sfinansować swój rozwój w 2012 roku wykorzystując wewnętrzne przepływy pieniężne oraz finansowanie dłużne.

Plan nowych otwarć będzie na bieżąco dostosowywany do warunków rynkowych oraz możliwości pozyskiwania nowych atrakcyjnych lokalizacji w poszczególnych krajach. W rozpoczętym 2012 roku AmRest będzie bardzo restrykcyjny i selektywny każdorazowo przy podejmowaniu decyzji o alokowaniu swoich środków pieniężnych – celem jest osiągnięcie minimum 20% IRR na każdej inwestycji.

Średni koszt otwarcia nowej restauracji AmRest w Europie różni się ze względu na lokalizację oraz typ restauracji i wynosi 2,8 mln zł. Ponadto Spółka przewiduje kontynuację programu ciągłej modernizacji wybranych istniejących restauracji – w całym 2012 roku Grupa AmRest planuje przeznaczyć na ten cel około 50 mln zł. Znaczną część budżetu renowacji pochłoną działania modernizacyjne w Polsce.

Dodatkowo, w opinii Spółki unikalny model biznesowy marki La Tagliatella tworzy z niej doskonałą platformę globalnego wzrostu. Emitent przy wykorzystaniu potencjału marki La Tagliatella zamierza rozwijać się w perspektywie najbliższych lat na światowych rynkach ze szczególnym uwzględnieniem dużych rynków wschodzących.

Zarząd przewiduje, że rozwój długoterminowy będzie finansowany w większości poprzez środki własne i finansowanie dłużne.

9.2. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki istotne dla rozwoju Grupy w roku 2012

W ocenie Zarządu AmRest do czynników mających istotny wpływ na przyszły rozwój i wyniki Spółki należy zaliczyć:

9.2.1. Czynniki zewnętrzne

Konkurencyjność – pod względem ceny, jakości obsługi, lokalizacji oraz jakości jedzenia, zmiany demograficzne, tendencję w zakresie liczby osób korzystających z restauracji, a także liczbę i lokalizację restauracji konkurencji, zmiany w prawie oraz regulacjach mające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie restauracji oraz zatrudnionych tam pracowników, zmiana kosztów wynajmu nieruchomości oraz kosztów pokrewnych, zmiana cen składników spożywczych wykorzystywanych przy sporządzaniu potraw oraz zmiana cen materiałów opakowaniowych, zmiany w ogólnej kondycji ekonomicznej Polski, Czech, Węgier, Bułgarii, Rosji, Serbii, Hiszpanii, Francji i Stanów Zjednoczonych oraz zaufania konsumentów, wysokości dochodu rozporządzalnego oraz indywidualnych sposobów wydawania pieniędzy, zmiany uwarunkowań prawno i podatkowych, negatywne zmiany na rynkach finansowych.

9.2.2. czynniki wewnętrzne

Pozyskanie i przygotowanie zasobów ludzkich niezbędnych do rozwoju istniejących i nowych sieci restauracyjnych, pozyskiwanie atrakcyjnych lokalizacji, skuteczność we wprowadzaniu nowych sieci restauracyjnych oraz produktów, zbudowanie zintegrowanego systemu informatycznego.

10. Podstawowe ryzyka i zagrożenia, na które narażone jest Spółka

Zarząd AmRest jest odpowiedzialny za system zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej oraz za przegląd tych systemów pod kątem operacyjnej efektywności. Systemy te pomagają w identyfikacji oraz w zarządzaniu ryzykami, które mogą uniemożliwić realizację długoterminowych celów AmRest. Niemniej jednak istnienie tych systemów nie pozwala na całkowitą eliminację ryzyka oszustw oraz naruszenia prawa. Zarząd AmRest dokonał przeglądu, analizy oraz rankingu ryzyk, na które narażona jest Spółka. Podstawowe ryzyka i zagrożenia występujące aktualnie zostały podsumowane w tej sekcji. AmRest na bieżąco dokonuje przeglądu i usprawnia swoje systemy zarządzania ryzykiem oraz systemy kontroli wewnętrznej.

10.1. Czynniki pozostające poza kontrolą Spółki

Ryzyko to związane jest z wpływem czynników pozostających poza kontrolą Spółki na strategię rozwoju AmRest, której podstawą jest otwieranie nowych restauracji. Te czynniki to m.in.: możliwości znalezienia oraz zapewnienia dostępnych i odpowiednich lokalizacji restauracji, możliwości uzyskania w terminie wymaganych przez właściwe organy pozwoleń, możliwość opóźnień w otwieraniu nowych restauracji.

10.2. Uzależnienie od francyzodawcy

AmRest zarządza restauracjami KFC, Pizza Hut, Burger King i Applebee's jako francyzobiorca, w związku z czym wiele czynników i decyzji w ramach prowadzonej przez AmRest działalności zależy od ograniczeń lub specyfikacji narzucanych przez francyzodawcę lub też od ich zgody.

Okres obowiązywania umów francyzowych dotyczących marek KFC, Pizza Hut i Burger King, wynosi 10 lat. Spółce AmRest przysługuje opcja przedłużenia tego okresu o kolejne 10 lat pod warunkiem spełniania przez nią warunków zawartych w umowach francyzowych oraz innych wymogów, w tym wniesienia odnośnej opłaty z tytułu przedłużenia. Okres obowiązywania umów francyzowych dotyczących marki Applebee's wynosi 20 lat, z opcją przedłużenia o kolejne 20 lat – na podobnych warunkach jak w przypadku pozostałych marek AmRest.

Niezależnie od spełnienia powyższych warunków nie ma gwarancji, że po upływie tych okresów dana umowa francyzowa zostanie przedłużona na kolejny okres. W przypadku

restauracji KFC i Pizza Hut pierwszy okres rozpoczął się w 2000 roku, w przypadku restauracji Burger King pierwszy okres rozpoczął się w 2007 roku wraz z otwarciem pierwszej restauracji tej marki. W przypadku części restauracji Applebee's pierwszy okres rozpoczął się w roku 2000. Dla pozostałej części restauracji Applebee's pierwszy okres rozpoczął się w 2008 roku.

10.3. *Uzależnienie od partnerów joint venture*

AmRest będzie otwierał restauracje Starbucks poprzez Spółki Joint Venture w Polsce, Czechach i na Węgrzech na zasadach partnerskich, w ramach umów joint venture. W związku z tym, niektóre decyzje w ramach wspólnie prowadzonej działalności będą uzależnione od zgody partnerów.

Umowy JV ze Starbucks zostały zawarte na okres 15 lat, z możliwością ich przedłużenia na okres dodatkowych 5 lat po spełnieniu określonych warunków. W przypadku, gdy AmRest nie dotrzyma zobowiązań dotyczących otwierania i prowadzenia minimalnej liczby kawiarni, Starbucks Coffee International, Inc. będzie miał prawo do zwiększenia swojego udziału w Spółkach Joint Venture poprzez nabycie udziałów od AmRest Sp. z o.o. po cenie uzgodnionej pomiędzy stronami na podstawie wyceny Spółek Joint Venture.

10.4. *Brak wyłączności*

Umowy franczyzowe, dotyczące prowadzenia restauracji KFC, Pizza Hut, Burger King i Applebee's nie zawierają postanowień o przyznaniu spółce AmRest jakichkolwiek praw wyłączności na danym terytorium, ochrony ani innych praw na terenie, obszarze lub rynku otaczającym restauracje AmRest. W praktyce jednak, w związku ze skalą działalności AmRest (między innymi rozwiniętą siecią dystrybucji), możliwość pojawienia się konkurencyjnego operatora (w stosunku do marek prowadzonych obecnie przez Spółkę), który byłby w stanie skutecznie konkurować z restauracjami Grupy AmRest jest relatywnie ograniczona.

W przypadku restauracji Starbucks spółki joint venture będą jedynymi podmiotami uprawnionymi do rozwijania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce, Czechach i na Węgrzech, z brakiem prawa wyłączności do niektórych instytucjonalnych lokalizacji.

10.5. Umowy najmu i ich przedłużenie

Prawie wszystkie restauracje AmRest działają w wynajmowanych obiektach. Większość umów najmu są to umowy długoterminowe, przy czym zwykle zawierane są one na okres przynajmniej 10 lat od daty rozpoczęcia najmu (przy założeniu wykonania wszystkich opcji przedłużenia, dokonywanego na określonych warunkach, a także bez uwzględnienia umów, które podlegają okresowemu wznowieniu, o ile nie zostaną wypowiedziane, i umów na czas nieokreślony). Wiele umów najmu przyznaje AmRest prawo do przedłużenia okresu obowiązywania umowy, pod warunkiem przestrzegania przez Spółkę warunków najmu. Niezależnie od przestrzegania takich warunków, nie ma gwarancji, że AmRest będzie w stanie przedłużać okres obowiązywania umów najmu na warunkach zadowalających z punktu widzenia praktyki handlowej. W wypadku braku takiej możliwości, potencjalna utrata istotnych lokalizacji restauracji może mieć niekorzystny wpływ na wyniki operacyjne AmRest i jej działalność.

Ponadto, w pewnych okolicznościach AmRest może podjąć decyzję o zamknięciu danej restauracji, a rozwiązanie odnośnej umowy najmu na efektywnych kosztowo warunkach może okazać się niemożliwe. Również taka sytuacja może mieć negatywny wpływ na działalność i wyniki operacyjne spółki. Zamknięcie którejkolwiek restauracji zależy od zgody franczyzodawcy, a nie ma pewności, że zgoda taka zostanie uzyskana.

W przypadku rosyjskich restauracji, przejętych przez AmRest w lipcu 2007 roku, średni okres umów najmu jest relatywnie krótszy w porównaniu do restauracji AmRest w pozostałych krajach. Wynika to ze specyfiki tamtejszego rynku.

10.6. Ryzyko związane z konsumpcją produktów żywnościowych

Preferencje konsumentów mogą zmienić się w związku z powstaniem wątpliwości co do walorów zdrowotnych kurczaków, będących głównym składnikiem w menu KFC, lub w wyniku niekorzystnych informacji rozpowszechnianych przez środki masowego przekazu na temat jakości produktów, chorób przez nie wywoływanych i szkód ponoszonych w wyniku korzystania z restauracji AmRest i z restauracji innych franczyzobiorców KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks i Applebee's, a także w wyniku ujawnienia opracowanych przez rząd bądź dany sektor rynku niekorzystnych danych dotyczących produktów serwowanych w restauracjach AmRest i restauracjach innych franczyzobiorców KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks i Applebee's, kwestii zdrowotnych oraz kwestii sposobu funkcjonowania jednej lub większej liczby restauracji prowadzonych tak przez AmRest, jak i konkurencję. Wyżej wspomniane ryzyko jest ograniczane poprzez wykorzystywanie w restauracjach AmRest najwyższej jakości

składników – pochodzących od sprawdzonych i renomowanych dostawców, przestrzeganie surowych norm kontroli jakości i higieny oraz stosowanie najnowocześniejszych urządzeń i procesów zapewniających absolutne bezpieczeństwo potraw.

10.7. Ryzyko związane z utrzymaniem osób zajmujących kluczowe stanowiska

Sukces Emitenta zależy w pewnej mierze od indywidualnej pracy wybranych pracowników i członków głównego kierownictwa. Wypracowane przez Emitenta metody wynagradzania i zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają zapewnić niski poziom rotacji kluczowych pracowników. Dodatkowo system planowania karier wspiera przygotowywanie następców gotowych realizować zadania na kluczowych stanowiskach. Zdaniem Emitenta będzie on w stanie zastąpić kluczowych pracowników. Niezależnie od tego ich utrata może krótkoterminowo wywrzeć niekorzystny wpływ na działalność i wyniki operacyjne Emitenta.

10.8. Ryzyko związane z kosztami pracy dotyczącymi pracowników restauracji oraz zatrudnieniem i utrzymaniem profesjonalnej kadry

Prowadzenie działalności gastronomicznej w skali, w jakiej prowadzi ją Emitent, wymaga posiadania profesjonalnej kadry pracowniczej znacznych rozmiarów. Nadmierny odpływ pracowników oraz zbyt częste zmiany w kadrze pracowniczej mogą stanowić istotny czynnik ryzyka dla stabilności oraz jakości prowadzonej działalności. Ze względu na fakt, że płace w Polsce, w Czechach, czy na Węgrzech (w tym w branży gastronomicznej) w dalszym ciągu są zdecydowanie niższe niż w innych krajach Unii Europejskiej, istnieje ryzyko odpływu wykwalifikowanej kadry pracowniczej, a tym samym ryzyko w zakresie zapewnienia przez Emitenta odpowiedniej kadry pracowniczej niezbędnej dla świadczenia usług gastronomicznych na jak najwyższym poziomie. W celu uniknięcia ryzyka utraty wykwalifikowanej kadry pracowniczej konieczne może się tym samym okazać stopniowe podwyższanie stawek wynagrodzenia, co jednocześnie może negatywnie wpływać na sytuację finansową Emitenta.

10.9. Ryzyko dotyczące ograniczeń w dostępności produktów spożywczych i zmienności ich kosztów

Na sytuację Emitenta wpływa również konieczność zapewnienia częstych dostaw świeżych produktów rolnych i artykułów spożywczych oraz przewidywania i reagowania

na zmiany kosztów zaopatrzenia. Spółka nie może wykluczyć ryzyka związanego z niedoborami lub przerwami w dostawach spowodowanych czynnikami takimi jak niekorzystne warunki pogodowe, zmiany przepisów prawa czy też wycofanie niektórych produktów spożywczych z obrotu. Również zwiększenie popytu na określone produkty, przy ograniczonej podaży, może doprowadzić do utrudnień w ich pozyskiwaniu przez Spółkę lub wzrostu cen tych produktów. Zarówno niedobory, jak i wzrost cen produktów mogą mieć negatywny wpływ na wyniki, działalność i sytuację finansową Grupy. AmRest Sp. z o.o. zawarła w celu minimalizacji m.in. niniejszego ryzyka umowę ze spółką SCM Sp. z o.o. dotyczącą świadczenia usług polegających na pośrednictwie i negocjacji warunków dostaw do restauracji, w tym negocjacji warunków umów dystrybucji.

10.10. Ryzyko związane z rozwojem nowych marek

AmRest operuje markami Burger King, Starbucks i Applebee's stosunkowo od niedawna. Ponieważ są to dla AmRest nowe koncepty istnieje ryzyko związane z popytem na oferowane produkty oraz z ich przyjęciem przez konsumentów.

10.11. Ryzyko związane z otwarciem restauracji w nowych krajach

Otwarcia lub przejęcia restauracji operujących na nowym obszarze geograficznym i politycznym wiążą się z ryzykiem odmiennych preferencji konsumenckich, ryzykiem braku dobrej znajomości rynku, ryzykiem ograniczeń prawnych wynikających z uregulowań lokalnych jak również ryzykiem politycznym tych krajów.

10.12. Ryzyko walutowe

Wyniki AmRest narażone są na ryzyko walutowe związane z transakcjami i translacjami w walutach innych niż waluta pomiaru operacji gospodarczych w poszczególnych spółkach Grupy Kapitałowej.

10.13. Ryzyko zwiększonych kosztów finansowych

Emitent i jego spółki zależne narażone są na istotny negatywny wpływ zmian stóp procentowych w związku z pozyskiwaniem finansowania oprocentowanego zmienną stopą procentową i inwestowaniem w aktywa oprocentowane zmienną i stałą stopą procentową. Oprocentowanie kredytów i pożyczek bankowych oraz wyemitowanych obligacji jest oparte na zmiennych stopach referencyjnych aktualizowanych w okresach krótszych niż

jeden rok. Odsetki od aktywów finansowych o stałym oprocentowaniu są stałe przez cały okres do upływu terminu zapadalności/wymagalności tych instrumentów. Dodatkowo, Emitent i jego spółki zależne mogą, w ramach strategii zabezpieczania ryzyka zmian stóp procentowych, zawierać pochodne i inne kontrakty finansowe, na których wycenę istotny wpływ ma poziom referencyjnych stóp procentowych.

10.14. Ryzyko spowolnienia gospodarek

Spowolnienie gospodarek Europy i Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej może mieć wpływ na wydatki na konsumpcję na tych rynkach, co z kolei może wpłynąć na wyniki restauracji AmRest operujących na tych rynkach.

10.15. Ryzyko sezonowości sprzedaży

Sezonowość sprzedaży oraz zapasów Grupy AmRest nie jest znaczna, co cechuje całą branżę restauracyjną. Na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej niższa sprzedaż jest osiągana przez restauracje w pierwszej połowie roku, co wynika głównie z mniejszej liczby dni sprzedaży w lutym oraz stosunkowo rzadszymi wizytami klientów w restauracjach. Rynek Stanów Zjednoczonych charakteryzuje się wyższą sprzedażą w pierwszej połowie roku w porównaniu do drugiej połowy roku. Po okresie niższej sprzedaży w miesiącach letnich i lekkim ożywieniu związanym ze Świątami Bożego Narodzenia, pierwsza połowa roku jest okresem wzmożonego ruchu, ze względu na wykorzystanie świątecznych kart upominkowych, kuponów promocyjnych oraz dużą liczbę dni wolnych i świąt.

10.16. Ryzyko awarii systemu komputerowego i czasowego wstrzymania obsługi klientów przez restauracje sieci

Ewentualna utrata, częściowa bądź całkowita, danych związana z awarią systemów komputerowych lub zniszczeniem bądź utratą kluczowego, rzeczowego majątku trwałego Spółki mogłaby skutkować czasowym wstrzymaniem bieżącej obsługi klientów restauracji, co mogłoby mieć negatywny wpływ na wyniki finansowe Grupy. W celu minimalizacji niniejszego ryzyka Emitent wprowadził odpowiednie procedury mające na celu zapewnienie stabilności i niezawodności systemów IT.

11. Kierunki i strategia rozwoju Spółki

Strategią Emitenta jest uzyskanie pozycji lidera pod względem sprzedaży w segmencie restauracji szybkiej obsługi (z ang. Quick Service Restaurants) oraz w segmencie restauracji z obsługą kelnerską (z ang. Casual Dining Restaurants), poprzez przejęcia i akwizycje oraz prowadzenie markowych sieci restauracyjnych będących w stanie osiągnąć wymaganą skalę (minimalne roczne przychody ze sprzedaży USD 50 mln) oraz kryterium rentowności (wewnętrzna stopa zwrotu IRR minimum 20%).

Emitent szacuje, że w zakresie marek obecnie prowadzonych przez Spółkę w regionie Europy dzisiejszy potencjał rynków, na których operuje, jest wielokrotnie wyższy od obecnie posiadanego portfela restauracji. Spółka planuje znacznie przyspieszyć swój wzrost. Emitent będzie realizował swoją strategię w Europie poprzez kontynuację rozwoju istniejących marek, zwiększenie sprzedaży istniejących restauracji i dalsze przejęcia w regionie. Planowane przyspieszenie wzrostu i znacznie zwiększona liczba otwieranych restauracji powodować będzie krótkoterminową presję na marżę zysku netto, związaną ze zwiększonymi kosztami finansowymi (wydatki związane z obsługą zadłużenia) oraz podwyższonymi jednorazowymi kosztami związanymi z otwieraniem nowych restauracji.

Emitent poprzez spółkę AmRest LLC, operatora 103 restauracji Applebee's w Stanach Zjednoczonych, jest obecny na największym na świecie rynku restauracyjnym. Strategia wzrostu na rynku amerykańskim zakłada przejęcia i konsolidację w ramach marki Applebee's. Celem Emitenta jest dalsze wykorzystanie bogatego doświadczenia kadry zarządzającej AmRest LLC przy konsolidacji biznesu Applebee's oraz wykorzystanie potencjału marki Applebee's

W opinii Spółki unikalny model biznesowy marki La Tagliatella tworzy z niej doskonałą platformę globalnego wzrostu. Emitent przy wykorzystaniu potencjału marki La Tagliatella zamierza rozwijać się w perspektywie najbliższych lat na światowych rynkach ze szczególnym uwzględnieniem dużych rynków wschodzących.

Spółka zamierza konsekwentnie kontynuować działania mające na celu zwiększenie wartości dla klientów. Poprzez dalsze doskonalenie jakości obsługi, oferowanie smacznych potraw przyrządzonych ze świeżych składników oraz wprowadzanie nowych produktów Emitent zamierza pogłębiać wśród klientów świadomość doskonałej relacji pomiędzy ceną a wartością usługi.

12. Oświadczenia Zarządu

12.1. *Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań*

Według najlepszej wiedzy Zarządu AmRest Holdings SE roczne sprawozdanie finansowe i dane porównawcze zaprezentowane w rocznym sprawozdaniu finansowym Grupy AmRest sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Grupy AmRest oraz osiągnięty przez nią wynik finansowy. Zawarte w niniejszym dokumencie roczne sprawozdanie Zarządu zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji Grupy AmRest, w tym opis podstawowych ryzyk i zagrożeń.

12.2. *Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań*

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych – PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o., dokonujący badania rocznego sprawozdania Grupy AmRest, został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci dokonujący badania spełniali warunki konieczne do wyrażenia bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu, zgodnie z właściwymi przepisami. Umowa z PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. została zawarta w dniu 21.06.2010.

Tys. zł	Za okres	
	od 01.01.2011 do 31.12.2011	od 01.01.2010 do 31.12.2010
PricewaterhouseCoopers Sp.z o.o.	734	500
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- badanie rocznych sprawozdań finansowych	260	186
- przegląd sprawozdań finansowych	180	160
Z realizacji innych umów	124	154
Pozostałe spółki z grupy PricewaterhouseCoopers	1 933	978
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- inne usługi poswiadczajace	1 226	978
- usługi doradztwa podatkowego	178	0
- pozostałe usługi	529	0

Wrocław, 20 marca 2012

Mark Chandler

AmRest Holdings SE

Członek Zarządu

Wojciech Mroczyński

AmRest Holdings SE

Członek Zarządu

Drew O'Malley

AmRest Holdings SE

Członek Zarządu