

Raport Roczny 2009

## Sprawozdanie Zarządu

29 IV 2010





## **Raport Roczny AmRest 2009**

<b>1.</b>	<b>List do akcjonariuszy .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Opis działalności Spółki.....</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>Osoby zarządzające i nadzorujące Spółką .....</b>	<b>17</b>
<b>4.</b>	<b>Sytuacja finansowa i majątkowa Spółki .....</b>	<b>19</b>
<b>5.</b>	<b>AmRest Holdings SE w roku 2010 .....</b>	<b>25</b>
<b>6.</b>	<b>Oświadczenia Zarządu .....</b>	<b>31</b>

## 1. LIST DO AKCJONARIUSZY

Drodzy Akcjonariusze,

Rok 2009 był dla AmRest rokiem wielu sukcesów, pomimo tego, że był to trudny okres pod względem czynników zewnętrznych wpływających na otoczenie, w którym działa Spółka. Z przyjemnością pragnę oznajmić, że w ciągu 3 ostatnich lat udało nam się potroić wartość sprzedaży – nasze przychody przekroczyły w 2009 roku 2 miliardy złotych w porównaniu do 0,6 miliarda złotych w roku 2006. Jednocześnie w ciągu czterech lat od naszego debiutu giełdowego, który miał miejsce w roku 2005, wielkość naszego biznesu wzrosła czterokrotnie. Nasz model biznesowy i efektywne zarządzanie pomogą nam rosnać w równie szybkim tempie w przyszłości.

Nasze Naczelne Wartości są podstawą naszej działalności. Na całym świecie od Europy Środkowo-Wschodniej, poprzez Rosję czy USA nasi ludzie czerpią inspirację z naszego przekonania, że "Wszystko Jest Możliwe!". Codziennie nasz zespół liczący ponad 17 tysięcy pracowników dostarcza wyśmienite smaki oraz wyjątkową obsługę po przystępnej cenie w ponad 400 restauracjach.

W Europie utrzymujemy nasze tempo rozwoju. W 2009 roku otworzyliśmy ponad 50 restauracji, w tym 100-tną restaurację KFC w Polsce i pierwszą kawiarnię Starbucks na tym rynku. Wraz ze wzrostem skali działania udało nam się wzmocnić pozycje naszych marek wśród klientów – w Polsce wróciliśmy z kampanią telewizyjną Pizza Hut, po raz pierwszy od 2005 roku. Na poziomie Grupy rok 2009 był okresem dalszego rozwoju – udało się nam sfinalizować na bardzo korzystnych warunkach, rozliczenie naszych ostatnich akwizycji w Rosji i USA. Wzmocniliśmy nasz zespół zarządzający i uporządkowaliśmy struktury regionalne.

Udało nam się również pozyskać finansowanie niezbędne do przyspieszenia przyszłego tempa wzrostu. Wyemitowaliśmy obligacje na łączną kwotę 150 milionów złotych oraz pozyskać 307 milionów złotych z emisji akcji dla Warburg Pincus – jednej z największych firm private equity na świecie.

AmRest jest firmą skoncentrowaną na rozwoju, dlatego dostępność dodatkowego finansowania pomoże nam jeszcze lepiej wykorzystywać możliwości przed jakimi stajemy, jako wiodąca firma restauracyjna w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Zamierzamy zarówno znacząco zwiększyć liczbę nowych otwarć jak i poprzez renowacje i rozwój istniejących restauracji, inwestować we wzmocnienie wizerunku naszych marek na głównych rynkach. Chcielibyśmy do 2012 stać się jedną z 10 wiodących firm na świecie pod względem nowych otwarć. W 2010 planujemy otworzyć ok. 70 nowych restauracji, finansując je naszymi wewnętrznymi przepływami pieniężnymi i długiem. Środki z emisji akcji, opisane powyżej, zostaną wykorzystane do sfinansowania planu przyspieszonego rozwoju po roku 2010 – już w roku 2011 planujemy otworzyć ponad 100 restauracji. Skoncentrujemy się również na poszukiwaniach celów potencjalnych akwizycji. Będziemy jednak bardzo selektywni mając na uwadze nasze główne kryterium inwestycyjnego IRR na poziomie minimum 20%.

Pełni pasji ludzie, silne marki i skala działalności są solidnymi podstawami naszej Spółki. Z entuzjazmem patrzymy na szereg możliwości, jakie stoją przed nami i z każdym rokiem przybliżamy się do celu, jakim jest bycie wiodącą firmą restauracyjną na świecie.

Dziękuję za wsparcie i zaufanie,

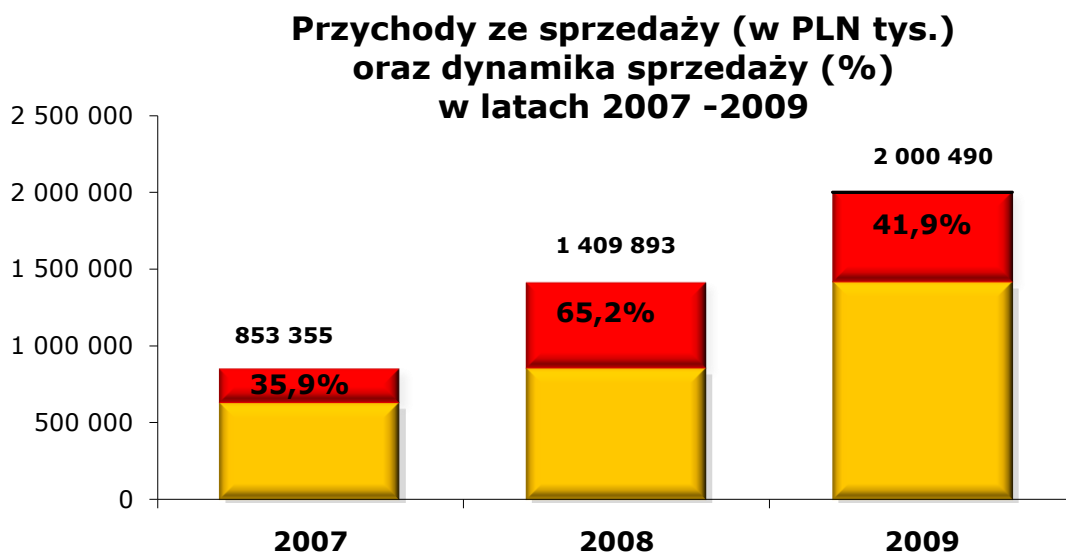
Z wyrazami szacunku,

Henry McGovern

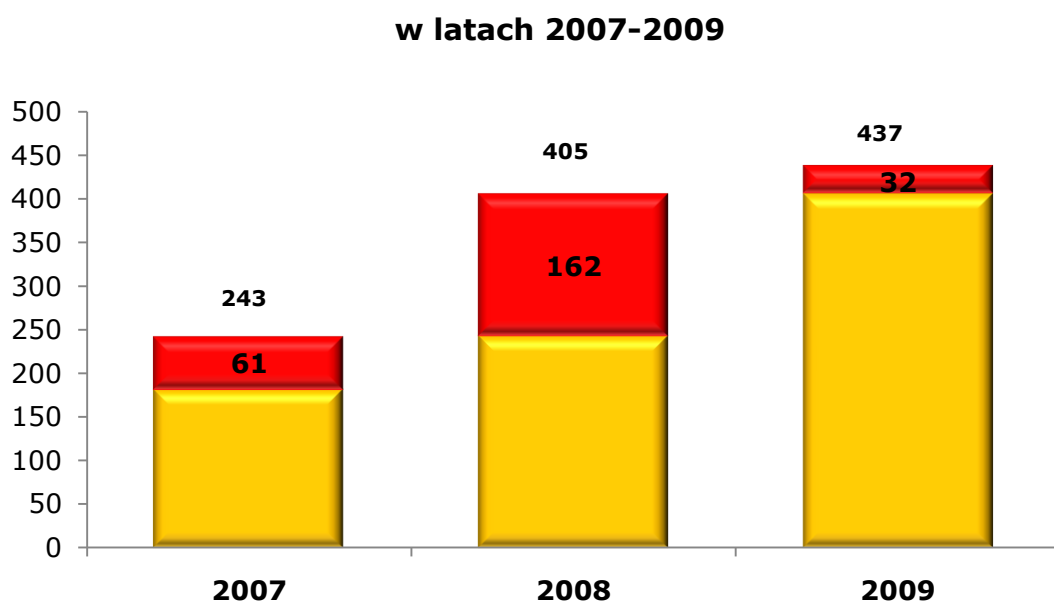
Prezes Rady Nadzorczej

AmRest Holdings SE

## Wybrane wyniki finansowe i operacyjne – podsumowanie:

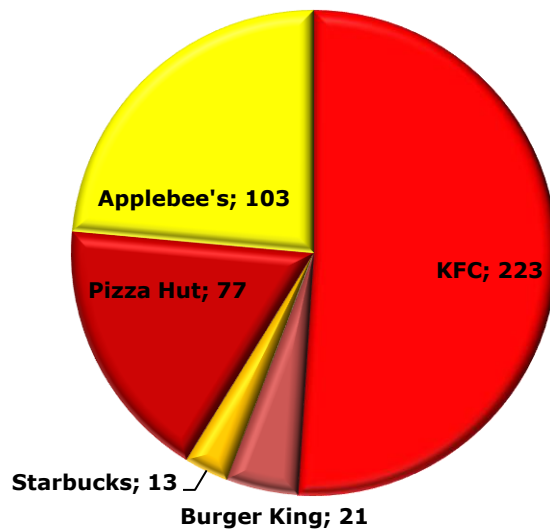


## Liczba restauracji AmRest

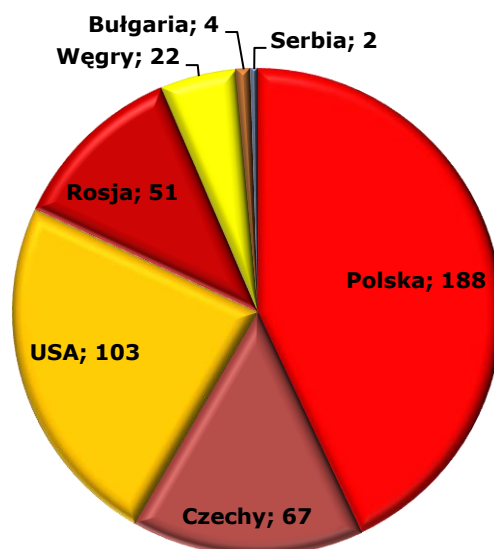


■ Liczba otwarć netto w danym roku

## Portfel AmRest - marki



## Liczba restauracji AmRest - kraje



## **2. Opis działalności Spółki**

### **2.1. Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową**

AmRest Holdings SE („AmRest”) zarządza 5 markami restauracyjnymi w 7 krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz Ameryki Północnej. Każdego dnia ponad 17 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 oraz Casual Dining Restaurants (CDR) – Pizza Hut i Applebee’s.

Restauracje AmRest umożliwiają korzystanie z usług gastronomicznych na miejscu, na wynos, obsługę klientów zmotoryzowanych na specjalnych stanowiskach oraz dostawę do klienta według zlecenia złożonego telefonicznie. Menu restauracji AmRest zawierają firmowe dania, które przygotowuje się ze świeżych produktów zgodnie z oryginalnymi przepisami i standardami sieci restauracji KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks i Applebee’s.

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), które posiadają prawa i licencje do rozwoju i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce, w Czechach oraz na Węgrzech. Restauracje Applebee’s funkcjonują również na zasadzie franczyzy, na podstawie umowy z Applebee’s International, Inc.

#### **a) Restauracje segmentu Quick Service Restaurants (QSR)**

Rok 2009 marka KFC może zaliczyć do udanych. Pomimo recesji panującej w Europie udało się w minionym roku nie tylko zwiększyć wartość przychodów, ale również powiększyć ilość restauracji, jak i ofertę kierowaną do klientów. W minionym roku KFC otworzyło swoje restauracje nie tylko w miastach, w których do tej pory cieszyło się popularnością, ale również w wielu mniejszych miastach, w których od samego początku zostało przyjęte z dużym entuzjazmem. Otwieranie restauracji – głównie wolno-stojących – typu Drive Thru, oraz w Centrach Handlowych w miastach powyżej 50 tys mieszkańców jest wynikiem realizacji strategii budowania Dominacji Marki w Europie Centralno-Wschodniej.



Spośród wielu inicjatyw podjętych przez KFC w 2009 roku do tych najistotniejszych można zaliczyć między innymi poszerzenie oferty kierowanej do klientów o nowość – zestawy B-Smart w bardzo konkurencyjnej cenie, jak również wprowadzenie nowego rodzaju i gatunku kaw i deserów. Okres letni był przez wielu zapamiętany jako czas Mojito – pierwszego „brandowanego” odświeżającego napoju dostępnego w naszych restauracjach. W 2009 konturowana była również strategia promowania tradycyjnych już ofert które pojawiły się w minionych latach.

W 2009 roku do wszystkich restauracji KFC został wprowadzony nowy system komputerowy, który ma na celu znaczące uproszczenie procesów, narzędzi i kontroli, co w konsekwencji przełoży się na możliwości jeszcze większego wykorzystania czasu kadr zarządzających restauracjami w relacjach bezpośrednich z pracownikami i klientami. Zmiana systemu komputerowego została zintegrowana ze zmianami w systemie operacyjnym – przeprojektowaniu restauracji aby umożliwić zwiększenie efektywności pracy jak i zmniejszenie czasu przygotowania posiłków przy jednoczesnym odkryciu części restauracji na widok klientów. System ten po wielu miesiącach testów stał się obecnie standardem dla prawie wszystkich nowobudowanych lokali już od połowy ubiegłego roku.

Rozwój nowych restauracji otworzył możliwości kariery dla wielu naszych pracowników. Powstało przeszło 600 nowych miejsc pracy, w tym dziesiątki dla kadry managerskiej każdego szczebla. Praca nad budowaniem wizerunku Pracodawcy z Wyboru przyniosła efekty związane z obniżeniem poziomu fluktuacji do najniższego od wielu lat.



KFC jest również jednym z największych partnerów fundacji Corporate Social Responsibility przeznaczając w każdym miesiącu 1% swoich zysków na cele charytatywne związane z poprawą warunków życia najuboższych dzieci z terenu Polski Północno-Zachodniej.

Obecnie sieć KFC AmRest liczy 213 restauracji, 110 w Polsce, 55 w Republice Czeskiej, 17 na Węgrzech, 37 w Rosji oraz 2 w Serbii i 2 w Bułgarii.



Rok 2009, pomimo globalnego spowolnienia gospodarczego był dobrym rokiem dla restauracji Burger King. W porównaniu z rokiem 2008 AmRest podwoił liczbę lokali tej marki na rynku polskim. Pod koniec roku wprowadzono nowe menu i cenniki, dzięki którym możliwa była dalsza poprawa wyników restauracji Burger King.

Strategia rozwoju marki na najbliższe lata pozostaje niezmieniona. AmRest w dalszym ciągu będzie się koncentrował na dostarczaniu klientom posiłków w korzystnych cenach, oferując również szeroką gamę produktów dla bardziej wymagających klientów. Bardzo istotne dla rozwoju sieci Burger King pozostaną kampanie marketingowe i PR'owe mające na celu zobrazowanie różnic pomiędzy posiłkami oferowanymi przez restauracje Burger King a produktami konkurencji. Potwierdzeniem wysokiej jakości działań marketingowych jest otrzymana przez AmRest w 2009 roku nagroda Golden Clip za najlepszą kampanię PR'ową dla produktu w Polsce.



Na koniec 2009, AmRest posiadał 21 restauracji Burger King. 17 w Polsce, 2 w Czechach i 2 w Bułgarii.



AmRest Coffee (Joint Venture pomiędzy Starbucks Coffee International i AmRest Holdings Sp. z o.o.) jest obecnie właścicielem kawiarniami Starbucks w Polsce i Czechach. W roku 2009 AmRest otworzył pierwszą kawiarnię Starbucks w Polsce, w trzecim kwartale 2010 planowane jest również pierwsze otwarcie na rynku węgierskim. Doświadczenie AmRest w Europie Środkowo-Wschodniej, wysoka jakość działań operacyjnych, rozwinięta sieć dostawców 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.



W 2009 roku w dalszym ciągu skupiano się na rozwianiu świadomości marki wśród klientów i wzroście sprzedaży oferując tzw. Starbucks Experience – wyjątkową kawę, legendarną jakość obsługi klienta i przyjemny nastrój. Szczególny nacisk położono na podniesienie jakości obsługi klienta, oferując pakiety lojalnościowe, dostosowując cennik i wprowadzając do oferty drobne przekąski do kawy.

Strategia rozwoju na najbliższe lata pozostaje niezmienną. AmRest skupi się na rozwoju sieci Starbucks w Polsce i Czechach i wejściu na rynek węgierski.

Na koniec 2009 roku AmRest Coffee był właścicielem 12 kawiarni Starbucks, 9 w Czechach i 3 w Polsce.

## b) Restauracje segmentu Casual Dining Restaurants (CDR)



W roku 2009 Applebee's w dalszym ciągu skupiał się na oferowaniu wysokiej jakości posiłków za rozsądną cenę.

Dużą popularnością cieszyło się w dalszym ciągu menu „2 for \$20” (przystawka + 2 dania główne za \$20). Oferta ta dołączyła do grona podstawowych pozycji w menu Applebee's.

Menu wzbogaciło się o kilka nowych pozycji. Warto zwrócić szczególną uwagę na cieszącą się wyjątkową popularnością linię produktów niskotłuszczowych - menu poniżej 550 kalorii, skierowane do gości szukających korzystniejszych dla zdrowia alternatyw nie rezygnując jednocześnie z wielkości porcji.

Poprawiono również czytelność i układ samego menu - szczególny nacisk kładziony jest usuwanie z menu słabiej sprzedających się pozycji i tworzenie na ich miejsce nowych.



Plany na 2010 zakładają zwiększenie sprzedaży dzięki wydłużeniu czasu pracy lokali i poszerzenie oferty przeznaczonej dla wieczornych gości restauracji Applebee's. Oprócz nowego menu zwiększy się również liczba organizowanych w restauracjach eventów skierowanych do lokalnej społeczności.

AmRest jest właścicielem 103 restauracji Applebee's w USA.

AmRest prowadzi obecnie 58 restauracji Pizza Hut w Polsce, 14 w Rosji i 5 na Węgrzech i jest jednym z głównych franczyzobiorców, wdrażającym pionierskie rozwiązania w odnawianiu pozycji marki w Europie.



Wśród nowości, które odniosły sukces w roku 2009 jest trzeci rodzaj ciasta do pizzy – Neapolitana. Nowa pizza Neapolitana podawana jest w kilku wariantach smakowych opartych na klasycznych, włoskich dodatkach i cieszy się dużą popularnością wśród gości. Inne znane produkty to szeroki wybór świeżo przygotowanych makaronów, makaronowe „Uczty z Pieca”, a także przygotowywana ze świeżych składników lemoniada i kremowe mini-desery.

Pizza Hut jako pierwsza spośród sieciowych restauracji rozpoczęła promowanie idei lunchu w bardzo atrakcyjnej cenie z gwarancją czasu szybkiego podania. Hut Lunch to oferta skierowana do coraz liczniejszej grupy potencjalnych klientów, którzy w ciągu dnia

potrzebują w krótkim czasie spożyć posiłek. Inicjatywa Hut Lunch to projekt, który będzie realizowany w najbliższych latach, aby zbudować kolejną ważną kategorię biznesową.



W roku 2009 marka powróciła z reklamą telewizyjną promującą różnorodność a następnie, w kolejnej kampanii, informującą o ofercie Hut Lunch. Sukces związany z masową reklamą, jest przesłanką do kontynuowania podobnych działań w roku 2010.

Miniony okres to konsekwentna kontynuacja programu „Gościnność”, który wprowadza nowe zasady rekrutacji i szkolenia pracowników. Efekty programu rozpoczętego na początku 2009 roku owocują istotną poprawą jakościowej oceny obsługi (w ramach programów typu „mystery shopper”) oraz zmniejszeniem rotacji.



W 2009 roku sieć Pizza Hut AmRest powiększyła się o 7 nowych restauracji w Poznaniu, Warszawie, Gdańsku, Włocławku, Częstochowie, Krakowie oraz St Petersburgu. Kilka innych restauracji przeszło generalne remonty. Plany na rok 2010 obejmują kolejne otwarcia i dalsze renowacje istniejących restauracji.

## **2.2. Struktura przychodów**

W roku 2009 przychody ze sprzedaży grupy AmRest wzrosły o 41,9% (PLN 2 000 490 tys vs PLN 1 409 893 tys w roku 2008). Wysoka dynamika sprzedaży została osiągnięta głównie dzięki dodaniu nowych restauracji w Europie oraz sprzedaży uzyskanej przez sieć restauracji Applebee's w Stanach Zjednoczonych. W 2009 po raz pierwszy w pełni skonsolidowane zostały wyniki sprzedaży Applebee's z czterech kwartałów roku, w 2008 konsolidowane były tylko dwa kwartały.

Pełna konsolidacja wyników Applebee's spowodowała znaczący wzrost udziału przychodów z rynku amerykańskiego w strukturze sprzedaży Grupy AmRest. Udział pozostałych krajów zmniejszył się pomimo wzrostu sprzedaży na każdym z rynków. W

dalszym ciągu największym rynkiem pozostaje Polska, generując 37,2% przychodów ze sprzedaży – spadek z 49,2%. Udział sprzedaży w USA w 2009 wzrósł do 36,3% z 21,5% w 2008.

#### Struktura sprzedaży AmRest według krajów

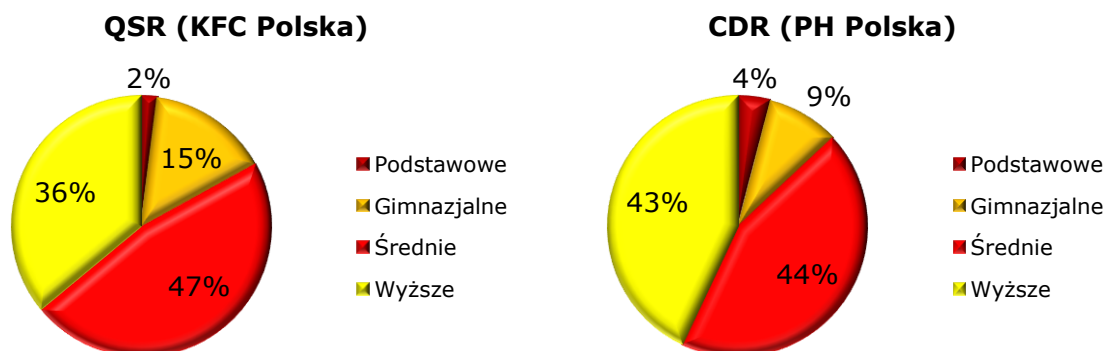
KRAJE	2009		2008	
	PLN tys.	udział %	PLN tys.	udział %
Polska	744 933	37,2%	693 408	49,2%
USA	725 390	36,3%	302 426	21,5%
Czechy	289 310	14,5%	212 603	15,1%
Rosja	161 066	8,0%	140 679	9,9%
Pozostałe	79 791	4,0%	60 777	4,3%
<b>Razem</b>	<b>2 000 490</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 409 893</b>	<b>100,00%</b>

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 Świętami 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.

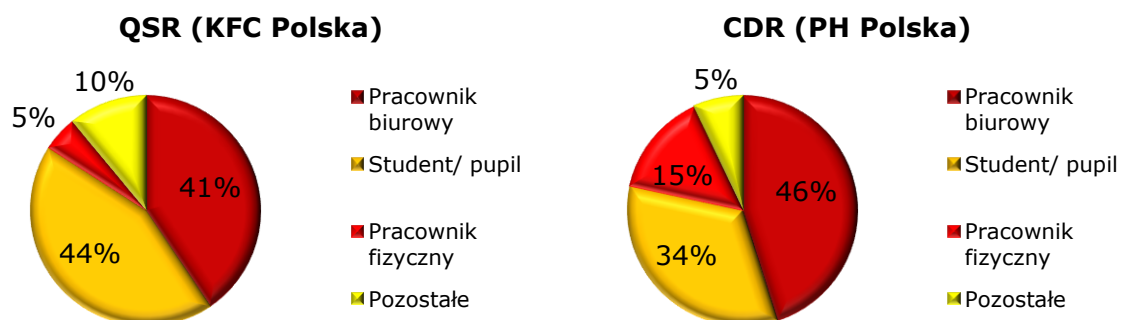
### 2.3. Odbiorcy

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

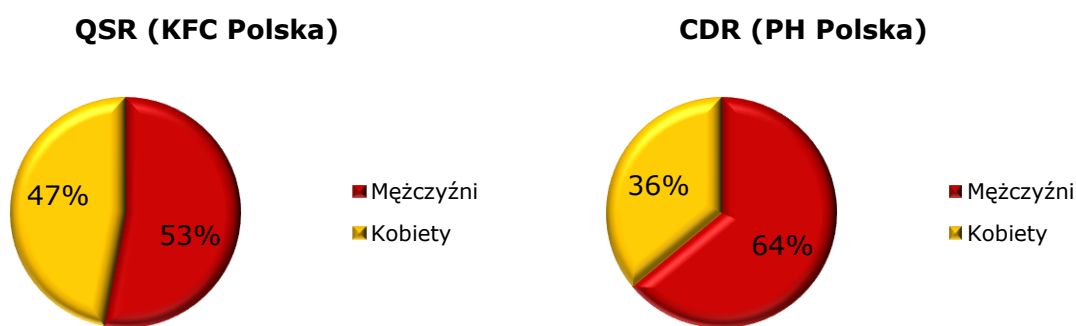
#### a) Wykształcenie



## b) Zawód



## c) Płeć



## 2.4. Sieć dostawców

W roku 2009 indeks wzrostu cen żywności w Europie Środkowo-Wschodniej był jednym z głównych czynników wzrostu inflacji. Było to spowodowane głównie osłabieniem walut lokalnych co w rezultacie przełożyło się na wzrost cen kurczaka, warzyw i innych produktów importowanych. Dodatkowo wzrosły ceny wieprzowiny w Polsce ze względu na spadek produkcji w tym sektorze. Częściowo wzrosty te został zneutralizowane przez spadek cen mleka oraz olejów. Pod koniec roku 2009 sytuacja na rynku zaczęła się stabilizować w związku z bardzo dobrymi zbiorami w Europie - dodatkowym elementem stabilizującym na rynkach było umocnienie się walut lokalnych.

W drugiej połowie 2009 roku ceny żywności i opakowań w AmRest zostały obniżone w Polsce, Czechach, Węgrzech i w Rosji - kształtowały się znacznie poniżej indeksu CPI. Było to możliwe dzięki:

- spadkowi cen sera oraz olejów spożywczych,
- korzyściom z zakupów żywności przeznaczonej na rynki Czech, Węgier, Bułgarii i Rosji w Polsce,
- zwiększenia efektywności produkcji kurczaka wynikającej z pogłębiającej się współpracy z dostawcami,

- wykorzystaniu efektu skali głównie w przypadku dystrybucji oraz produkcji opakowań (konsolidacja zakupów w ramach AmRest i SCM).
- zabezpieczeniu ryzyka kursu wymiany walut w przypadku produktów importowanych w roku 2009.

Istotnymi elementami współpracy z dostawcami były:

- rozwój nowych produktów i szersze uczestnictwo dostawców w procesie ich tworzenia m.in. poprzez zorganizowanie warsztatów z głównymi dostawcami,
- szkolenia w restauracjach ukierunkowane na zwiększenie jakości produktów dla naszych klientów.

Działania te będą kontynuowane w latach następnych, a w roku 2010 będą one skoncentrowane na:

- rozwoju i zatwierdzeniu lokalnych dostawców w Polsce dla sieci Burger King,
- zabezpieczeniu optymalnych cen na wybrane grupy produktowe w dłuższym horyzoncie czasowym,
- wprowadzeniu nowych technologii wytwarzania dla głównych produktów, co jest możliwe dzięki konsolidacji zakupów w ramach AmRest oraz SCM (eksport poza AmRest),
- rozwoju nowych produktów.



Lista największych dostawców firmy AmRest:

1. McLane – dystrybutor w Polsce
2. Drobimex – dostawca wyrobów z kurczaka w Polsce

3. Pepsi – dystrybutor w Polsce
4. Quantum Food LLC – dostawca wyrobów wołowy kulinarny w Stanach Zjednoczonych
5. Dachster E.S.T – dystrybutor w Czechach
6. Konspol – dostawca wyrobów z kurczaka w Polsce
7. Aviko – dostawca frytek
8. Bunge – dostawca oleju
9. Cargill – dostawca oleju w Stanach Zjednoczonych
10. Huhtamaki – dostawca opakowań

## **2.5. Zmiany w sposobie zarządzania**

Od lipca 2009 roku nową funkcję Dyrektora ds. przejęć i akwizycji (M&A Director) pełni Jacek Trybuchowski. Przejęcie i akwizycje historycznie stanowiły ważną część strategii AmRest – również w kolejnych latach istotnym filarem wzrostu będą przejęcia. Zadaniem Jacka Trybuchowskiego będzie realizacja strategii M&A w AmRest między innymi poprzez rekomendowanie strategii rozwoju portfela spółki, kierowanie procesem due diligence, negocjowanie warunków transakcji oraz prowadzenie procesu integracji.

We wrześniu 2009 roku Zarząd AmRest podjął decyzję o rezygnacji z dotychczasowej struktury organizacyjnej, która zakładała wyraźnie wyszczególnienie dwóch obszarów Quick Service Restaurants (QSR) i Casual Dining Restaurants (CDR). W związku z tym funkcję Dyrektora Operacyjnego (COO) objął Drew O'Malley, dotychczasowy Dyrektor Operacyjny QSR (QSR COO). Drew O'Malley jest od wielu lat związany z operacyjnym obszarem AmRest – jest między innymi twórcą systemu operacyjnego DOS+, który funkcjonuje obecnie we wszystkich markach AmRest.

Wojciech Mroczynski, dotychczas pełniący funkcję Dyrektora Operacyjnego CDR (CDR COO), objął jednocześnie nowe stanowisko Dyrektora ds. zasobów ludzkich (Chief People Officer) łącząc funkcję CPO wraz z kontynuacją odpowiedzialności za biznes amerykański. Stanowisko CPO w organizacji zatrudniającej łącznie ponad 17 tysięcy osób jest krytyczne, dlatego po długich poszukiwaniach odpowiedniego kandydata na to stanowisko podjęto decyzję, że idealną osobą spełniającą wszystkie oczekiwania będzie Wojciech Mroczynski, który wcześniej pełnił funkcje kolejno CFO i COO w AmRest.

Na początku października 2009 roku stanowisko Dyrektora ds. rozwoju (Chief Development Officer) objął Douglas Noble. Douglas Noble, który posiada tytuł BiegłegoRzeczoznawcy (Chartered Surveyor), ma kilkunastoletnie doświadczenie na rynku nieruchomości w Europie Środkowo-Wschodniej. Zanim dołączył do AmRest Douglas Noble pełnił funkcję Dyrektora Regionalnego ORCO Property Group odpowiadając za działalność tej spółki w Polsce i na Węgrzech. Przedtem Douglas Noble był partnerem na terenie Czech i Rumunii w Gardiner & Theobald LLP spółce consultingowej specjalizującej się w budownictwie. Nowy CDO będzie odpowiadał za organiczny rozwój AmRest, budowę restauracji oraz utrzymanie aktywów Spółki.

### **3. OSOBY ZARZĄDZAJĄCE I NADZORUJĄCE SPÓŁKĄ**

#### **3.1. Skład Zarządu i Rady Nadzorczej**

W dniu 8 maja 2009 roku Członek Rady Nadzorczej AmRest, Pan Michael Tseytin, zrezygnował z pełnionej funkcji ze skutkiem na dzień 8 maja 2009 bez podania przyczyny rezygnacji.

W dniu 22 maja 2009 roku Pan Leszek Kasperski objął, decyzją Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy funkcję członka rady nadzorczej AmRest Holdings SE

Z dniem 30 listopada 2009 roku Leszek Kasperski zrezygnował z funkcji Członka Rady Nadzorczej AmRest bez podania przyczyny rezygnacji.

Z efektywną datą 12 stycznia 2010 roku Jacek Trybuchowski zrezygnował z funkcji Członka Zarządu AmRest z powodów osobistych. Jacek Trybuchowski nadal pełni funkcje kierownicze w spółkach zależnych Grupy AmRest.

W dniu 13 stycznia 2010 roku Rada Nadzorcza AmRest podjęła uchwałę o powołaniu Piotra Bolińskiego na Członka Zarządu AmRest. Piotr Boliński przez ostatnie cztery lata pełnił kierownicze i nadzorcze funkcje w spółkach Grupy AmRest – od dwóch lat Piotr Boliński jest Dyrektorem Finansowym AmRest. Ponadto, w okresie od października 2008 roku do marca 2009 roku, Piotr Boliński pełnił funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej Sfinks Polska S.A., spółki notowanej na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przed zatrudnieniem w AmRest, w latach 2003-2005, Piotr Boliński pracował w Mondi Packaging Paper Świecie S.A., spółce notowanej na GPW i operującej w branży papierniczej. Sprawował tam funkcje kierownicze, początkowo jako Treasurer, a następnie Kierownik Działu Controllingu. Nowy Członek Zarządu AmRest jest absolwentem Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, gdzie ukończył studia na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zrządzania. Piotr Boliński ukończył między innymi program "High Potentials Leadership" w Harvard Business School w Bostonie w Stanach Zjednoczonych.

#### **Zarząd**

W skład Zarządu AmRest wchodzi następujące osoby na dzień 29 kwietnia 2010:

Wojciech Mroczyński

Piotr Boliński

## **Rada Nadzorcza**

W skład Rady Nadzorczej AmRest wchodzi następujące osoby:

Henry McGovern

Donald Macintosh Kendall Sr.

Donald Macintosh Kendall Jr.

Przemysław Aleksander Schmidt

Jan Sykora

## **4. SYTUACJA FINANSOWA I MAJĄTKOWA SPÓŁKI**

### **4.1. Kredyty, pożyczki i obligacje**

W dniu 15 grudnia 2008 roku podpisana została umowa kredytowa pomiędzy AmRest Holdings SE, AmRest Sp. z o.o. i AmRest s.r.o. („Kredytobiorcy”) a ABN AMRO Bank (Polska) S.A. (obecny RBS Bank (Polska) SA), ABN AMRO Bank N.V., Bankiem Polska Kasa Opieki S.A. i Bankiem Zachodnim WBK S.A. Na podstawie umowy udzielono Grupie kredytu do kwoty PLN 440 mln. Kredyt powinien zostać spłacony do 31 grudnia 2010 roku. Obejmuje on dwie transze i przeznaczony został na spłatę zobowiązań wynikających z umowy kredytu z ABN Amro Bank N.V. z dnia 4 kwietnia 2005 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 oraz AppleGrove Holdings, LLC (obecnie Amrest LLC) – udzieliły gwarancji na rzecz banków finansujących. Spółki te gwarantują wywiązanie się przez Kredytobiorców ze zobowiązań wynikających z umowy kredytowej do momentu ich spłaty.

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 USD 1 mln czyli według kursu na dzień 31 grudnia 2009 roku PLN 2,9 mln. Na dzień 31 grudnia 2009 Spółka Grupy AmRest, LLC nie skorzystała z przyznanego limitu kredytowego.

Na dzień 31 grudnia 2009 roku Grupa AmRest posiadała następujące dostępne do wykorzystania linie kredytowe:

- a) RBS Bank (Polska) SA – PLN 13 818 tys. (kredyt w rachunku bieżącym w PLN)
- b) RBS Bank (Polska) SA – PLN 6 162 tys. (kredyt w rachunku bieżącym w EUR)
- c) Wells Fargo Bank – PLN 2 850 tys. (kredyt w rachunku bieżącym w USD)
- d) WCM Investors– PLN 3 119 tys. (kredyt w rachunku bieżącym w USD)

W dniu 30 grudnia 2009 roku Spółka AmRest dokonała emisji pierwszej transzy obligacji w celu sfinansowania rozwoju nowych restauracji w Europie Środkowo-Wschodniej planowanego w 2010 roku. AmRest wyemitował 11 000 obligacji zdematerializowanych na okaziciela o wartości nominalnej jednej obligacji PLN 10 tys i cenie emisyjnej równej 100% wartości nominalnej – łączna wartość emisji wyniosła PLN 110 mln. Powyższa transakcja stanowi pierwszą transzę emisji planowanej na łączną kwotę PLN 150 mln. Wszystkie obligacje oprocentowane są na podstawie zmiennej stopy 6M WIBOR powiększonej o odpowiednią marżę i mają datę wykupu 30 grudnia 2014 roku. Odsetki

będą płatne w półrocznych okresach (30 czerwca i 30 grudnia) począwszy od 30 czerwca 2010 roku. Emisja obligacji nie została dodatkowo zabezpieczona. Wartość zaciągniętych zobowiązań AmRest na ostatni dzień kwartału poprzedzającego udostępnienie AmRest Holdings SE propozycji nabycia wynosiła PLN 660 576 tys. Szacuje się, że poziom długu netto do czasu całkowitego wykupu obligacji nie przekroczy 3,5-krotności wartości zysku EBITDA na dany rok. W dniu 24 lutego 2010 roku Spółka AmRest dokonała emisji drugiej transzy obligacji na kwotę PLN 40 mln.

## 4.2. Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych

Poniższa tabela przedstawia zakupy majątku trwałego w roku 2009 oraz porównywalne dane za rok 2008.

Zakupy majątku trwałego w AmRest Holdings SE (lata 2009-2008)

Wartości w PLN tys.	2009	2008
Aktywa niematerialne, w tym:		
Znaki towarowe	-	-
Korzystne umowy najmu	577	780
Licencje do używania znaku Pizza Hut i KFC	4 440	11 952
Wartość firmy	20 904	118 252
Inne aktywa niematerialne	5 144	14 240
Środki trwałe, w tym:		
Grunt	2 175	1
Budynki	69 327	120 506
Sprzęt	53 212	86 254
Środki transportu	302	447
Inne (uwzględniają środki trwałe w budowie)	22 745	29 893
<b>Razem</b>	<b>178 826</b>	<b>382 325</b>

Ponoszone przez AmRest wydatki inwestycyjne dotyczą przede wszystkim budowy nowych restauracji oraz odbudowy i odtworzenia wartości środków trwałych w istniejących restauracjach. Wydatki inwestycyjne Spółki zależą przede wszystkim od liczby oraz typu otwieranych restauracji.

Inwestycje w roku 2009 były finansowane głównie z przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej oraz dodatkowych kredytów bankowych. W 2009 roku łączne wydatki kapitałowe AmRest wyniosły PLN 178 826 tys.

Liczba restauracji AmRest Holdings SE (stan na 31 grudnia, lata 2009-2008)

### a) QSR

Stan na koniec:	2009	2008
-----------------	------	------

KFC	Polska	110	94
	Czechy	55	53
	Węgry	17	15
	Rosja	37	37
	Bułgaria	2	2
	Serbia	2	1
Burger King	Polska	17	9
	Czechy	2	1
	Bułgaria	2	2
Starbucks	Polska	3	0
	Czechy	10	8
<b>QSR Razem</b>		<b>257</b>	<b>222</b>

#### b) CDR

Stan na koniec:		2009	2008
Pizza Hut	Polska	58	55
	Węgry	5	7
	Rosja	14	17
Applebee's	USA	103	104
<b>CDR Razem</b>		<b>180</b>	<b>183</b>

#### c) Łącznie Grupa AmRest

Stan na koniec:	2009	2008
Otwarcia	50	170
Zamknięcia	18	8
Przyrost netto liczby restauracji	32	162
<b>Razem</b>	<b>437</b>	<b>405</b>

Pod koniec 2009 roku AmRest prowadził łącznie 437 restauracji (405 pod koniec 2008 roku). W okresie sprawozdawczym otwarto 50 i zamknięto 18 restauracji.

Powyższe zestawienie nie zawiera restauracji freshpoint i Rodeo Drive, zgodnie z ogłoszonym w czasie konferencji za trzeci kwartał 2009 wyłączeniem ich z portfela marek Grupy AmRest.

### 4.3. Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych

Inwestycje kapitałowe AmRest na dzień 31 grudnia 2009 roku wynoszą PLN 172 tys., dotyczą one udziałów SCM s.r.o.

#### **4.4. Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki**

W dniu 6 stycznia 2009 roku w związku z przekształceniem AmRest w Spółkę Europejską w dniu 19 września 2008 roku (RB 71/2008 z dnia 22 września 2008 roku) AmRest poinformował o przeniesieniu siedziby Spółki do Polski i zmianie statutu Spółki. Treść statutu została dołączona do RB 1/2009 z dnia 6 stycznia 2009 roku. AmRest jest pierwszą w Polsce spółką publiczną działającą w formie Spółki Europejskiej. Celem przekształcenia AmRest w Spółkę Europejską było zwiększenie efektywności funkcjonowania Spółki, tj. poprawienie transparentności AmRest oraz obniżenie kosztów operacyjnych i administracyjnych (RB 1/2009).

W dniu 24 marca 2009 roku sfinalizowana została warunkowa umowa sprzedaży wszystkich akcji Sfinks Polska S.A. („Sfinks”) będących w posiadaniu AmRest (łącznie 3 061 786 akcji po cenie PLN 9,95 za akcję). Pierwotne zamiary inwestycyjne wobec Sfinks nie mogły zostać zrealizowane na skutek faktycznej wyceny spółki, opartej na rzeczywistej kondycji Sfinks. Pełna ocena sytuacji spółki była możliwa po zmianach w organach zarządczych Sfinks, poprzedni Zarząd nie udzielił zgody na przeprowadzenie procesu Due Dilligence ze względu na równy dostęp wszystkich inwestorów do danych spółki notowanej na GPW. Sytuacja spółki była na tyle poważna, że w celu ochrony mienia spółki oraz interesów akcjonariuszy złożony został wniosek o upadłość przedsiębiorstwa z możliwością zawarcia układu. Pomimo chęci usprawnienia funkcjonowania spółki wdrożenie planu naprawczego przygotowanego w oparciu o ekspertyzę i wieloletnie doświadczenie AmRest było niemożliwe ze względu na strukturę akcjonariatu. Decyzja o wycofaniu się z inwestycji w Sfinks uwzględniała częściowy zwrot zainwestowanego kapitału i umożliwienie pozostałym udziałowcom poprawę krytycznej sytuacji spółki. W pierwszym kwartale 2009 roku dokonano ostatecznego odpisu aktualizującego związanego z transakcją z dnia 24 marca 2009 roku, odpis ten wyniósł PLN 2 833 tys. O szczegółach Zarząd AmRest informował w raportach bieżących i okresowych publikowanych przez Spółkę w 2008 i 2009 roku.

W dniu 8 kwietnia 2009 roku AmRest poinformował o otwarciu w Warszawie pierwszej kawiarni Starbucks w Polsce. Polska jest kolejnym rynkiem, na którym AmRest rozwija tę markę. W chwili obecnej AmRest operuje łącznie 13 kawiarniami Starbucks w Polsce i Republice Czeskiej.

W dniu 22 maja 2009 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy AmRest. Akcjonariusze posiadający co najmniej 5% liczby głosów na walnym zgromadzeniu zostali wymienieni w RB 29/2009 z dnia 22 maja 2009 roku. Walne Zgromadzenie nie odstąpiło od żadnego z punktów planowanego porządku obrad i powzięło uchwały w sprawie zatwierdzenia Sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz grupy kapitałowej AmRest Holdings SE za rok obrotowy 2008, zatwierdzenia Sprawozdania Finansowego Spółki oraz skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za rok obrotowy 2008, przeznaczenia zysku za rok obrotowy 2008 na podniesienie kapitału zapasowego Spółki, udzielenia absolutorium członkom Zarządu i Rady Nadzorczej z wykonania przez nich obowiązków w roku obrotowym 2008, zmiany w składzie Rady Nadzorczej, zatwierdzenia uchwały Zarządu AmRest Holdings SE z dnia 11 grudnia 2008 r. dotyczącej przyjęcia Międzynarodowych Finansowych Standardów Sprawozdawczości (IFRS) za rok obrotowy 2008. Pełna treść uchwał znajduje się w załączniku do RB 28/2009.

W dniu 30 czerwca 2009 AmRest poinformował, o podpisaniu został aneksu do Umowy Dystrybucji („Umowa”) z dnia 2 kwietnia 2003 roku zawartej pomiędzy AmRest Sp. z o.o. („AmRest Polska”) i McLane Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Błoniu („Dystrybutor”). Aneks wchodzi w życie z dniem podpisania. Zgodnie z aneksem przedłużony został okres trwania Umowy o dodatkowe 3 lata, tj. do dnia 1 sierpnia 2013 roku. Jednocześnie obie strony postanowiły, że dalsze przedłużenie okresu obowiązywania Umowy powinno zostać zawarte na piśmie do dnia 1 grudnia 2012 roku, w przeciwnym przypadku umowa wygaśnie automatycznie w dniu 1 sierpnia 2013. Przedmiotem aneksu, poza przedłużeniem okresu trwania Umowy, są dodatkowe usprawnienia w systemie obiegu faktur między AmRest Polska a Dystrybutorem, zmiany w sposobie ustalania opłaty dystrybucyjnej i włączenie do Umowy nowego podmiotu, AmRest Coffee Sp. z o.o. Celem powyższych zmian jest usprawnienie procesu dystrybucji towarów do restauracji AmRest Polska i optymalizacja kosztów dostaw (RB 32/2009).

W dniu 8 lipca 2009 roku AmRest został poinformowany przez Grove Ownership Holding LLC o chęci zrealizowania opcji sprzedaży pozostałych 20 % udziałów w AppleGrove Holdings LLC. Rozliczenie transakcji nastąpiło w czwartym kwartale 2009 roku, przychody z opcji wyniosły 16,4 mln PLN.

Dnia 31 sierpnia 2009 roku AmRest, w nawiązaniu do Raportu Bieżącego RB 20/2007 z dnia 21 maja 2007 i 35/2007 z dnia 3 lipca 2007, poinformował, że akwizycja spółki OOO Pizza Nord (obecnie OOO AmRest Rosja) została ostatecznie rozliczona pomiędzy Michael Tseytin („Sprzedawca”) a AmRest. Rozliczenie objęło przekazanie przez Sprzedającego Promissory Note, który zabezpieczony jest poprzez Umowę Zastawu Akcji. Warunki finansowe Promissory Note nie odbiegają od powszechnie stosowanych dla tego typu umów. Dodatkowo, jako część rozliczenia anulowana została opcja zakupu przez Michaela Tseytina jednej z kluczowych lokalizacji RostiksKFC w St. Petersburgu. Rozliczenie transakcji nastąpiło w trzecim kwartale 2009 roku, przychody z tytułu opcji wyniosły 4,9 mln PLN.

Jak wspomniano w punkcie 4.2, w dniu 30 grudnia 2009 roku Spółka AmRest dokonała emisji pierwszej transzy obligacji w celu sfinansowania rozwoju nowych restauracji w Europie Środkowo-Wschodniej planowanego w 2010 roku. W dniu 24 lutego 2010 roku Spółka AmRest dokonała emisji drugiej transzy obligacji. Łączna kwota emisji wyniosła PLN 150 mln.

Dnia 23 kwietnia 2010 Zarząd AmRest Holdings SE poinformował o podpisaniu w dniu 22 kwietnia 2010 roku umowy subskrypcji akcji pomiędzy AmRest oraz WP Holdings VII B.V., spółką zarejestrowaną w Amsterdamie, Holandia. Subskrybent, który jest podmiotem zależnym Warburg Pincus, zamierza objąć 4 726 263 akcji Spółki nowej Subskrypcji, po cenie emisyjnej PLN 65 za akcję, co będzie stanowić 24,99% rozwodnionego kapitału zakładowego („Subskrypcja Akcji”). Dodatkowo, w ciągu 12 miesięcy od daty zarejestrowania w sąd rejestrowy właściwy dla siedziby Spółki akcji w ramach Subskrypcji Akcji, Subskrybent będzie miał możliwość zapisu na dodatkowe akcje w dwóch transzach, umożliwiającym zwiększenie jego zaangażowania do poziomu nie wyższego niż 33% rozwodnionego kapitału zakładowego („Dodatkowa Subskrypcja Akcji”). Cena emisyjna dla Dodatkowej Subskrypcji Akcji wyniesie PLN 75 za akcję.

#### **4.5. 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 przejęć i akwizycji pod kątem potencjalnego przejęcia – w chwili obecnej AmRest nie planuje kolejnych przejęć w roku 2010, niemniej potencjalna akwizycja nie jest wykluczona, w przypadku gdy pojawi się odpowiedni cel i możliwość sfinansowania takiej transakcji.

Celem AmRest w Europie Środkowo-Wschodniej jest dalszy rozwój najbardziej rozwiniętej marki Grupy AmRest, KFC, poprzez otwieranie nowych restauracji oraz zwiększenie sprzedaży w istniejących restauracjach, oraz rozwijanie nowych marek, Burger King i Starbucks, poprzez otwieranie nowych restauracji głównie na podstawowych rynkach w Polsce i Republice Czeskiej.

Celem AmRest jest wzmocnienie pozycji na podstawowych rynkach. Spółka jest w stanie sfinansować swój rozwój w 2010 roku (otwarcie 60-70 nowych restauracji) wykorzystując wewnętrzne przepływy pieniężne oraz finansowanie dłużne. Dodatkowe środki pozyskane z Umowy subskrypcji akcji, z dnia 22 kwietnia 2010 roku, zostaną wykorzystane do sfinansowania otwarcia ponad 100 restauracji w roku 2011. Nie przewiduje się, aby pozyskanie środków z emisji miało zmienić wskaźniki zadłużenia Grupy AmRest w długim terminie.

Plan nowych otwarć będzie na bieżąco dostosowywany do warunków rynkowych oraz możliwości pozyskiwania nowych atrakcyjnych lokalizacji w poszczególnych krajach. W rozpoczętym 2010 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 Środkowo-Wschodniej różni się ze względu na lokalizację oraz typ restauracji i wynosi PLN 2,4 mln. Ponadto Spółka przewiduje kontynuację programu ciągłej modernizacji wybranych istniejących restauracji – w całym 2010 roku Grupa AmRest planuje przeznaczyć na ten cel około PLN 50 mln. Znaczną część budżetu renowacji pochłoną działania modernizacyjne w Polsce.

Istotną część wydatków kapitałowych w całym roku 2010 Grupa AmRest zamierza przeznaczyć na zakończenie wdrożenia nowego systemu sprzedażowego POS (Point of Sale), systemu ERP (Enterprise Resource Planning) oraz centralnego systemu raportowania BI (Business Intelligence). Celem wdrożenia nowych systemów informatycznych jest ujednolicenie systemów we wszystkich krajach oraz osiągnięcie większej automatyzacji procesów biznesowych. Zmiany te zwiększą wydajność oraz efektywność pracy w całej Grupie oraz usprawnią kontrolę i monitoring biznesu. Integracja oraz ulepszenie systemów informatycznych będzie podstawą do dalszej ekspansji i wzrostu AmRest.

Zarząd przewiduje, że rozwój długoterminowy będzie finansowany w większości poprzez środki własne. Dodatkowo Spółka nie wyklucza przyspieszenia rozwoju, które może wiązać się z dodatkowym finansowaniem zewnętrznym.

## **5. AMREST HOLDINGS SE W ROKU 2010**

### **5.1. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki istotne dla rozwoju Spółki w roku 2010**

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

#### a) 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 i Stanów Zjednoczonych oraz zaufania konsumentów, wysokości dochodu rozporzadzalnego oraz indywidualnych sposobów wydawania pieniędzy;
- pozyskiwanie źródeł finansowania;
- gwałtowne zmiany na rynku walutowym.

#### b) 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.

### **5.2. 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.

#### a) 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.

#### b) Uzależnienie od franczyzodawcy

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

Okres obowiązywania umów franczyzowych 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 franczyzowych oraz innych wymogów, w tym wniesienia odnośnej opłaty z tytułu przedłużenia. Okres obowiązywania umów franczyzowych 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 franczyzowa 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.

#### c) 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.

#### d) 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.

#### e) 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.

f) 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.

g) Ryzyko związane z refinansowaniem długu

Jak opisano w nocie „21-Kredyty i pożyczki” skonsolidowanego sprawozdania finansowego, zobowiązanie finansowe wynikające z umowy kredytowej podpisanej dnia 15 grudnia 2008 roku, pomiędzy AmRest Holdings SE, AmRest Sp. z o.o. i Ammerican Restaurants s.r.o. a ABN AMRO Bank (Polska) S.A. obecny RBS Bank (Polska) S.A.), ABN AMRO Bank N.V., Bankiem Polska Kasa Opieki S.A. i Bankiem Zachodnim WBK S.A. zgodnie z warunkami tej umowy będzie płatne w całości do końca 2010 roku. Skonsolidowane sprawozdania finansowe za okres 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2009 roku zostały sporządzone przy założeniu kontynuacji działalności przez Grupę w dającej się przewidzieć przyszłości, co zakłada realizację aktywów i zobowiązań w ramach standardowej bieżącej działalności Grupy. Zastosowanie zasady kontynuacji działalności zależy od pomyślnej realizacji scenariuszy finansowania. Na dzień sporządzenia skonsolidowanych sprawozdań finansowych w ocenie Zarządu Jednostki Dominującej nie istnieją żadne okoliczności wskazujące na zagrożenie kontynuacji działalności gospodarczej przez Grupę.

h) 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.

i) 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.

j) 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.

k) Ryzyko zwiększonych kosztów finansowych

W 2008 i 2009 roku Spółka znacząco zwiększyła swoje zadłużenie. Zmiany stopy referencyjnej mogą mieć wpływ na marżę zysku netto.

l) Ryzyko spowolnienia gospodarek

Spowolnienie gospodarek Europy Środkowo-Wschodniej 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.

m) 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 Świętami 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.

n) Ryzyko związane z wdrożeniem nowych systemów IT

Wdrożenie nowych systemów IT, może w krótkim okresie wpłynąć negatywnie na ciągłość operacyjną Spółki. W długim okresie czasu jednak spodziewane korzyści wpłyną pozytywnie na efektywność Grupy.

### **5.3. Kierunki i strategia rozwoju Spółki**

Strategią AmRest jest uzyskanie dominacji<sup>[1]</sup> w sektorach Quick Service Restaurants i 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 (stopa zwrotu IRR minimum 20%). AmRest, poprzez kulturę „Wszystko Jest Możliwe!”, dostarcza wyśmienite smaki oraz wyjątkową obsługę po przystępnej cenie.

---

<sup>[1]</sup> Dominacja rozumiana jako lider pod względem sprzedaży na danym rynku.

AmRest szacuje, że w zakresie marek obecnie prowadzonych przez Spółkę w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, dzisiejszy potencjał rynków, na których operuje, jest wielokrotnie wyższy od obecnie posiadanego portfela restauracji. Stąd Spółka planuje znacznie przyspieszyć swój wzrost. AmRest będzie realizował swoją strategię w Europie Środkowo-Wschodniej poprzez kontynuację rozwoju istniejących marek w obecnych krajach, zwiększenie sprzedaży istniejących restauracji i dalsze przejęcia w regionie.

Celem AmRest jest wzmocnienie pozycji na podstawowych rynkach. Spółka jest w stanie sfinansować swój rozwój w 2010 roku (otwarcie 60-70 nowych restauracji) wykorzystując wewnętrzne przepływy pieniężne oraz finansowanie dłużne. Dodatkowe środki pozyskane z Umowy subskrypcji akcji, z dnia 22 kwietnia 2010 roku, zostaną wykorzystane do sfinansowania otwarcia ponad 100 restauracji w roku 2011. Nie przewiduje się, aby pozyskanie środków z emisji miało zmienić wskaźniki zadłużenia Grupy AmRest w długim terminie.

W Europie Środkowo-Wschodniej AmRest w kolejnych latach planuje kontynuować wzrost w tempie około 20% rocznie pod względem wysokości przychodów ze sprzedaży. Planowane przyspieszenie wzrostu i znacznie zwiększona liczba otwarć nowych 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.

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

AmRest 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. Naszym celem jest dalsze wykorzystanie bogatego doświadczenia kadry zarządzającej AmRest LCC przy konsolidacji biznesu Applebee's oraz wykorzystanie potencjału marki Applebee's – największej na świecie sieci casual dining.

## **6. OŚWIADCZENIA ZARZĄDU**

### **6.1. Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań**

Według najlepszej wiedzy Zarządu AmRest Holdings SE roczne sprawozdanie finansowe i dane porównywalne 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.

### **6.2. 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 na badanie skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok 2009 została podpisana w dniu 20 lipca 2009 roku z PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o., z siedzibą w Warszawie przy al. Armii Ludowej 14, która jest podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych wpisanym na listę podmiotów uprawnionych pod numerem 144. Umowa dotyczy badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego Spółki za okres 1 stycznia 2009 roku do 31 grudnia 2009 roku oraz przeglądu skonsolidowanego sprawozdania finansowego za okres 1 stycznia 2009 roku do 30 czerwca 2009 r.

W 2009 roku łączne wynagrodzenie PricewaterhouseCoopers, z tytułu badania i przeglądu sprawozdania finansowego Spółki za rok 2009 wyniosło PLN 600 tys. Wynagrodzenie z innych tytułów wyniosło PLN 31 tys.

W 2008 roku łączne wynagrodzenie PricewaterhouseCoopers, z tytułu badania i przeglądu sprawozdania finansowego Spółki za rok 2008 wyniosło PLN 612 tys. Wynagrodzenie z innych tytułów wyniosło PLN 35 tys.

Wrocław, 29 kwietnia 2010

Wojciech Mroczyński

AmRest Holdings SE

Członek Zarządu

Piotr Boliński

AmRest Holdings SE

Członek Zarządu