

**AmRest Holdings SE**  
**Jednostkowe**  
**Sprawozdanie Zarządu**  
**za rok 2013**

**14 marca 2014 r.**



## Spis treści

1.	Wybrane dane finansowe .....	6
2.	Opis działalności Spółki .....	10
2.1.	Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową .....	10
2.2.	Restauracje segmentu Quick Service Restaurants (QSR) .....	10
2.3.	Restauracje segmentu Casual Dining Restaurants (CDR) .....	14
3.	Struktura przychodów .....	19
4.	Sieć dostawców .....	20
5.	Zatrudnienie w AmRest .....	21
6.	Zmiany w sposobie zarządzania .....	22
6.1.	Zmiany w Zarządzie Spółki Dominującej .....	22
6.2.	Zmiany w Radzie Nadzorczej .....	22
6.3.	Skład Zarządu i Rady Nadzorczej .....	23
6.4.	Opis działania organów zarządzających i nadzorujących Emitenta .....	23
7.	Sytuacja finansowa i majątkowa Grupy .....	24
7.1.	Ocena wyników Spółki i struktury bilansu .....	24
7.2.	Ocena przyszłej zdolności do wywiązania się z zaciągniętych zobowiązań .....	29
7.3.	Instrumenty finansowe w AmRest .....	29
7.4.	Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych .....	30
7.5.	Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych .....	30
7.6.	Umowy ubezpieczenia .....	33
7.7.	Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki .....	34
7.8.	Informacje o istotnych transakcjach zawartych przez Emitenta lub jednostki od niego zależne z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe .....	37
7.9.	Ważniejsze osiągnięcia Spółki w dziedzinie badań i rozwoju .....	37
8.	Grupa AmRest Holdings SE w roku 2013 .....	38
8.1.	Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji .....	38
8.2.	Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki istotne dla rozwoju Grupy w roku 2013 .....	38
8.2.1.	Czynniki zewnętrzne .....	38
8.2.2.	Czynniki wewnętrzne .....	39
9.	Podstawowe ryzyka i zagrożenia, na które narażone jest Spółka .....	40
9.1.	Czynniki pozostające poza kontrolą Spółki .....	40
9.2.	Uzależnienie od franczyzodawcy .....	40
9.3.	Uzależnienie od partnerów joint venture .....	40
9.4.	Brak wyłączności .....	40
9.5.	Umowy najmu i ich przedłużenie .....	41

9.6.	Ryzyko związane z konsumpcją produktów żywnościowych .....	41
9.7.	Ryzyko związane z utrzymaniem osób zajmujących kluczowe stanowiska .....	41
9.8.	Ryzyko związane z kosztami pracy dotyczącymi pracowników restauracji oraz zatrudnieniem i utrzymaniem profesjonalnej kadry .....	42
9.9.	Ryzyko dotyczące ograniczeń w dostępności produktów spożywczych i zmienności ich kosztów ....	42
9.10.	Ryzyko związane z rozwojem nowych marek .....	42
9.11.	Ryzyko związane z otwarciem restauracji w nowych krajach .....	42
9.12.	Ryzyko walutowe .....	43
9.13.	Ryzyko zwiększonych kosztów finansowych.....	43
9.14.	Ryzyko płynnościowe.....	43
9.15.	Ryzyko spowolnienia gospodarek .....	43
9.16.	Ryzyko sezonowości sprzedaży.....	43
9.17.	Ryzyko awarii systemu komputerowego i czasowego wstrzymania obsługi klientów przez restauracje sieci.....	43
10.	Kierunki i strategia rozwoju Spółki .....	44
11.	Oświadczenia Zarządu.....	45
11.1.	Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań.....	45
11.2.	Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań .....	45

### *List do akcjonariuszy*

Drodzy akcjonariusze,

Rok 2013 był niezwykle ważny dla AmRest. W listopadzie świętowaliśmy 20. rocznicę powstania naszej firmy. Filozofia „Wszystko jest możliwe” (WJM), która narodziła się w trakcie budowy naszej pierwszej restauracji Pizza Hut oraz wspierające ją Naczelne Wartości są fundamentem naszej unikalnej kultury organizacyjnej oraz motorem dynamicznego wzrostu od ponad dwudziestu lat. Dzięki tej niezwyklej kulturze, jaką tworzy blisko 20,000 naszych zaangażowanych pracowników zbudowaliśmy firmę będącą wiodącym operatorem restauracji w regionie Europy Środkowo-Wschodniej i Hiszpanii, ze stale powiększającą się siecią globalną liczącą dziś 740 restauracji w 12 krajach.

Z dumą patrzę na rozwój, jaki udało nam się osiągnąć w minionym roku. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom naszych gości otworzyliśmy 91 nowych restauracji i mimo oznak spowolnienia gospodarczego zwiększyliśmy sprzedaż o prawie 15%.

W Europie Środkowo-Wschodniej (CEE) w 2013 roku większość naszych marek mogła pochwalić się poprawiającymi się wynikami, mimo utrzymujących się oznak spowolnienia ekonomicznego oraz stagnacji w rozwoju sektora gastronomicznego. Na szczególną uwagę zasługują przełomowe dwucyfrowe wzrosty sprzedaży Burger Kinga oraz doskonałe wyniki restauracji Pizza Hut, które kolejny rok z rzędu osiągnęły stabilny, kilkuprocentowy wzrost. Dzięki urozmaiceniu naszych menu oraz dużej atrakcyjności oferty „value” udało nam się zwiększyć bazę klientów we wszystkich markach. Zauważalna poprawa trendów sprzedaży w każdym z krajów w drugiej połowie 2013 roku dają nam nadzieję na znaczną poprawę wyników w kolejnych latach.

Kontynuujemy także nasz rozwój poza CEE. Poprawiające się trendy sprzedażowe w Hiszpanii, w połączeniu z otwarciem kolejnych lokalizacji pozwoliły nam osiągnąć 6,5% wzrostu sprzedaży. Jestem przekonany, że unikalny koncept marki La Tagliatella będzie jednym z motorów wzrostu firmy AmRest, o czym świadczą bardzo dobre wyniki nowych otwarć w Hiszpanii i Francji. Optyzmem napawa także sytuacja na rynku chińskim, gdzie pod koniec 2012 roku przejęliśmy firmę Blue Horizon. Dynamicznie rosnąca sprzedaż restauracji blue frog i Kabb w połączeniu z ponadprzeciętnymi zyskami operacyjnymi stwarzają solidną platformę do budowania wartości dodanej dla akcjonariuszy.

Na wyniki finansowe w 2013 roku znaczny wpływ miały wydarzenia o charakterze jednorazowym. Dzięki środkom pozyskanym z emisji obligacji byliśmy w stanie wykupić mniejszościowe udziały spółki Restauravia, przez co AmRest stał się 100% właścicielem sieci restauracji przynoszących blisko 40% zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROIC). W efekcie księgowego rozliczenia wspomnianej transakcji AmRest zanotował ponad 63 mln zł zysku. Z drugiej strony ekspansja marki La Tagliatella na rynki międzynarodowe okazała się bardziej kosztowna, niż początkowo planowaliśmy. Prawie 130 mln zł straty operacyjnej na Nowych Rynkach to efekt przede wszystkim 55 mln zł odpisów aktualizujących wartość aktywów, głównie w USA, Indiach i Niemczech. Mam świadomość bardzo wysokich kosztów testu marki La Tagliatella na rynkach międzynarodowych. Jest to cena, jaką zapłaciliśmy by w pełni zrozumieć specyfikę każdego z rynków, na który wchodzimy. Bogatsi o tę wiedzę, znacząco zredukujemy te koszty w 2014 roku i skupimy się na doprowadzeniu naszych restauracji do poziomu, na którym zaczną generować zyski.

Patrząc w przyszłość nie zamierzamy zwalniać tempa rozwoju i w tym roku otworzymy podobną liczbę restauracji, jak w roku poprzednim. Planujemy jednak zmiany w sposobie alokacji kapitału tak, aby poprawić naszą rentowność ROIC. Począwszy od 2014 roku, zgodnie z zapowiedziami będziemy inwestować 80% środków w restauracje przynoszące ponad 20% zwrot na zainwestowanym kapitale. Z tego względu portfel naszych restauracji najbardziej poszerzymy w Polsce, Rosji oraz Hiszpanii. Na pozostałe marki przeznaczymy około 20% środków.

Na Nowych Rynkach planujemy ostrożny rozwój. Restauracje La Tagliatella zostały bardzo dobrze przyjęte we Francji. Cieszą nas też pozytywne sygnały z rynku niemieckiego. Nie widząc perspektyw osiągnięcia

## **AmRest Holdings SE**

satysfakcjonującej nas skali oraz zwrotu na rynku indyjskim postanowiliśmy zaniechać tam dalszych inwestycji. Na pozostałych rynkach jesteśmy w trakcie adaptowania naszej oferty do lokalnych gustów. Decyzję dotyczącą rozwoju marki La Tagliatella na Nowych Rynkach podejmiemy w połowie 2014 roku. Dodatkowo bardzo duże nadzieje wiążemy z rozwojem marki blue frog w Chinach – ogromne zainteresowanie naszą ofertą wśród tamtejszych gości przekłada się na ponadprzeciętne dwucyfrowe wzrosty sprzedaży porównywalnej i wysoką zyskowność restauracji.

Podsumowując, mimo szeregu wyzwań zarówno z powodu wymagającej ogólnej sytuacji na rynku gastronomicznym, jak i kosztownego okresu testowania marki La Tagliatella na rynkach międzynarodowych udało nam się powiększyć skalę i poprawić wyniki naszego biznesu oraz zwiększyć udział w rynku. Było to możliwe dzięki wysiłkom i zaangażowaniu naszych pracowników oraz zdywersyfikowanemu portfelowi doskonałych marek. Jestem pewien, że wspomniane atrybuty pozwolą nam osiągać sukcesy w kolejnych latach, przybliżając nas do momentu, w którym staniemy się największą firmą restauracyjną na świecie.

Pozdrawiam serdecznie,

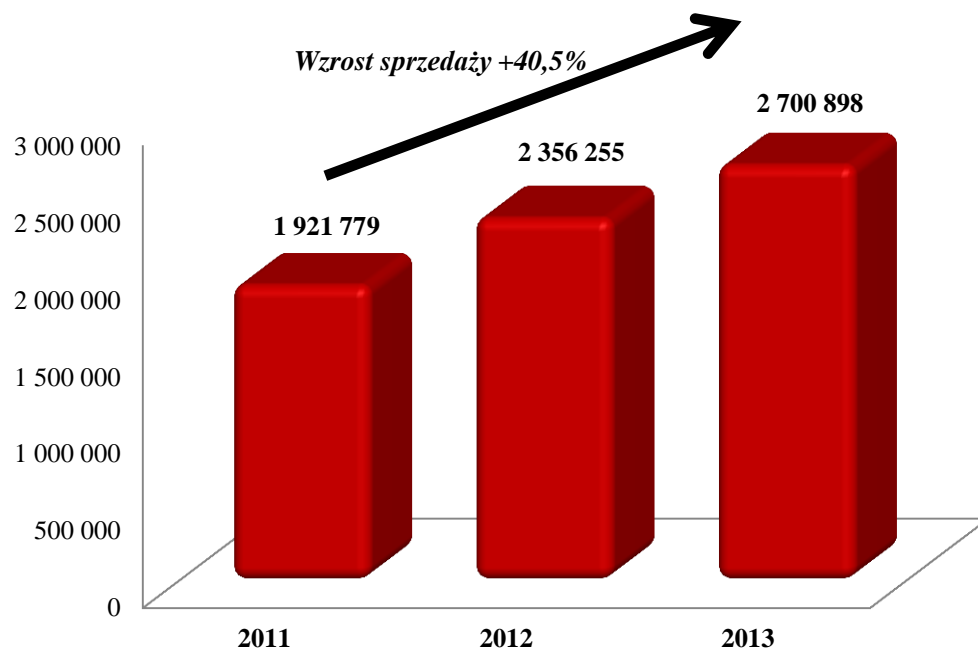
Henry McGovern

**Wyjaśnienie dotyczące sprawozdania jednostkowego**

Spółka AmRest Holdings SE jest jednostką holdingową i nie prowadzi działalności operacyjnej. Z tego powodu prezentowane w niniejszym sprawozdaniu dane finansowe dotyczą działalności całej Grupy.

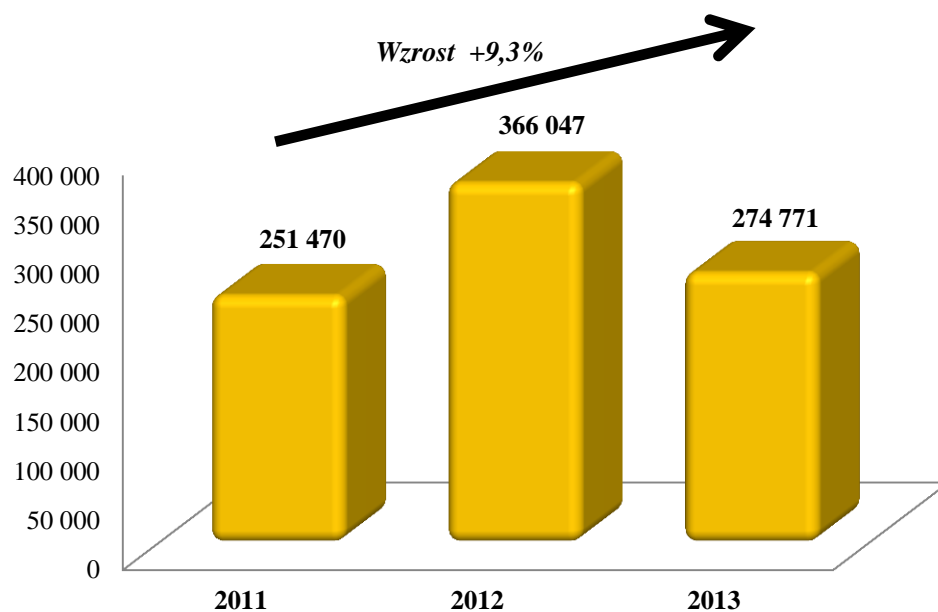
## **1. Wybrane dane finansowe**

*WYKRES 1. PRZYCHODY (W TYS. ZŁ)*



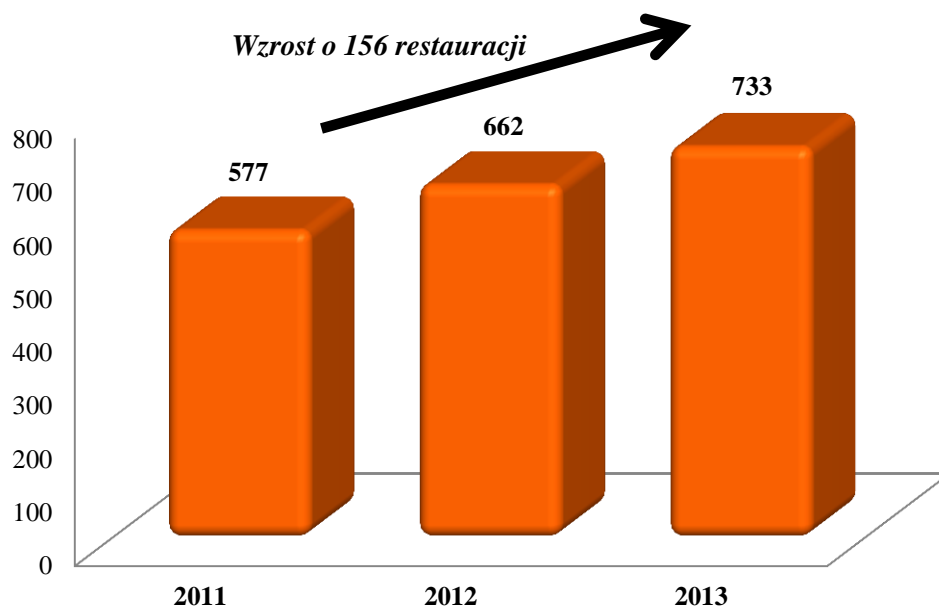
\* W związku z transakcją sprzedaży aktywów Applebee's do Apple American Group II, LLC, dane nie uwzględniają przychodów wygenerowanych przez restauracje Applebee's

*WYKRES 2. WYNIK NA POZIOMIE EBITDA (W TYS. ZŁ)*



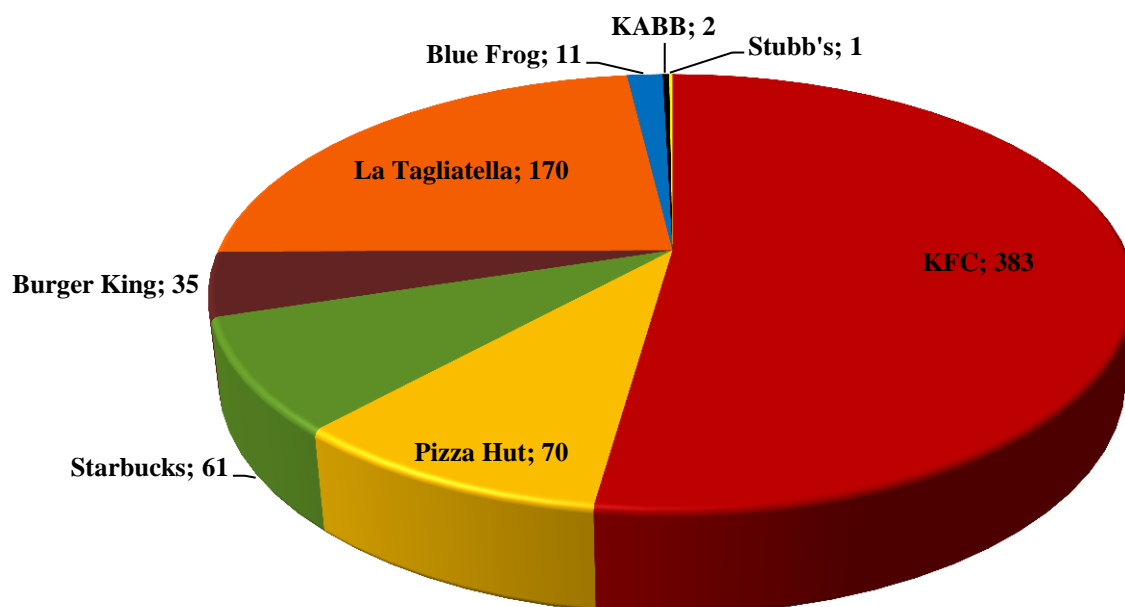
\* W związku z transakcją sprzedaży aktywów Applebee's do Apple American Group II, LLC, dane nie uwzględniają wyniku na poziomie EBITDA wygenerowanego przez restauracje Applebee's

*WYKRES 3. LICZBA RESTAURACJI AMREST 2011 – 2013, STAN NA KONIEC 2013 ROKU*



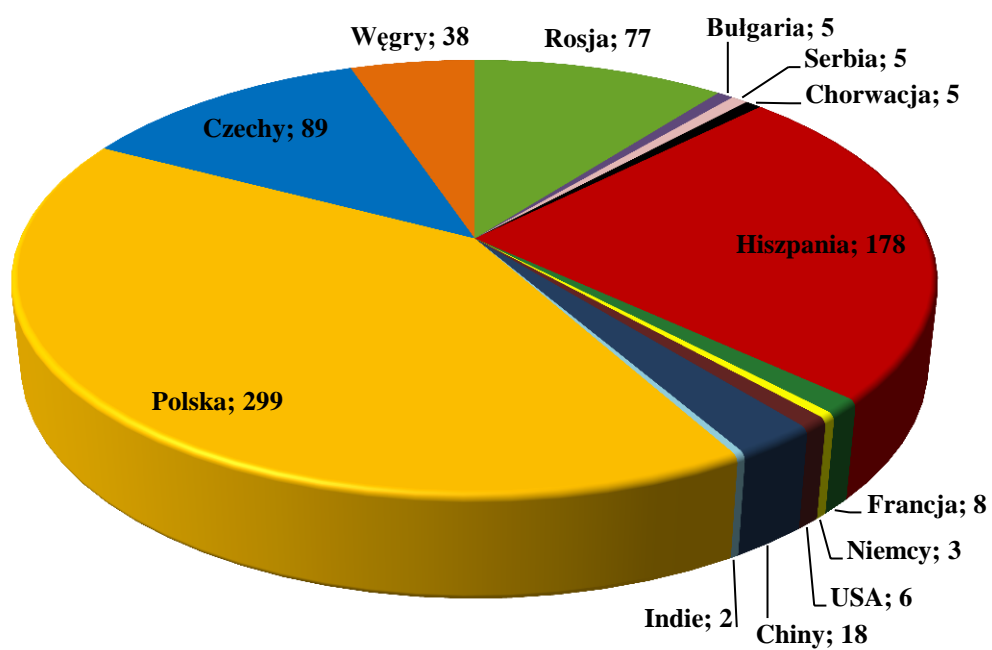
\* W związku z transakcją sprzedaży aktywów Applebee's do Apple American Group II, LLC, dane za 2011 rok nie uwzględniają 103 restauracji Applebee's

*WYKRES 4. LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA MARKI, STAN NA KONIEC 2013 ROKU*





*WYKRES 5. LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA KRAJE, STAN NA KONIEC 2013 ROKU*



## 2. Opis działalności Spółki

### 2.1. Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową

Na dzień publikacji raportu AmRest Holdings SE („AmRest”, „Spółka”) zarządza 8 markami restauracyjnymi w 12 krajach Europy, Azji oraz Ameryki Północnej. Każdego dnia ponad 19 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 (restauracje szybkiej obsługi) – KFC, Burger King, Starbucks
- Casual Dining Restaurants (restauracje z obsługą kelnerską) – La Tagliatella, Pizza Hut, blue frog, KABB oraz Stubb’s.

Restauracje AmRest oferują usługi gastronomiczne na miejscu, na wynos, obsługę klientów zmotoryzowanych na specjalnych stanowiskach („Drive Thru”) oraz obsługę zamówień telefonicznych. Karty menu restauracji AmRest oferują wysokiej jakości dania, przygotowywane ze świeżych produktów, zgodnie z oryginalnymi przepisami i standardami sieci restauracji KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks, La Tagliatella, blue frog, KABB i Stubb’s.

AmRest jest operatorem marek KFC oraz Pizza Hut w ramach umowy franczyzowej z firmą Yum!. Restauracje Burger King także funkcjonują 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. 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. Marki blue frog oraz KABB stały się własnością AmRest w grudniu 2012 w wyniku umowy nabycia większościowego pakietu udziałów w Blue Horizon Hospitality Group LTD. Restauracja Stubb’s funkcjonuje od 28 stycznia 2013 roku w ramach umowy joint venture z AmRest HK Limited (82% AmRest, 18% Stubb’s Asia Ltd.).

### 2.2. Restauracje segmentu Quick Service Restaurants (QSR)



Powstała w 1952 roku marka KFC jest obecnie największą, najszybciej rozwijającą się i najbardziej popularną siecią szybkiej obsługi specjalizującą się w potrawach z kurczaka. Na świecie funkcjonuje obecnie ponad 18 500 restauracji tej marki w około 115 krajach.

W 2013 roku KFC wzmacniało swoją pozycję w sektorze restauracji szybkiej obsługi w Europie Środkowo-Wschodniej. Pomimo wymagającej dla tego segmentu sytuacji ekonomicznej, restauracje KFC odwiedziło więcej gości niż w poprzednim roku.

W 2013 roku w ramach Grupy AmRest otwarte zostały 43 nowe restauracje, a część istniejących wyremontowano zgodnie z najwyższymi standardami obowiązującymi w sieci KFC. W większości nowo powstałych restauracji wykorzystano nowatorski system przyjmowania i odbioru zamówień, który spotkał się z bardzo dobrym przyjęciem naszych gości oraz pracowników. Dodatkowo we Wrocławiu otwarto placówkę charakteryzującą się wyjątkowym wystrojem, podkreślającym walory marki, takie jak ręczne, tradycyjne przygotowywanie potraw bezpośrednio w restauracji. Obecna strategia otwarć nowych restauracji uwzględnia restauracje mieszczące się w centrach handlowych oraz wolnostojące restauracje typu Drive Thru, które będą stanowiły



największy udział nowych obiektów. Restauracje te odwiedzać będzie można w dużych i średnich miastach (około 50 tys. mieszkańców), a także przy drogach ekspresowych oraz autostradach.



Pomimo obserwowanego wzrostu cen żywności w 2013 roku KFC obniżyło w Polsce ceny kilku kluczowych produktów (w tym na jedną z najbardziej rozpoznawalnych w sektorze ofert, jaką jest „B-smart”). Marka zwiększyła również w swojej ofercie udział produktów o niskich cenach, przy zachowaniu ich wysokiej jakości. Ogromną popularnością w tej kategorii cieszyły się nowości takie jak „Rocker”, czy też cała gama „i twist’ów”. Działania te, mające na celu zapewnienie lojalności klientów i zwiększenie liczby transakcji, spowodowały krótkoterminowy spadek marży, trend ten został jednak odwrócony w drugiej połowie roku. Ważną rolę w minionym roku pełniły innowacje produktowe, a wśród nich rozszerzenie oferty „wrapów” i kanapek. Jednocześnie w KFC promowane są także pozostałe kategorie produktów, takie jak „boxy” – jednoosobowe zestawy, czy kubelki – cieszące się popularnością wśród rodzin i grup znajomych.

Pośród inicjatyw operacyjnych KFC na wyróżnienie zasługuje program „Lean”, który systematycznie przyczynia się do poprawy funkcjonowania restauracji poprzez zwiększenie zaangażowania wszystkich pracowników w poprawianie satysfakcji gości restauracji. Program ten przyczynił się już do poprawy szybkości obsługi oraz obniżenia kosztów operacyjnych. Na początku 2013 roku każda z restauracji KFC w Centralnej Europie wprowadziła system comiesięcznego zbierania informacji zwrotnej od klientów, mający na celu stałą poprawę efektywności operacyjnej. W 2013 roku sieć KFC w sposób znaczący poprawiła również wyniki związane z zaangażowaniem pracowników, uzyskując wyniki plasujące markę wśród jednych z najlepszych pracodawców w sektorze detalicznym.

W 2013 roku restauracje KFC w Polsce kontynuują inicjatywę „sprawni w AmRest” związaną z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. W Szczecinie funkcjonuje pierwsza restauracja KFC w Europie Środkowo-Wschodniej, w której wśród osób obsługujących większość stanowią osoby z wadą słuchu. Marka nadal wspiera też Fundację Corporate Social Responsibility, dzięki której ufundowano już ponad 5 milionów gorących posiłków najuboższym dzieciom z terenów Polski Północno-Zachodniej.

Na dzień przekazania raportu Spółka prowadzi 386 restauracji KFC- 181 w Polsce, 66 w Czechach, 68 w Rosji, 30 w Hiszpanii, 27 na Węgrzech, 5 w Serbii, 4 w Bułgarii i 5 w Chorwacji. W 2014 roku głównym kierunkiem rozwoju marki będzie Rosja, gdzie AmRest planuje otworzyć aż 22 nowe restauracje.



Początki marki Burger King sięgają 1954 roku. Burger King („Home of the Whopper”) prowadzi ponad 12 600 restauracji obsługujących dziennie ok. 11 milionów gości w ponad 80 krajach na świecie. 95% restauracji Burger King jest prowadzonych przez niezależnych franczyzobiorców, wiele z nich funkcjonuje od dekad jako firmy rodzinne.

2013 rok był bardzo udany dla Burger King. Od początku kampanii „Tu rządzi smak” sieć nieustannie obserwuje wzrost sprzedaży. Na koniec roku wzrost ten był już dwucyfrowy.

Zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami w ubiegłym roku menu Burger King zostało wzbogacone o nowe produkty, zarówno z segmentu „value”, jak i „premium”. Do pierwszej, atrakcyjnej cenowo grupy należy na przykład najtańszy produkt w regularnej sprzedaży – Kurak za 2,95 PLN. Propozycja z segmentu „premium” to burgery przygotowane z najwyższej jakości wołowiny typu Angus, pochodzącej z Irlandii. Najdroższy produkt w ofercie to Angus XT w cenie 19,95 PLN, zawierający 175 gram wspomnianego mięsa.



Poszerzenie oferty w ujęciu cenowym i produktowym dodało marce wartości oraz uznania ze strony klientów, co przełożyło się na wzrost sprzedaży i transakcji.



W 2014 roku marka będzie kontynuowała strategię „Lepszy Burger” oraz kampanię „Tu rządzi smak”. W dalszym ciągu marka będzie wykorzystywać kampanie telewizyjne w celu budowania jej świadomości oraz wzrostu sprzedaży.

W najbliższym czasie nie planuje się zmiany tempa rozwoju Burger King. AmRest będzie otwierał 3-4 restauracje tej marki rocznie. Priorytetem jest utrzymanie trendu poprawy wyników finansowych sieci, a na późniejszym etapie jej rozwój w Polsce.

Na dzień publikacji raportu, AmRest prowadzi łącznie 36 restauracji Burger King, 28 w Polsce, 7 w Czechach i 1 w Bułgarii.



Starbucks jest światowym liderem w sektorze kawowym, prowadzącym ponad 20 000 kawiarni w ponad 60 krajach.

Starbucks oferuje swoim gościom szeroki wybór kaw z różnych zakątków świata, gorące napoje bazujące na espresso, herbaty, a także szeroką gamę świeżych przekąsek i deserów oraz pamiątkowe kubki. Wystrój i atmosfera panująca w kawiarniach nawiązuje do dziedzictwa kawy oraz kultury miejsca, w których się znajdują. AmRest Coffee (spółka joint venture pomiędzy Starbucks Coffee International i AmRest

Holdings) prowadzi kawiarnie Starbucks w Polsce, Czechach i na Węgrzech.

Strategia wzrostu marki polega na zwiększeniu udziału w rynku w zdyscyplinowany sposób, poprzez otwarcia nowych kawiarni oraz zwiększanie sprzedaży w istniejących restauracjach.

Przychody ze sprzedaży wygenerowane przez Starbucks w roku 2013 były wyższe niż w roku poprzednim. Do poprawy wyników przyczynił się w dużej mierze wzrost sprzedaży w Czechach i na Węgrzech oraz otwarcia nowych kawiarni. Wyniki na polskim rynku były stabilne pomimo wzrostu podatku VAT.

W 2013 roku Starbucks wzbogacił swoją ofertę o kilka innowacyjnych produktów. Dzięki nowym pozycjom, takim jak VIA i Refresha, miłośnicy marki mogą cieszyć się swoją ulubioną kawą zarówno w domu, jak i w czasie podróży. Starbucks VIA jest bardzo drobno zmieloną kawą typu instant, która umożliwia gościom zabranie ze sobą w podróż wymienionej kawy w postaci wygodnej saszetki. Napoje Refresha to nowa platforma produktów, które dzięki dawce kofeiny z ekstraktu zielonej kawy zapewniają naszym klientom doskonałe orzeźwienie i regenerację sił. W 2014 roku planuje się wzbogacenie oferty o nowe smaki i wprowadzenie w sezonie letnim zupełnie nowego napoju orzeźwiającego.



Karta lojalnościowa Starbucks została wprowadzona na rynku polskim i czeskim oraz przyjęta przez miłośników marki z wielkim entuzjazmem. Program lojalnościowy został stworzony w celu zwiększenia lojalności klientów i częstotliwości ich wizyt w Starbucks przez zaoferowanie im korzyści z tego płynących. Karty są akceptowane powszechnie we wszystkich kawiarniach w danym kraju. Klienci, którzy zarejestrują swoje karty mogą skorzystać z różnego rodzaju przywilejów. Popularność kart w Czechach należy do najwyższych w Europie. W trakcie 2014 roku

program będzie nadal rozwijany, by w rezultacie oferować stałym klientom jeszcze więcej korzyści.

Marka planuje kontynuację wzrostu przy jednoczesnym utrzymaniu konkurencyjności i skupieniu się na długoterminowym rozwoju.

## AmRest Holdings SE

Na dzień publikacji raportu w ramach AmRest Coffee funkcjonują już 62 kawiarnie (36 w Polsce, 17 w Czechach, 9 na Węgrzech).

Wśród nowo otwartych lokalizacji warto wspomnieć o unikalnej, niewielkiej kawiarni we Wrocławiu. Wprowadzenie mniejszego formatu pozwoli na otwieranie nowych restauracji również w mniejszych lokalach. Rozwój marki będzie koncentrował się na istniejących rynkach: polskim, czeskim i węgierskim.

W Starbucks zawsze dużą wagę przykładano do rozwoju zapewniającego równowagę między rentownością i świadomością społeczną. W 2014 roku planuje się poszerzenie zakresu komunikacji dotyczącej wiedzy o kawie i działaniach marki w obszarze CSR.

Starbucks ma kompleksowe podejścia do etycznego pozyskiwania najwyższej jakości kawy. Obejmuje ono: odpowiedzialne praktyki zakupowe, pożyczki wspierające rolników i programy ochrony lasów. Dzięki takiemu podejściu kupując kawę dbamy o lepszą przyszłość dla rolników i bardziej stabilny klimat dla naszej planety. Pomaga to również zagwarantować na długie lata wysoką jakość ziaren kawy, które są przez pracowników Starbucks starannie mieszane, wypalane i pakowane od ponad 40 lat.



Starbucks wierzy w znaczenie troski o naszą planetę i zachęcania innych do tego samego. Pracownicy marki starają się znacznie zmniejszać wpływ na środowisko poprzez oszczędne zużycie wody i energii, recykling i „zielone” budownictwo.

Marka propaguje również zaangażowanie społeczne. Przed rokiem 2015 planuje się wspierać społeczności zamieszkałe w dzielnicach, miastach i krajach, w których działa Starbucks poprzez ok milion godzin wolontariatu rocznie.



### 2.3. Restauracje segmentu *Casual Dining Restaurants (CDR)*



Rok 2013 był okresem znaczącej poprawy wyników w Hiszpanii. W drugiej połowie roku 2013 sytuacja ekonomiczna na rynku hiszpańskim ustabilizowała się i mimo nadal widocznego osłabienia gospodarczego, można zauważyć oznaki wyjścia z recesji. Prognozy na rok 2014 wskazują, że ten ożywczy trend powinien się utrzymać wraz z przewidywanym wzrostem PKB. Poprawa nastroju konsumentów pod koniec minionego roku wpłynęła na zaobserwowane pierwszy raz od kilku lat pozytywne wyniki sprzedaży w restauracjach porównywalnych. Pozytywną tendencją utrzymuje się również na początku roku 2014.

W dywizji hiszpańskiej w 2013 roku otwarto 6 nowych restauracji własnych. Stopa zwrotu z restauracji własnych otwartych w ciągu ostatnich 2 lat wyniosła ponad 40%. Francyzobiorcy marki otworzyli dodatkowo 7 nowych restauracji. Plany rozwojowe na 2014 rok zakładają podobną do odnotowanej w minionym roku liczbę otwarć.

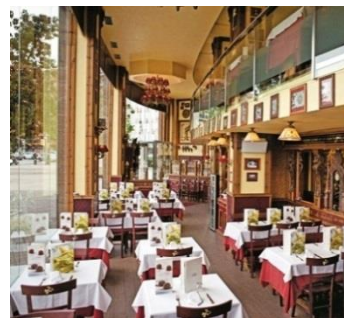
Podsumowując, wyniki konceptu na rynku hiszpańskim przewyższyły założenia zeszłorocznego planu operacyjnego Spółki. Zarząd AmRest wierzy, że wyniki te będą nadal się polepszać wraz z prognozowanym ożywieniem gospodarczym oraz otwarciem nowych restauracji.

W 2013 roku, zgodnie z komunikowaną strategią, marka La Tagliatella była rozwijana na rynkach testowych w umiarkowanym tempie. Decyzja o przyspieszeniu rozwoju w wybranych krajach będzie podjęta w momencie osiągnięcia przez koncept oczekiwanej poprawy wyników.

W minionym roku w ramach dywizji Nowe Rynki otwarto 5 restauracji La Tagliatella (w tym 4 własne) w Stanach Zjednoczonych, 3 restauracje własne we Francji i tyle samo w Niemczech oraz Chinach.

W 2013 roku poświęcono dużo uwagi usprawnieniom w funkcjonowaniu restauracji oraz dopasowaniu konceptu do lokalnych gustów. W oparciu o opinie gości La Tagliatelli wprowadzono szereg dostosowań, takich jak:

- zwiększenie ilości dań na bazie ryb, kurczaka i innych produktów mięsnych na rynku amerykańskim oraz ograniczenie zawartości soli w potrawach na rynku chińskim,
- wprowadzenie oferty lunch'owej, rekomendacji szefa kuchni oraz promocji cenowych,
- dostosowanie wielkości porcji,
- wprowadzenie do menu nowych pozycji, między innymi: drinków, specjalnej oferty kaw i herbat, w tym "Café Gourmand" czy deski serów,
- zmiany w sposobie prezentacji karty menu,
- wprowadzenie systemu rezerwacji stolików,
- modyfikacja strojów służbowych obsługi oraz nakrycia stołów,
- wprowadzenie baru w restauracjach amerykańskich oraz zmiana stylu wystroju/ dekoracji w nowych restauracjach.



We Francji, gdzie restauracje La Tagliatella osiągają już wyniki finansowe porównywalne z restauracjami na rynku hiszpańskim, planuje się zwiększenie tempa nowych otwarć. Do końca pierwszego kwartału roku 2014 we Francji będzie działało już 10 lokalów tej marki. W trzech restauracjach działających na rynku niemieckim także odnotowano poprawę wyników finansowych.

## AmRest Holdings SE

Nie widząc potencjału do budowania skali w Indiach, Zarząd AmRest podjął decyzję o wycofaniu się z tego rynku i zamknięciu 2 restauracji otwartych w pierwszej połowie roku 2013.

Wprowadzenie na nowy rynek nieznanej mu dotąd marki jest dużym wyzwaniem i zawsze wiąże się ze sporym nakładem pracy związanym z dostosowaniem konceptu do upodobań lokalnych gości. Zarząd AmRest z optymizmem patrzy w przyszłość i wierzy, że La Tagliatella również na nowych rynkach spotka się z uznaniem szerokiego grona klientów.

Wyniki finansowe Spółki w roku 2014 będą jeszcze obciążone kosztami operacyjnymi związanymi z działalnością La Tagliatelli na rynkach testowych. Realizowany przez AmRest program oparty między innymi na wspomnianych działaniach dostosowawczych ma na celu zminimalizowanie strat. Prognozuje się, że strata na poziomie EBITDA nie przekroczy 50% straty wygenerowanej w roku 2013.



Na dzień publikacji raportu AmRest prowadzi łącznie 170 restauracji La Tagliatella- 148 w Hiszpanii, 8 we Francji, 3 w Niemczech, 7 w USA i 4 w Chinach.



Pizza Hut to jedna z największych sieci restauracji casual dining w Europie. Inspirowana kuchnią śródziemnomorską, promuje ideę przyjemnego spędzania czasu przy posiłku w gronie rodziny i przyjaciół. To także największa w Polsce marka pod względem sprzedaży i liczby transakcji w segmencie casual dining. Silna pozycja Pizzy Hut jest efektem konsekwentnie realizowanej strategii „Pizza i znacznie więcej!”, polegającej na budowaniu oferty w ramach takich kategorii jak: przystawki, makarony, sałatki, desery oraz napoje, przy jednoczesnym zachowaniu pozycji lidera i eksperta „od pizzy”.

Rok 2013 był bardzo udany dla marki Pizza Hut. W okresie tym kontynuowana była strategia budowania pozycji niekwestionowanego lidera i eksperta w dziedzinie pizzy, a jednocześnie restauracji z szeroką ofertą dań na każdą kieszeń i na każdą okazję.

Tradycyjnie rok rozpoczął Festiwal Pizzy, który już po raz czwarty zagościł w restauracjach Pizza Hut. Dzięki tej wyczekiwanej przez klientów oferty za jedyne 24 zł można delektować się różnymi smakami pizzy podawanymi na 4 rodzajach ciasta. Podczas zeszłorocznej edycji Festiwalu klienci po raz pierwszy mogli wybrać ofertę rozszerzoną o Wielką Dolewkę (w cenie 29 zł), co podwyższyło średni rachunek i tym samym poprawiło wyniki sprzedażowe. Oferta była promowana poprzez reklamę telewizyjną oraz kampanię internetową pod hasłem „Festiwal Pizzy powrócił”. Mimo niesprzyjających warunków makro-ekonomicznych w pierwszym kwartale roku 2013 odnotowano dwucyfrowe wzrosty sprzedaży.



Puszyste ciasto PAN jest wizytówką Pizzy Hut. W minionym roku, z okazji 20-lecia obecności marki na polskim rynku, powstała kampania promująca ten rodzaj ciasta, podkreślająca jego unikalność oraz fakt, że jest ono codziennie świeżo przygotowywane na miejscu, w każdej restauracji. Reklama telewizyjna została stworzona z najwyższą pieczołowitością, podnosząc tworzenie ciasta niemal do rangi sztuki. Reklama ta została uznana jako najlepszy film promujący pizzę PAN na świecie i nagrodzona na globalnym spotkaniu Yum!. Jest obecnie wykorzystywana w komunikacji na innych rynkach europejskich.



Przeprowadzone badania wskazały, że zarówno obecni, jak i potencjalni konsumenci Pizza Hut, oprócz doskonałej pizzy, oczekują od marki również innych potraw, a szczególnie nieco „lżejszych” propozycji dań. Dlatego też Pizza Hut już drugi rok z rzędu promowała ofertę skupioną wokół pizzy na bardzo cienkim cieście typu Tuscani, doskonałych sałatek oraz lemoniad smakowych. Oferta ta przyciągnęła nowych gości, w tym głównie kobiety oraz sprawiła, że obecni klienci zaczęli częściej odwiedzać Pizza Hut.

Latem, poprzez ofertę „Placisz raz, jesz ile chcesz”, odświeżona została druga sztandarowa propozycja Pizza Hut - Bar Sałatkowy. Poprzez wprowadzenie nowego oświetlenia, luster oraz ułożenie składników zgodnie ze sposobem komponowania sałatek poprawione zostały również wizualne atrybuty Barów Sałatkowych. Dodatkowo ofertę wzbogacono o nowe składniki typu „premium”, takie jak oliwki i sery.



Pizza Hut ponownie przywitała jesień ofertą zestawów za 9,90 zł dedykowaną studentom i ludziom młodym, którzy szukają dań „na każdą kieszeń”. Poza zestawami za 9,90 zł w karcie menu pojawiły się bogatsze zestawy dla większej ilości osób – Uczta i Wielka Uczta, które cieszyły się ogromną popularnością wśród gości. Akcja promocyjna była wspierana reklamą telewizyjną i internetową, a także kampanią w kinach prowadzoną przy współpracy z Pepsi.

W listopadzie i grudniu 2013 wprowadzono produkt sezonowy- unikalną pizzę Koronę z brzegami w formie kieszonek, które wypełnione są dwoma rodzajami sera – gorącą mozzarellą i kremowym serkiem do smarowania. Ta prawdziwa serowa uczta była wyborem numer jeden konsumentów Pizza Hut w okresie przedświątecznym i poprzez bardzo apetyczną komunikację przyciągnęła do restauracji nowych klientów.



W 2013 roku marka koncentrowała się również na zwiększeniu sprzedaży poprzez kanał „na wynos”. W tym celu wprowadzone zostały bardzo atrakcyjne oferty obowiązujące w poszczególne dni tygodnia. W poniedziałki dowolna pizzę na wynos można kupić już za 19,90 zł, w środy do każdej zakupionej pizzy drugą, tańszą, można dokupić za złotówkę, w czwartki i piątki obowiązuje specjalna oferta „dubletów”, czyli dwóch pizz w okazyjnej cenie. Wprowadzenie oferty pozwoliło zwiększyć sprzedaż tego kanału o ponad 30%.

Bogaty kalendarz marketingowy wpłynął na poprawę marż oraz zyskowności marki w 2013 roku. Jest to efekt długofalowych i konsekwentnych inicjatyw skupionych na trzech filarach: doskonałym produkcie, gościnności oraz doskonałości operacyjnej.

W ramach Programu „Product Excellence” Pizza Hut kontynuowała pracę nad poprawą jakości i powtarzalności oraz uproszczeniem serwowanych dań, co przyniosło poprawę wyników sprzedażowych i rezultatów Badań Opinii Gości. Przy współpracy z kluczowymi lokalnymi dostawcami poprawiono jakość podstawowych surowców. Mąka i świeżo przygotowywane ciasto otrzymały najwyższe noty w ramach oceny YUM EFBUI! O około 10% wzrosła szybkość przygotowania i serwowania dań, co pozwala sprawniej obsługiwać gości. Ze strony operacyjnej marka kontynuowała rozwój niezależnego systemu audytów wewnętrznych, pozwalający na ocenę funkcjonowania restauracji w ramach podstawowych kategorii – czystość, gościnność, dokładność, szybkość, produkt oraz wyposażenie. Dużą wagę przywiązuje się również do pozyskiwania informacji zwrotnej od gości w ramach Guest Feedback Program – innowacyjnego systemu służącego poprawie funkcjonalności i gościnności naszych restauracji.

W 2014 roku w Pizza Hut kontynuowane będą prace nad wzmocnieniem gościnności poprzez nowy program szkoleń i rekrutacji. Kalendarz marketingowy na ten rok koncentruje się na dalszym wzmocnianiu wizerunku Pizzy Hut jako niekwestionowanego lidera i eksperta w dziecinie pizzy przy jednoczesnym realizowaniu strategii „Pizza i znacznie więcej”. W planach są kolejne duże innowacje związane z pizzą, wprowadzenie nowej, rozszerzonej karty menu z nowymi produktami we wszystkich kluczowych kategoriach, a także akcja promocyjna poświęcona nowej odsłonie Baru Sałatkowego.

Na dzień publikacji niniejszego raportu Pizza Hut prowadzi 70 restauracji, 58 w Polsce, 10 w Rosji i 2 na Węgrzech. W 2014 roku AmRest planuje m.in. dwa nowe otwarcia restauracji Pizza Hut oraz ponowne otwarcie wrocławskiej Pizza Hut Magnolia po renowacji centrum handlowego. Marka nadal będzie realizowała strategię selektywnego wzrostu i gruntownych renowacji (7 planowanych na 2014 rok).



W następstwie transakcji przejęcia grupy Blue Horizon, portfel restauracji segmentu Casual Dining został wzbogacony o dwie nowe marki funkcjonujące na rynku chińskim:

- blue frog Bar & Grill – restauracje oferujące wysokiej jakości, grillowane dania kuchni amerykańskiej w przyjemnej atmosferze.
- Kabb Bistro Bar – restauracja segmentu “premium”, serwująca gościom potrawy „kuchni zachodniej” oraz szeroki wybór win i drinków.

Obie marki cieszą się dobrą renomą wśród gości i najemców oraz przyciągają głównie kosmopolitycznych klientów, którzy poszukują przyjaznej, lokalnej restauracji serwującej dania kuchni zachodniej. Większość gości to stali bywalcy, którzy często wracają do tych restauracji, by cieszyć się miłą obsługą, eleganckim wystrojem i wysoką jakością ulubionych dań, zapewnianych przez blue frog oraz Kabb.

Miniony rok przyniósł silny, dwucyfrowy wzrost sprzedaży w restauracjach porównywalnych, wynikający przede wszystkim ze wzrostu liczby gości. Wzrost ten był częściowo związany z silną obecnością marek w mediach społecznościowych oraz ze skutecznymi kampaniami reklamowymi. Przykładem może tu być trzymiesięczna kampania promująca wyjątkowe drinki blue frog, która w drugiej połowie roku 2013 znacząco wpłynęła na wzrost przychodów i spowodowała 39% wzrost udziału w sprzedaży drinków w porównaniu do poprzedniego roku. Ponadto marki blue frog i Kabb są obecnie na Dianping (znana chińska witryna internetowa na której znaleźć można „oferty dnia” oraz opinie lokalnych klientów), gdzie mogą poszczycić się około 30 tysiącami odsłon tygodniowo.

Na szczególną uwagę zasługuje otwarta pod koniec 2012 roku restauracja blue frog w Nanjing, będąca pierwszą restauracją tej marki w mieście średniej wielkości, a która wypracowała wyniki znacznie powyżej założen. Restauracja ta jest już mocno zakorzeniona na rynku Nanjing i pomimo zwiększonej konkurencji w obszarze w swoim pierwszym roku działalności wygenerowała drugie najwyższe przychody spośród wszystkich restauracji blue frog. To udane wejście na rynek miast średniej jak na chińskie standardy wielkości wspiera strategię rozwoju Blue Horizon poza Szanghajem i Pekinem.

W drugiej połowie roku 2013, dzięki dobrym relacjom z kluczowymi deweloperami i rosnącej rozpoznawalności marek blue frog i Kabb, powstał solidny plan rozwoju na lata 2014-2016. Obejmuje on podpisanie kontraktów, które w nadchodzących 18 miesiącach umożliwią ekspansję do miast takich, jak: Wuxi, Dalian, Tianjin i Chengdu (w sumie 14 planowanych otwarć w tym okresie).

W 2013 roku, oprócz budowy nowych restauracji, zespół Blue Horizon skupił się również na budowaniu infrastruktury potrzebnej do stabilnego rozwoju, bez utraty jakości marki. Do działań tych należy otwarcie nowej kuchni centralnej, wdrożenie w restauracjach systemu zarządzania zapasami oraz autorskich systemów operacyjnych AmRest, w tym DOS +. Na uwagę zasługuje też fakt, że obie marki Blue Horizon drugi rok z rzędu zostały wyróżnione przez Instytut CRF certyfikatem „Top Employer China”.

Na dzień publikacji niniejszego raportu AmRest prowadzi w Chinach 12 restauracji blue frog i 3 restauracje Kabb.



**3. Struktura przychodów**

Przychody ze sprzedaży Grupy AmRest wzrosły w 2013 roku o 344 643 tys. zł. Dynamiczny wzrost (14,6%) wynikał przede wszystkim z:

- kontynuacji tempa otwarć nowych restauracji w Europie Środkowo-Wschodniej (45 restauracji) – przychody tej dywizji wzrosły o 7%,
- pełnorocznej konsolidacji wyników restauracji Blue Horizon, przejętych w grudniu 2012 roku oraz rozwoju restauracji La Tagliatella na rynkach międzynarodowych – przychody generowane na Nowych Rynkach wzrosły o 131 212 tys. zł,
- bardzo dobrych wyników na rynku rosyjskim, będących efektem zwiększonej liczby otwarć (13 restauracji), jak i stale rosnącej sprzedaży w restauracjach porównywalnych – przychody tej dywizji wzrosły o 23,2%,
- wzrostu sprzedaży dywizji hiszpańskiej w wyniku otwarć nowych restauracji (14, w tym 7 franczyzowych) – przychody tej dywizji zwiększyły się o 6,5%.

W rezultacie łączny udział sprzedaży dywizji hiszpańskiej oraz na Nowych Rynkach w strukturze przychodów Grupy AmRest wzrósł o 3,2pp, a udział rynku rosyjskiego zwiększył się o 1pp. Dywizja CEE pozostała największą dywizją w AmRest, stanowiąc 59,6% przychodów grupy.

*TABELA 1. SPRZEDAŻ GRUPY AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE*

Dywizje	2013		2012	
	tys. zł	udział %	tys. zł	udział %
Europa Środkowo-Wschodnia (CEE)	1 609 939	59,6%	1 504 510	63,9%
Rosja	388 205	14,4%	315 143	13,4%
Hiszpania	569 147	21,1%	534 207	22,7%
Nowe Rynki	133 607	4,9%	2 395	0,1%
<b>Razem</b>	<b>2 700 898</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 356 255</b>	<b>100,0%</b>

Sezonowość sprzedaży oraz zmiana poziomu zapasów Grupy AmRest nie jest znaczna, co jest charakterystyczne dla całej branży restauracyjnej. W Europie Środkowo-Wschodniej restauracje osiągają niższą sprzedaż w pierwszej połowie roku, co wynika z mniejszej liczby dni sprzedaży w lutym, a także relatywnie rzadszymi wizytami klientów w restauracjach.

### 4. Sieć dostawców

Pierwsza połowa roku 2013 była dość niespokojna dla rynków surowcowych. Sytuacja uległa znacznej poprawie w drugiej połowie roku 2013, co zaowocowało obniżeniem cen koszyka żywności oraz opakowań dla marek KFC, Burger King i Starbucks. W drugiej połowie roku wzrosły znacznie ceny mleka powodując również wzrost cen sera. Wzrost ten był jednak znacznie niższy niż na otwartym rynku ze względu na właściwą strukturę zakupu sera w Polsce. W połowie ubiegłego roku dzięki bardzo dobrym zbiorom zbóż oraz olejów AmRest zamknął długoterminowe pozycje na kilka kluczowych surowców, co powinno przyczynić się do stabilizacji kosztów żywności i opakowań w perspektywie następnych kilkunastu miesięcy. Ponadto:

- Nasi kluczowi dostawcy drobiu dokonali kolejnych usprawnień w procesie produkcji w Polsce, co przyczyniło się do zwiększenia efektywności w tym zakresie,
- Zatwierdziliśmy plan budowy kuchni testowej, co powinno przyczynić się do dalszego rozwoju nowych produktów oraz innowacji w tym zakresie,
- Wykorzystaliśmy synergię z rynkiem hiszpańskim głównie w zakresie zakupu opakowań.

Najważniejsze założenia strategii grupy AmRest w dziedzinie zakupów na najbliższy okres:

- Dalsza konsolidacja dystrybucji w regionie celem optymalizacji kosztów transportu,
- Budowa kuchni testowej,
- Wprowadzenie nowej technologii u dostawców kurczaka w Czechach,
- Zwiększenie zdolności produkcyjnej elementów kurczaka zgodnie z wymogami KFC w Rosji,
- Konsolidacja zakupów CEE i Hiszpanii.

Lista największych dostawców firmy AmRest:

- Eurocash S.A. – dystrybutor w Polsce,
- Quick Service Logistics Czech s.r.o. – dystrybutor w Czechach,
- Drobimex Sp. z o.o. – dostawca wyrobów kurczaka w Polsce,
- Roldrob S.A. – dostawca wyrobów kurczaka w Polsce,
- OOO RBD Distribution – dystrybutor w Rosji,
- LDS Disztribútor Szolgálató Kft. – dystrybutor na Węgrzech,
- Vodnanská drůbež, a.s. – dostawca wyrobów kurczaka w Czechach,
- Przedsiębiorstwo Drobiarskie Drobex Sp. z o.o. – dostawca wyrobów kurczaka w Polsce,
- PPHU Konspol-Bis Sp. z o.o. – dostawca wyrobów kurczaka w Polsce,
- OOO Alligator – dystrybutor w Rosji.



**5. Zatrudnienie w AmRest**

Poniższa tabela przedstawia stan zatrudnienia w Grupie Kapitałowej w latach 2011-2013.

*TABELA 2. ZATRUDNIENIE W AMREST (STAN NA KONIEC ROKU 2013, 2012, 2011)\**

<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Zatrudnienie w restauracjach	18 759	15 645	20 060
Zatrudnienie w administracji	771	634	459
<b>Razem</b>	<b>19 530</b>	<b>16 279</b>	<b>20 519</b>

\* Dane uwzględniają pracowników zatrudnionych na umowy zlecenie oraz pracowników związanych z działalnością restauracji Applebee's

## **6. Zmiany w sposobie zarządzania**

### **6.1. Zmiany w Zarządzie Spółki Dominującej**

Dnia 27 czerwca 2013 r. Zarząd AmRest Holdings SE („Spółka”) poinformował, że w związku z upływem w tym roku kalendarzowym 3-letniej kadencji, dwóm dotychczasowym Członkom Zarządu Spółki: Panu Markowi Chandler’owi i Panu Drew O’Malley w dniu Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki, tj. 27 czerwca 2013 r. wygasły mandaty. Podstawą prawną wygaśnięcia mandatów był art. 369 §4 ustawy z dnia 15 września 2000r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U.2000.94.1037 z późn.zm.).

Wobec powyższego w Zarządzie Spółki po 27 czerwca 2013 r. zasiadał wyłącznie Pan Wojciech Mroczyński.

Uzupełnienie składu Zarządu Spółki poprzez powołanie nowych członków miało nastąpić na najbliższym posiedzeniu Rady Nadzorczej.

W dniu 1 sierpnia 2013 r. AmRest poinformował, że w dniu 31 lipca 2013 roku Rada Nadzorcza AmRest podjęła uchwały o ponownym powołaniu na stanowisko Członka Zarządu AmRest Pana Marka Chandler oraz Pana Drew O’Malley. Uchwały weszły w życie z dniem podjęcia.

### **6.2. Zmiany w Radzie Nadzorczej**

Dnia 26 czerwca 2013 r. Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 25 czerwca 2013 r. powziął informację o rezygnacji Pana Jana Sykory z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej AmRest ze skutkiem natychmiastowym.

W dniu 27 czerwca 2013 r. Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 27 czerwca 2013 roku powziął informację o rezygnacji Pana Jacka Kseń z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej AmRest z dniem 27 czerwca 2013 roku.

Dnia 27 czerwca 2013 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie AmRest, działając na podstawie art. 385 §1 Kodeksu Spółek Handlowych w związku z art. 9 i art. 53 rozporządzenia Rady (WE) nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej, §9 ust. 3 Statutu Spółki oraz Uchwały nr 12 z dnia 30 czerwca 2010 roku Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki w sprawie ustalenia liczby członków Rady Nadzorczej, powołało Petera A. Bassi oraz Bradley’a D. Blum na członków Rady Nadzorczej Spółki. Uchwały weszły w życie z dniem podjęcia. Kandydatura zarówno Pana Peter A. Bassi, jak i Pana Bradley’a D. Blum została zgłoszona przez jednego z akcjonariuszy Spółki, Warburg Pincus Holdings VII B.V., z siedzibą w Amsterdamie.

W dniu 31 lipca 2013 roku Rada Nadzorcza AmRest podjęła uchwałę o powołaniu Petera A. Bassi na Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej. Uchwała weszła w życie z dniem podjęcia.

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

#### **Zarząd**

W 2013 roku w skład Zarządu AmRest wchodziły następujące osoby:

- Wojciech Mroczyński
- Mark Chandler (z wyłączeniem okresu między 27 czerwca, a 31 lipca 2013)
- Drew O'Malley (z wyłączeniem okresu między 27 czerwca, a 31 lipca 2013)

#### **Rada Nadzorcza**

W 2013 roku w skład Rady Nadzorczej AmRest wchodziły następujące osoby:

- Henry McGovern - przewodniczący
- Per Steen Breimyr
- Raimondo Eggink
- Robert Feuer
- Joseph P. Landy
- Jacek Kseń (do 27 czerwca 2013)
- Jan Sykora (do 25 czerwca 2013)
- Peter A. Bassi (od 27 czerwca 2013)
- Bradley D. Blum (od 27 czerwca 2013)

Na dzień publikacji niniejszego raportu powyższe listy odzwierciedlają aktualny skład Rady Nadzorczej i Zarządu Spółki.

### **6.4. Opis działania organów zarządzających i nadzorujących Emitenta**

Zgodnie ze statutem Zarząd prowadzi sprawy Spółki i reprezentuje ją. Każdy członek Zarządu uprawniony jest do samodzielnego reprezentowania Spółki.

Rada Nadzorcza sprawuje nadzór nad prowadzeniem spraw Spółki przez Zarząd.

Do obowiązków Rady Nadzorczej należy między innymi:

- ocena sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego za dany rok obrotowy co do ich zgodności z księgami i dokumentami oraz stanem faktycznym;
- ocena wniosków Zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty;
- składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania z wyników ocen, o których mowa powyżej;
- dokonywanie wyboru biegłego rewidenta do przeprowadzenia badania sprawozdania finansowego;
- zatwierdzanie rocznych i wieloletnich planów działalności Spółki.

W Spółce działają następujące komitety Rady Nadzorczej: Komitet Audytu i Komitet Wynagrodzeń.



## 7. Sytuacja finansowa i majątkowa Grupy

### 7.1. Ocena wyników Spółki i struktury bilansu

*TABELA 3. PODSTAWOWE DANE FINANSOWE AMREST (LATA 2013-2012)*

zł tys. o ile nie podano inaczej	2013	2012
Przychody ze sprzedaży	2 700 898	2 356 255
Zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA)	274 771	366 047
Rentowność operacyjna przed amortyzacją (marża EBITDA)	10,17%	15,54%
Zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA)*	301 429	315 350
Rentowność operacyjna przed amortyzacją (marża EBITDA)*	11,16%	13,38%
Zysk na działalności operacyjnej	17 417	175 663
Rentowność operacyjna (marża EBIT)	0,64%	7,46%
Zysk brutto	29 859	113 762
Rentowność brutto	1,11%	4,83%
Zysk netto	5 831	97 893
Rentowność netto	0,22%	4,15%
Zysk netto**	-57 651	48 714
Rentowność netto**	-2,13%	2,07%
Kapitały własne	1 044 524	1 069 766
Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROE)	0,56%	9,15%
Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROE)**	-5,52%	4,55%
Suma bilansowa	2 631 449	2 546 463
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	0,22%	3,84%
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)**	-2,19%	1,91%

\* Wartości oczyszczone o jednorazowe koszty związane z otwarciem restauracji, koszty nabyć i połączeń oraz korekty podatków pośrednich. Dodatkowo wartości za 2012 rok oczyszczone o jednorazowy wpływ rozliczenia zysków z transakcji sprzedaży aktywów Applebee's w kwocie 67 621 tys. zł.

\*\* Wartości oczyszczone o wpływ rozliczenia zysków z transakcji sprzedaży aktywów Applebee's w kwocie 67 621 tys. zł pomniejszonej o podatek w wysokości 9 870 tys. zł w 2012 roku oraz kosztów związanych z opcją PUT w kwocie 8 572 tys. zł w roku 2012 i przychodów z tego tytułu w kwocie 63 482 tys. zł w roku 2013



**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;

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

**TABELA 4. ANALIZA PŁYNNOŚCI (LATA 2013-2012)**

tys. zł, o ile nie podano inaczej	2013	2012
Aktywa obrotowe	415 824	370 469
Zapasy	47 197	42 036
Zobowiązania krótkoterminowe	500 503	519 265
Wskaźnik płynności szybkiej	0,74	0,63
Wskaźnik płynności bieżącej	0,83	0,71
Środki pieniężne	259 510	207 079
Wskaźnik natychmiastowy	0,52	0,40
Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)	6,09	5,97
Należności handlowe i pozostałe	83 115	90 983
Wskaźnik rotacji należności handlowych (w dniach)	9,78	10,22
Wskaźnik (cykl) operacyjny (w dniach)	15,88	16,19
Zobowiązania handlowe i pozostałe krótkoterminowe	335 979	320 485
Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych (w dniach)	42,76	40,39
Wskaźnik konwersji gotówkowej (w dniach)	-26,89	-24,20

**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 2013-2012)*

tys. zł, o ile nie podano inaczej	2013	2012
Majątek trwały	2 215 625	2 175 994
Zobowiązania	1 586 925	1 476 697
Zobowiązania długoterminowe	1 086 422	957 432
Dług	1 075 697	793 082
Udział zapasów w aktywach obrotowych (%)	11,35%	11,35%
Udział należności handlowych w aktywach obrotowych (%)	19,99%	24,56%
Udział środków pieniężnych w aktywach obrotowych (%)	62,41%	55,90%
Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym	0,47	0,49
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	1,04	0,89
Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego	1,52	1,38
Dług/Kapitały własne	1,03	0,74

#### **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 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

Skonsolidowane przychody ze sprzedaży Grupy AmRest wzrosły w roku 2013 o 14,6% w porównaniu z rokiem ubiegłym (z 2 356 255 tys. zł do 2 700 898 tys. zł).

Wzrost ten w znacznej mierze spowodowany był rosnącą skalą biznesu w Europie Środkowo-Wschodniej (CEE), konsolidacją i rozwojem przejętych w 2012 roku restauracji grupy Blue Horizon oraz dynamicznym wzrostem biznesu na rynku rosyjskim.

Wzrost sprzedaży w Europie Środkowo-Wschodniej wynikał przede wszystkim z rosnących przychodów restauracji otwartych w 2012 roku oraz dodanej sprzedaży otwartej z roku 2013, co przyczyniło się do wzrostu przychodów o 105 429 tys. zł (+7%).

W wyniku przejścia w grudniu 2012 roku sieci restauracji Grupy Blue Horizon skonsolidowane przychody Grupy AmRest zwiększyły się o 99 469 tys. zł, co w połączeniu z ekspansją restauracji La Tagliatella na rynkach międzynarodowych przełożyło się na wzrost przychodów ze sprzedaży wygenerowanych na Nowych Rynkach o 131 212 tys. zł (sprzedaż w roku 2012 na poziomie 2 395 tys. zł).

Znaczny wzrost sprzedaży zaobserwowano również na rynku rosyjskim – zarówno w wyniku rosnących przychodów w restauracjach porównywalnych, jak również w wyniku otwarcia 13 nowych restauracji w 2013 roku. Przychody tej dywizji wzrosły o 73 062 tys. zł, co odpowiadało 23,2% sprzedaży z roku 2012.

Przychody ze sprzedaży na rynku hiszpańskim wzrosły w 2013 roku do 569 147 tys. zł w porównaniu z 534 207 tys. zł w roku 2012. Głównym motorem 6,5% wzrostu przychodów były otwarcia nowych restauracji.

W czwartym kwartale 2013 roku sprzedaż Grupy AmRest wzrosła o 14% i wyniosła 730 197 tys. zł. Poza dywizją Nowe Rynki, której przychody w czwartym kwartale 2013 wzrosły do 36 544 tys. zł (1 793 tys. zł w analogicznym okresie 2012 roku), najbardziej dynamicznie rosły przychody na rynku rosyjskim (+17,3%). Restauracje dywizji CEE odnotowały 6,9% przyrost przychodów we wspomnianym okresie, a sprzedaż dywizji hiszpańskiej zwiększyła się o 7,8%.

Zysk operacyjny (EBIT) Grupy AmRest za 2013 rok wyniósł 17 417 tys. zł i był o 158 246 tys. zł niższy, niż w roku 2012. Tym samym marża zysku operacyjnego zmalała do 0,6% w porównaniu z 7,5% w roku ubiegłym. Spadek zysku operacyjnego wynikał przede wszystkim z pozytywnego wpływu rozliczenia transakcji sprzedaży aktywów Applebee's w wysokości 67 621 tys. zł w 2012 roku oraz rozpoznanych w 2013 roku odpisów aktualizujących wartość aktywów w wysokości 67 526 tys. zł. Zwiększone odpisy aktualizujące wartość aktywów dotyczyły głównie dywizji Nowe Rynki, w szczególności działalności kuchni centralnej w Stanach Zjednoczonych oraz restauracji w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Indiach.

Znaczny wpływ na pogorszenie marży zysku operacyjnego miały również zwiększone koszty ogólnego zarządu (wzrost o 59 925 tys. zł w porównaniu z rokiem 2012, wzrost udziału w sprzedaży z 6,7% do 8%), co wynikało przede wszystkim z rozwoju segmentu Nowe Rynki i związanych z tym jednorazowych kosztów wejścia do nowych krajów. W 2014 roku spodziewane jest znaczne ograniczenie tego typu kosztów. Na rynku rosyjskim i hiszpańskim koszty ogólnego zarządu udało się obniżyć już w 2013 roku.

Marża EBIT wygenerowana na rynku polskim wzrosła w roku 2013 do 4,1% w porównaniu z 4,0% w roku poprzednim, co wynikało przede wszystkim z niższych odpisów aktualizujących wartość aktywów w 2013 roku.

W Czechach zanotowano znaczny wzrost zysku na poziomie EBIT (17 629 tys. zł w 2013 roku w porównaniu z 13 214 tys. zł w roku 2012). Wzrost marży EBIT o 1,0pp wynikał przede wszystkim z obniżenia kosztów sprzedaży oraz niższych kosztów nowych otwarć wspartych rosnącą sprzedażą.

Segment rosyjski zanotował wzrost marży EBIT o 0,7pp (do 6,1% w 2013 roku), co wynikało przede wszystkim z rosnącej sprzedaży w grupie restauracji porównywalnych, niższych jednorazowych kosztów nowych otwarć oraz korekty podatków pośrednich (VAT) w wysokości 4 813 tys. zł w 2013 roku.

Marża EBIT dywizji hiszpańskiej zmalała w 2013 roku do 12,8% w porównaniu z 13,5% w roku ubiegłym, mimo poprawiających się wyników w czwartym kwartale 2013 roku oraz dobrych wyników nowo otwartych restauracji. Spowodowane to było przede wszystkim spadkiem całorocznej sprzedaży w restauracjach porównywalnych.

Dywizja Nowe Rynki zanotowała w 2013 roku 128 644 tys. zł straty na poziomie operacyjnym, co w dużej mierze wynikało z 54 870 tys. zł odpisów aktualizujących aktywa trwale wybranych restauracji La Tagliatella na Nowych Rynkach oraz kuchni centralnej w Stanach Zjednoczonych.

TABELA 6. PODSTAWOWE DANE FINANSOWE AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE (LATA 2013-2012)

	2013		2012	
	udział w sprzedaży      marża		udział w sprzedaży      marża	
<b>Sprzedaż</b>	<b>2 700 898</b>		<b>2 356 255</b>	
<i>Polska</i>	1 106 752	41,0%	1 043 025	44,3%
<i>Republika Czeska</i>	350 393	13,0%	333 552	14,2%
<i>Pozostałe CEE</i>	152 794	5,7%	127 933	5,4%
Razem CEE	1 609 939	59,6%	1 504 510	63,9%
Rosja	388 205	14,4%	315 143	13,4%
Hiszpania	569 147	21,1%	534 207	22,7%
Nowe Rynki	133 607	4,9%	2 395	0,1%
<b>EBITDA</b>	<b>274 771</b>	<b>10,2%</b>	<b>366 047</b>	<b>15,5%</b>
<i>Polska</i>	126 158	11,4%	125 963	12,1%
<i>Republika Czeska</i>	44 545	12,7%	43 538	13,1%
<i>Pozostałe CEE</i>	5 303	3,5%	5 679	4,4%
Razem CEE	176 006	10,9%	175 180	11,6%
Rosja	47 815	12,3%	36 972	11,7%
Hiszpania	115 170	20,2%	115 568	21,6%
Nowe Rynki	-56 760	-	-24 803	-
USA	-	-	68 124	-
Nieprzypisane	-7 460	-	-4 994	-
<b>Skorygowana EBITDA <sup>[1]</sup></b>	<b>301 429</b>	<b>11,2%</b>	<b>315 350</b>	<b>13,4%</b>
<i>Polska</i>	131 847	11,9%	127 939	12,3%
<i>Republika Czeska</i>	48 216	13,8%	44 894	13,5%
<i>Pozostałe CEE</i>	7 220	4,7%	8 426	6,6%
Razem CEE	187 283	11,6%	181 259	12,0%
Rosja	48 009	12,4%	42 522	13,5%
Hiszpania	117 310	20,6%	115 568	21,6%
Nowe Rynki	-44 719	-	-20 118	-
USA	-	-	503	-
Nieprzypisane	-6 454	-	-4 384	-
<b>EBIT</b>	<b>17 417</b>	<b>0,6%</b>	<b>175 663</b>	<b>7,5%</b>
<i>Polska</i>	45 892	4,1%	42 100	4,0%
<i>Republika Czeska</i>	17 629	5,0%	13 214	4,0%
<i>Pozostałe CEE</i>	-6 652	-	-6 813	-
Razem CEE	56 869	3,5%	48 501	3,2%
Rosja	23 693	6,1%	17 005	5,4%
Hiszpania	72 959	12,8%	72 134	13,5%
Nowe Rynki	-128 644	-	-25 107	-
USA	-	-	68 124	-
Nieprzypisane	-7 460	-	-4 994	-

<sup>[1]</sup> EBITDA oczyszczona o jednorazowe koszty związane z otwarciami nowych restauracji (Start-up), koszty przejęć i połączeń (wszelkie istotne koszty związane ze sfinalizowaną transakcją przejęcia bądź połączenia dotyczące usług profesjonalnych: prawnych, finansowych itp., bezpośrednio związanych z tą transakcją) oraz o korekty podatków pośrednich. Dodatkowo wartości za 2012 rok oczyszczone zostały o jednorazowy wpływ rozliczenia zysków z transakcji sprzedaży aktywów Applebee's w kwocie 67 621 tys. zł.

Strata operacyjna w czwartym kwartale 2013 roku w Grupie AmRest wyniosła 20 799 tys. zł w porównaniu do zysku w wysokości 87 489 tys. zł za analogiczny okres 2012 roku. Na wynik ten wpływ miały przede wszystkim wspomniane rozliczenie sprzedaży aktywów Applebee's w 2012 roku oraz koszty aktualizacji wartości aktywów w 2013 roku.

Zysk na poziomie EBITDA w Grupie AmRest zmalał do 274 771 tys. zł w 2013 roku w porównaniu z 366 047 tys. zł rok wcześniej, co oznaczało spadek marży EBITDA do 10,2% (z 15,5% w roku 2012). EBITDA skorygowana o jednorazowe koszty otwarć restauracji, koszty nabyć i połączeń, korekty podatków pośrednich (VAT) oraz wpływ rozliczenia transakcji sprzedaży aktywów Applebee's wyniosła w 2013 roku 301 429 tys. zł i była niższa o 13 921 tys. zł w porównaniu z rokiem poprzednim. Tym samym marża EBITDA skorygowanej spadła o 2,2pp i wyniosła 11,2% w roku 2013.

Zysk netto w 2013 roku wyniósł 5 831 tys. zł w porównaniu z 97 893 tys. zł w roku poprzednim. Na wynik ten, oprócz wspomnianych odpisów aktualizujących wartość aktywów, miały również rozpoznane w pierwszej połowie 2013 roku zyski z tytułu rozliczenia opcji PUT związanej z wykupieniem udziałów mniejszościowych w Restauravii (63 482 tys. zł w porównaniu z 8 572 tys. zł kosztów w 2012 roku).

Na koniec 2013 roku wskaźniki płynności Grupy AmRest poprawiły się w porównaniu z rokiem poprzednim (wskaźnik płynności bieżącej wzrósł do 0,83 na koniec 2013 roku w porównaniu z 0,71 rok wcześniej) głównie dzięki zwiększeniu stanu środków pieniężnych do 259 510 tys. zł (wzrost o 25% w stosunku do poprzedniego roku). Nadwyżki środków pieniężnych pozwalają na niezakłóconą obsługę zadłużenia jak również finansowanie większości wydatków inwestycyjnych.

Wskaźnik zadłużenia długoterminowego Grupy AmRest wzrósł do 1,04 na koniec 2013 roku w porównaniu z 0,89 na koniec 2012 roku. Na wzrost ten wpłynęła przede wszystkim emisja obligacji Grupy AmRest o łącznej wartości 140 000 tys. zł w dniu 18 czerwca 2013 roku. Jednocześnie wraz z akwizycją udziałów mniejszościowych w Restauravii w czerwcu 2013 roku zobowiązanie z tytułu opcji PUT na koniec tego roku wyniosło 0 zł w porównaniu z 195 420 tys. zł na koniec 2012 roku.

Dług netto kalkulowany na potrzeby warunków umownych na koniec 2013 roku wyniósł 824 934 tys. zł, co przełożyło się na wskaźnik pokrycia długu netto zyskiem EBITDA w wysokości 2,92.

### **7.2. Ocena przyszłej zdolności do wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań**

Skonsolidowane sprawozdania finansowe za okres 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2013 r. 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. Roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe nie zawiera korekt, które byłyby konieczne w takich okolicznościach. Na dzień sporządzenia skonsolidowanych sprawozdań finansowych w ocenie Zarządu Jednostki Dominującej nie istnieją żadne okoliczności wskazujące na zagrożenie kontynuacji działalności gospodarczej przez Grupę.

### **7.3. Instrumenty finansowe w AmRest**

AmRest stosuje następujące instrumenty finansowe: kredyty, pożyczki, obligacje oraz transakcje forward i SWAP.

Na dzień 31 grudnia 2013 roku Grupa AmRest posiadała następujące dostępne do wykorzystania linie kredytowe (w przypadku kredytów w walutach obcych wartości podane są w zł zgodnie z kursem NBP z dnia 31.12.2013):

- RBS Bank (Czechy) SA – 6 220 tys. zł (kredyt w rachunku bieżącym),
- Bank Pekao S.A., Bank Zachodni WBK S.A., ING Bank Śląski S.A., Rabobank Polska S.A. (Polska) – 200 000 tys. zł (kredyt rewalwingowy w zł, transza D).

- Bank Pekao S.A., Bank Zachodni WBK S.A., ING Bank Śląski S.A., Rabobank Polska S.A. (Polska) – 33 178 tys. zł (kredyt w EUR, transza A).

Szczegółowe informacje dotyczące kredytów, pożyczek i obligacji, według stanu na dzień 31 grudnia 2013 roku, znajdują się w Nocie 21 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego oraz Załączniku nr 10 Suplementu do Sprawozdania Zarządu.

Pozostałe instrumenty finansowe, takie jak transakcje forward i SWAP, według stanu na dzień 31 grudnia 2013 roku, zostały opisane w Notach 19, 22 i 35 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

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

Inwestycje kapitałowe AmRest na dzień 31 grudnia 2013 roku wynoszą 320 tys. zł. Dotyczą one udziałów SCM s.r.o. oraz BTW Sp. z o.o.

### 7.5. Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych

W poniższej tabeli przedstawiono zwiększenia majątku trwałego w latach 2013 i 2012.

TABELA 7. ZAKUPY MAJĄTKU TRWAŁEGO W GRUPIE (LATA 2013-2012)

Wartości w tys. zł	2013	2012
<b>Aktywa niematerialne, w tym:</b>		
Marki własne	50	18 755
Korzystne umowy najmu	-	240
Licencje do używania znaku Pizza Hut i KFC	6 778	8 920
Wartość firmy	-	77 330
Inne aktywa niematerialne	11 293	9 566
Nieruchomość inwestycyjna	-	71
<b>Środki trwałe, w tym:</b>		
Grunt	13 495	10
Budynki	143 019	155 826
Sprzęt	112 837	105 754
Środki transportu	979	1 422
Inne (uwzględniają środki trwałe w budowie)	38 259	65 026
<b>Razem</b>	<b>326 710</b>	<b>442 920</b>

Wydatki inwestycyjne poniesione przez Grupę AmRest w 2013 roku dotyczyły przede wszystkim budowy nowych oraz renowacji istniejących restauracji. Dodatkowo z 13 495 tys. zł wydanych w 2013 roku większość dotyczyła gruntów pod budowę nowych restauracji. W porównaniu z 2012 rokiem, wydatki na majątek trwały w 2013 roku były niższe o 116 210 tys. zł, co wynikało przede wszystkim z nabycia aktywów Grupy Blue Horizon w 2012 roku.

Wydatki inwestycyjne w roku 2013 finansowane były głównie z przepływów pieniężnych generowanych na działalności operacyjnej oraz z kredytów bankowych.

Na koniec 2013 roku AmRest prowadził łącznie 733 restauracje (662 na koniec 2012 roku). W 2013 roku w ramach Grupy otwartych zostało 91 nowych restauracji, 17 restauracji zamknięto, a 3 są w trakcie relokacji.

Tabela 8. Liczba restauracji AmRest, stan na dzień 31 grudnia 2013 roku

	<b>AmRest</b>	<b>Francyzobiorcy</b>	<b>Suma</b>
<b>Stan na koniec roku 2012</b>	569	93	<b>662</b>
<b>Nowe otwarcia</b>	83	8	<b>91</b>
<b>Zamknięcia</b>	-15	-2	<b>-17</b>
<b>Trwające Relokacje</b>	-3	0	<b>-3</b>
<b>Przejęcia</b>	0	0	<b>0</b>
<b>Suma</b>	<b>634</b>	<b>99</b>	<b>733</b>

Na dzień 14 marca 2014 roku, AmRest prowadzi 740 restauracji.

**TABELA 9. LICZBA RESTAURACJI AMREST, STAN NA DZIEŃ PUBLIKACJI RAPORTU**

<b>Kraje</b>	<b>Marki</b>	<b>03-31-2013</b>	<b>6-30-2013</b>	<b>9-30-2013</b>	<b>12-31-2013</b>	<b>03-14-2014</b>
<b>Polska</b>		<b>283</b>	<b>286</b>	<b>287</b>	<b>299</b>	<b>303</b>
	<b>KFC</b>	166	170	171	179	181
	<b>BK</b>	27	26	25	27	28
	<b>SBX</b>	33	33	34	35	36
	<b>PH</b>	57	57	57	58	58
<b>Czechy</b>		<b>84</b>	<b>85</b>	<b>86</b>	<b>89</b>	<b>90</b>
	<b>KFC</b>	62	63	62	65	66
	<b>BK</b>	7	7	7	7	7
	<b>SBX</b>	15	15	17	17	17
<b>Węgry</b>		<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
	<b>KFC</b>	26	26	26	27	27
	<b>SBX</b>	7	8	9	9	9
	<b>PH</b>	2	2	2	2	2
<b>Rosja</b>		<b>67</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>77</b>	<b>78</b>
	<b>KFC</b>	57	61	60	67	68
	<b>PH</b>	10	10	10	10	10
<b>Bulgaria</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	<b>KFC</b>	4	4	4	4	4
	<b>BK</b>	1	1	1	1	1
<b>Serbia</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	<b>KFC</b>	4	5	4	5	5
<b>Chorwacja</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	<b>KFC</b>	3	3	3	5	5
<b>USA</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<b>TAG- własne</b>	2	3	4	5	6
	<b>TAG- franczyzowe</b>	0	0	1	1	1
<b>Hiszpania</b>		<b>170</b>	<b>173</b>	<b>174</b>	<b>178</b>	<b>178</b>
	<b>TAG- własne</b>	48	48	49	53	54
	<b>TAG- franczyzowe</b>	91	94	95	94	94
	<b>KFC</b>	31	31	30	31	30
<b>Francja</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
	<b>TAG- własne</b>	1	1	2	4	4
	<b>TAG- franczyzowe</b>	4	4	4	4	4
<b>Niemcy</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>TAG- własne</b>	3	2	4	3	3
<b>Chiny</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>20</b>
	<b>blue frog</b>	10	10	10	11	12
	<b>KABB</b>	1	1	1	2	3
	<b>Stubb's</b>	1	1	1	1	1
	<b>TAG- własne</b>	2	2	3	4	4
<b>Indie</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>TAG- własne</b>	1	2	2	2	0
<b>Total AmRest</b>		<b>676</b>	<b>690</b>	<b>698</b>	<b>733</b>	<b>740</b>



**7.6. Umowy ubezpieczenia**
**TABELA 10. UMOWY UBEZPIECZENIA (STAN NA KONIEC ROKU 2013)**

Ubezpieczony	Rodzaj ubezpieczenia	Ubezpieczyciel
<p>Polisa globalna w zakresie ubezpieczeń majątkowych dla wszystkich spółek z wyłączeniem USA</p> <p>(w każdym z krajów została wystawiona polisa lokalna przez spółkę z GRUPY VIG lub firmy kooperującej odwołująca się do master policy)</p>	Ubezpieczenie mienia na bazie ryzyk wszystkich	<p>TU COMPENSA S.A.</p> <p>Vienna Insurance Group</p> <p>[lokalne polisy wystawione przez spółki GRUPY VIG (z wyjątkiem Rosji) odwołujące się do master policy]</p>
	Ubezpieczenie utraty zysku na bazie ryzyk wszystkich	
	Ubezpieczenie mienia polisą elektroniczną	
<p>Polisa globalna w zakresie ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności dla wszystkich spółek z wyłączeniem USA</p> <p>(w ROSJI oraz w BUŁGARII zostały wystawione polisy lokalne odwołujące się do MASTER POLICY)</p>	Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności i posiadanego mienia z rozszerzeniami	<p>TU COMPENSA S.A.</p> <p>Vienna Insurance Group</p> <p>[lokalna polisa wystawiona przez spółkę GRUPY VIG w Bułgarii oraz polisa wystawiona przez ACE INSURANCE COMPANY RUSSIA]</p>
<p>Polisa wystawiona w Hiszpanii obejmująca Hiszpanię, Francję i Niemcy</p> <p>Chiny</p>	<p>Ubezpieczenie mienia na bazie ryzyk wszystkich</p> <p>Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej</p>	AIG
Polisa ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej władz spółek kapitałowych dla wszystkich spółek grupy łącznie z USA	Ubezpieczenie D&O	ALLIANZ Oddział w Polsce
Ubezpieczenie majątkowe w USA	Ubezpieczenie od ryzyka powodzi	Hartford Fire Ins. Co.
Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej władz spółek kapitałowych w USA	Ubezpieczenie EPLI	Carolina Casualty Insurance Company
Ubezpieczenia komunikacyjne w Polsce	Ubezpieczenie AC, OC, NW	PZU S.A.
Ubezpieczenie majątkowe w Serbii	Ubezpieczenie mienia	<p>Wiener Stadtische</p> <p>Vienna Insurance Group</p>
Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności w Serbii	Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności i posiadanego mienia z rozszerzeniami	<p>TU COMPENSA S.A.</p> <p>Vienna Insurance Group</p>
Fiduciary, Fidelity, K&R	Ubezpieczenie AC, OC, NW	Travelers

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

Dnia 21 lutego 2013 roku, w nawiązaniu do RB 7/2011 z dnia 11 lutego 2011 oraz RB 47/2012 z dnia 17 listopada 2012, Zarząd AmRest Holdings SE poinformował o podpisaniu w dniu 20 lutego 2013 roku aneksu do umowy pomiędzy udziałowcami AmRest TAG S.L.. Aneks wydłużył z 9 do 11 miesięcy okres, w którym udziałowcy mniejszościowi AmRest TAG S.L. („Udziałowcy Mniejszościowi”) mogą wykonać opcję sprzedaży udziałów w przypadku spadku ceny akcji AmRest poniżej 65 zł. Szczegółowy mechanizm opcji przysługującej Udziałowcom Mniejszościowym opisany został w Rocznym Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym Spółki za rok 2012.

24 kwietnia 2013 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu dnia 23 kwietnia 2013 roku kolejnego aneksu do umowy pomiędzy udziałowcami AmRest TAG S.L. Aneks wydłużył z 11 do 13 miesięcy okres, w którym Udziałowcy Mniejszościowi mogą wykonać opcję sprzedaży udziałów w przypadku spadku ceny akcji AmRest poniżej 65 zł.

Podpisanie aneksów wynikało z rozmów prowadzonych z Udziałowcami Mniejszościowymi, mających na celu zmianę mechanizmu funkcjonowania opcji nabycia i sprzedaży udziałów mniejszościowych AmRest TAG S.L.

W dniu 26 marca 2013 roku AmRest poinformował o podjęciu dnia 25 marca 2013 roku uchwały dotyczącej podwyższenia kapitału zakładowego AmRest Sp. z o.o. („AmRest Polska”). AmRest wniósł aportem do AmRest Polska 99,9586 % akcji w spółce AmRest Finance Zrt z siedzibą w Budapeszcie, Węgry („AmRest Finance”), tj. 11 683 akcji AmRest Finance o łącznej wartości 525 735 000 złotych. Kapitał zakładowy AmRest Polska został podwyższony z kwoty 124 015 000 złotych do 649 750 000 złotych. Podwyższenie kapitału nastąpiło przez ustanowienie nowych udziałów AmRest Polska w liczbie 525 735 o wartości nominalnej 1 000 złotych każdy udział, o łącznej wartości nominalnej 525 735 000 złotych, które zostały objęte przez AmRest. Podjęcie powyższej uchwały związane było z usprawnieniami w zarządzaniu przepływami środków pieniężnych w ramach Grupy AmRest.

Dnia 8 czerwca 2013 r. Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w dniu 7 czerwca 2013 r. Umów Sprzedaży i Nabycia Udziałów („SPA”) pomiędzy AmRest Sp. z o.o. spółką w 100% zależną od AmRest („Kupujący”), a María Elena Pato-Castel Tadeo, David Gorgues Carnicé, Luis Miguel Burgaz Fernández, Angélica Rivera Campos, María José Michavila Escribano, Jesús Collado Rodríguez, José Roige Tamarit, Pablo Arredondo Braña, Juan Ramón Hernández López, Francisco-Javier Blasco Jiménez, i Juan José Castellvi Hermosilla oraz Kenvest Restoration S.L. i Ebitda Consulting S.L. (łączenie zwani dalej „Udziałowcami Mniejszościowymi”, bądź „Sprzedającymi”).

Przedmiotem umów było nabycie przez AmRest Polska 23,7% udziałów AmRest TAG S.L. („AmRest TAG”) posiadanych przez Udziałowców Mniejszościowych, za łączną cenę nabycia 31,9 milionów Euro. W wyniku transakcji AmRest Polska miał stać się 100% udziałowcem AmRest TAG.

Kupujący i Sprzedający uzgodnili, że sfinalizowanie transakcji nastąpi do dnia 26 czerwca 2013 r. („Data Finalizacji”). Finalizacja umowy miała być uzależniona od uzyskania przez Kupującego finansowania niezbędnego do zapłaty ceny sprzedaży.

Ebitda Consulting S.L. („Ebitda”) zobowiązała się do zainwestowania dochodu netto uzyskanego z transakcji, w nabycie akcji AmRest („Kwota Inwestycji w Akcje”). Kupujący i Ebitda uzgodnili mechanizm korekty ceny, w ten sposób, że obie strony podzielą między sobą w równych częściach każdą pozytywną bądź negatywną różnicę pomiędzy Kwotą Inwestycji w Akcje, a rzeczywistą ceną zapłaconą przez Ebitda za nabycie akcji AmRest. Ebitda zobowiązała się nie dokonywać zbycia akcji AmRest na rzecz osób trzecich, w ciągu 2 lat od Dnia Finalizacji („Lock-Up”).

W dniu 25 czerwca, 2013 r., Zarząd AmRest poinformował o częściowej finalizacji („Częściowa Finalizacja”) Umów Sprzedaży i Nabycia Udziałów. Częściowa Finalizacja nastąpiła w dniu 24 czerwca 2013 r.

## AmRest Holdings SE

W wyniku Częściowej Finalizacji AmRest Polska nabył 2 616 700 udziałów spółki AmRest TAG za łączną kwotę 29 608 840 EUR i został właścicielem 98,4% jej udziałów.

Pozostałe udziały miały zostać przekazane w terminie do 28 czerwca 2013.

Dnia 29 czerwca 2013 r. AmRest poinformował o finalizacji („Finalizacja”) Umów Sprzedaży i Nabycia Udziałów. Finalizacja nastąpiła w dniu 28 czerwca 2013 r.

W wyniku Finalizacji AmRest Polska nabył pozostałe 183 300 udziałów spółki AmRest TAG za łączną kwotę 2 338 007 EUR i został właścicielem 100% jej udziałów.

Zgodnie z postanowieniami umowy nabycia Grupy AmRest TAG S.L. z dnia 10 lutego 2011 roku AmRest posiadał opcję zakupu („Opcja Call”) całości lub części udziałów spółki AmRest TAG od akcjonariuszy niekontrolujących. AmRest miał prawo wykonania Opcji Call po 3 i do 6 lat od dnia finalizacji umowy w dniach 1-go maja i 1-go grudnia każdego roku w tym okresie. Równocześnie akcjonariusze niekontrolujący posiadali opcje sprzedaży („Opcja Put”) całości lub części udziałów. Opcja Put mogła być wykonana po 3 i do 6 lat od dnia finalizacji Umowy. Dodatkowo Opcja Put mogła być wykonana w następujących sytuacjach: śmierci Pana Steven Kent Winegar, rozpoczęcia formalnego procesu upublicznienia akcji AmRest TAG na giełdzie, spadek ceny akcji AmRest poniżej 65 zł. Cena wykonania obu ww. opcji była ustalona jako 8,2 razy wartość EBITDA za ostatnie 12 miesięcy, skorygowanej o wartość długu netto w dniu wykonania opcji.

W okresie 24 do 28 czerwca 2013 roku potwierdzone zostało umowne rozliczenie Opcji Put, w ramach której AmRest nabył udziały niekontrolujące Grupy AmRest TAG. W wyniku tego rozliczenia w okresie 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2013 r. zanotowano przychody w wysokości 65 388 tys. zł. i koszty z tytułu przeszacowania opcji w pierwszym kwartale 2013 roku w kwocie 1 906 tys. zł. Przychody z rozliczenia Opcji Put wynikają z pomniejszenia zobowiązania, ujętego w wartości na dzień rozliczenia, o wartość zapłaconych środków pieniężnych oraz rozpoznaną wartość godziwą odroczonego zobowiązania. W skonsolidowanym rocznym sprawozdaniu finansowym Grupy na dzień 31 grudnia 2013 r. zobowiązanie związane z wyceną Opcji Put nie występuje. Na dzień 28 czerwca 2013 r. kiedy to nastąpiło rozliczenie opcji wartość bilansowa zobowiązania wynosiła 202 521 tys. zł (EUR 46 780 tys.). Zgodnie z polityką rachunkowości zabezpieczeń koszt przeszacowania w/w zobowiązania w wysokości 11 233 tys. zł odpowiadający walutowym różnicom kursowym prezentowany jest w skonsolidowanym rocznym sprawozdaniu ze zmian w kapitale własnym i sprawozdaniu z całkowitych dochodów. Wartość godziwa zobowiązania z tytułu odroczonej płatności na dzień 31 grudnia 2013 r. nie występuje gdyż wszelkie zobowiązania z tytułu tego rozliczenia zostały uregulowane.

Dnia 19 czerwca 2013 r. Zarząd AmRest („Emitent”) poinformował, że w dniu 18 czerwca 2013 roku Spółka dokonała emisji obligacji będącej elementem planu dywersyfikacji źródeł finansowania dłużnego AmRest. Środki z emisji wykorzystane zostaną na rozwój Spółki.

AmRest wyemitował 14 000 obligacji zdematerializowanych na okaziciela o wartości nominalnej jednej obligacji PLN 10 000 i cenie emisyjnej równej 100% wartości nominalnej – łączna wartość emisji wyniosła PLN 140 000 000.

Wszystkie obligacje oprocentowane są na podstawie zmiennej stopy 6M WIBOR powiększonej o marżę i mają datę wykupu 30 czerwca 2018 roku. Odsetki są płatne w półrocznych okresach (30 czerwca i 30 grudnia) począwszy od 30 grudnia 2013 roku. Emisja obligacji nie została dodatkowo zabezpieczona.

Wartość zaciągniętych zobowiązań AmRest na ostatni dzień kwartału poprzedzającego udostępnienie propozycji nabycia wynosiła PLN 855 mln. Szacuje się, że poziom skonsolidowanego zadłużenia netto do czasu całkowitego wykupu obligacji nie przekroczy 3,5-krotności wartości skonsolidowanego zysku EBITDA za okres ostatnich 12 miesięcy.

Dane umożliwiające potencjalnym Obligatariuszom orientację w efektach przedsięwzięcia, które ma być sfinansowane z emisji Obligacji, oraz zdolności Emitenta do wywiązywania się z zobowiązań wynikających

## AmRest Holdings SE

z Obligacji – są zawarte w rocznych oraz śródrocznych sprawozdaniach finansowych AmRest publikowanych na GPW oraz umieszczane na stronie internetowej Emitenta [www.amrest.eu].

W dniu 10 września 2013 roku, Zarząd AmRest poinformował o uzyskaniu w dniu 9 września 2013 roku informacji o podjęciu przez Zarząd BondSpot Spółka Akcyjna na podstawie § 7 ust 1. Regulaminu Alternatywnego Systemu Obrotowego uchwały w sprawie wprowadzenia do alternatywnego systemu obrotu na Catalyst 14 000 obligacji na okaziciela serii AMRE03300618 spółki AmRest Holdings SE o wartości nominalnej PLN 10 000 każda i łącznej wartości PLN 140 000 000.

Dnia 11 września 2013 roku Zarząd AmRest poinformował, że zgodnie z Komunikatem Działu Operacyjnego Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych S.A. („KDPW S.A.”) z dnia 10 września 2013 r. i uchwałą KDPW S.A. nr 583/13 z dnia 25 lipca 2013 r., rejestracja w Krajowym Depozycie 14.000 obligacji na okaziciela serii AMRE03300618 nastąpiła w dniu 11 września 2013 r. Na mocy ww. uchwały obligacjom serii AMRE03300618 nadano kod ISIN PLAMRST00017.

W dniu 13 września 2013 roku, Zarząd AmRest poinformował o podjęciu przez Zarząd BondSpot Spółka Akcyjna uchwały w sprawie wyznaczenia 16 września jako pierwszego dnia notowania w alternatywnym systemie obrotu na Catalyst wspomnianych obligacji.

Dnia 19 lipca 2013 r. AmRest poinformował o podjęciu w dniu 18 lipca 2013 r. przez AmRest Sp. z o.o. (spółki zależnej w 100% od AmRest Holdings SE), jako jedynego akcjonariusza AmRest Capital Zrt. z siedzibą w Budapeszcie, Węgry, uchwały o podwyższeniu kapitału zakładowego AmRest Capital Zrt. o kwotę 1 300 000 EUR i kapitału rezerwowego AmRest Capital Zrt. o kwotę 24 070 000 EUR.

Jednocześnie AmRest poinformował o podpisaniu w dniu 19 lipca 2013 r. umów pożyczki, zawartych pomiędzy AmRest Capital Zrt. jako pożyczkodawcą i następujących podmiotów wchodzących w skład grupy kapitałowej AmRest jako pożyczkobiorców: Pastificio Service S.L., Restauravia Food S.L.U., Pastificio, S.L.U., Pastificio Restaurantes, S.L.U., Tagligat, S.L.U., Restauravia Grupo Empresarial, S.L. Łączna wartość udzielonych pożyczek wyniosła 24 070 000 EUR.

Zawarcie powyższych umów związane było z usprawnieniem zarządzania przepływem środków pieniężnych pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład grupy AmRest.

Dnia 10 września 2013 roku Zarząd AmRest poinformował, o podpisaniu w dniu 10 września 2013 roku Umowy Kredytowej ("Umowa") pomiędzy AmRest, AmRest Polska i AmRest s.r.o. ("AmRest Czechy") – łącznie "Kredytobiorcy" a Bank Polska Kasa Opieki S.A. ("PEKAO"), Bank Zachodni WBK S.A. ("WBK"), Rabobank Polska S.A. ("Rabobank") i ING Bank Śląski Polska S.A. ("ING Polska") – łącznie "Kredytodawcy". AmRest Polska i AmRest Czechy są spółkami w 100% zależnymi od AmRest. Na podstawie Umowy, Kredytodawcy udzielili Kredytobiorcom kredytu łącznie w przybliżonej kwocie EUR 250 mln. Kwota kredytu obejmuje cztery transze: transza A w maksymalnej kwocie do EUR 150 mln, transza B w maksymalnej kwocie do PLN 140 mln, transza C w maksymalnej kwocie do CZK 400 mln oraz transza D udzielona w formie kredytu rewolwingowego, w maksymalnej kwocie do PLN 200 mln. Kredyt był przeznaczony na spłatę zobowiązań wynikających z umowy kredytowej zawartej 11 października 2010 r. oraz na finansowanie rozwoju i zarządzanie kapitałem obrotowym grupy AmRest. Termin spłaty kredytu przypada na 10 września 2018 roku. Wszyscy Kredytobiorcy ponoszą solidarną odpowiedzialność za realizację zobowiązań wynikających z Umowy. Kredyt jest oprocentowany według zmiennej stopy procentowej. W ramach Umowy AmRest zobowiązany jest do zachowania wskaźników płynności (dług netto/EBITDA, kapitały własne/suma bilansowa, EBITDA/należne odsetki) na uzgodnionych poziomach. W szczególności AmRest zobowiązał się do nieprzekraczania poziomu 3,5 w przypadku stosunku długu netto do wartości zysku EBITDA oraz do niewypłacania dywidendy, gdy wskaźnik ten przekracza poziom 3,0.

**7.8. *Informacje o istotnych transakcjach zawartych przez Emitenta lub jednostki od niego zależne z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe***

W okresie objętym Sprawozdaniem w ramach Grupy AmRest nie zawierano transakcji z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe

**7.9. *Ważniejsze osiągnięcia Spółki w dziedzinie badań i rozwoju***

Spółka nie prowadzi działalności badawczo- rozwojowej. Innowacyjne produkty wprowadzone do menu restauracji prowadzonych przez AmRest zostały opisane w punktach 2.2 oraz 2.2 niniejszego Sprawozdania.

## **8. Grupa AmRest Holdings SE w roku 2013**

### **8.1. Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji**

AmRest będzie kontynuował ekspansję poprzez wzrost organiczny na rynku Europy Środkowo-Wschodniej. Dodatkowo zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami Spółka prowadzić będzie testy restauracji marki własnej La Tagliatella na 3 nowych rynkach – USA, Chiny i Niemcy. W zależności od wyników testów podjęta zostanie decyzja o przyspieszeniu rozwoju na wspomnianych rynkach. W opinii Zarządu AmRest 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 na bieżąco monitoruje również rynek fuzji i przejęć pod kątem potencjalnych 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. Dodatkowo rozwijane będą marki Burger King i Starbucks. Spółka jest w stanie sfinansować swój rozwój w 2014 roku wykorzystując wewnętrzne przepływy pieniężne oraz finansowanie dłużne.

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

Koszt otwarcia nowej restauracji AmRest w Europie różni się ze względu na lokalizację oraz typ restauracji i wynosi średnio 2,7 mln zł. Ponadto Spółka przewiduje kontynuację programu modernizacji wybranych istniejących restauracji – w całym 2014 roku Grupa AmRest planuje przeznaczyć na ten cel około 50 mln zł. Znaczną część budżetu renowacji pochłoną działania modernizacyjne w Polsce.

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

### **8.2. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki istotne dla rozwoju Grupy w roku 2013**

Poniżej przedstawiono czynniki mające w ocenie Zarządu istotny wpływ na przyszły rozwój i wyniki Spółki.

#### **8.2.1. Czynniki zewnętrzne**

Do czynników zewnętrznych należy zaliczyć:

- konkurencyjność – pod względem ceny, jakości obsługi, lokalizacji oraz jakości jedzenia,
- zmiany demograficzne,
- tendencję w zakresie liczby osób korzystających z restauracji,
- liczbę i lokalizacje restauracji konkurencji,
- zmiany w prawie oraz regulacjach mające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie restauracji oraz zatrudnionych tam pracowników,
- zmiany kosztów wynajmu nieruchomości oraz kosztów pokrewnych,
- zmiany cen składników spożywczych wykorzystywanych przy sporządzaniu potraw oraz zmiana cen materiałów opakowaniowych,
- zmiany w ogólnej kondycji ekonomicznej Polski, Czech, Węgier, Bułgarii, Rosji, Serbii, Chorwacji, Hiszpanii, Francji, Niemiec, Chin, Indii i Stanów Zjednoczonych,

- zmiany w zaufaniu konsumentów, wysokości dochodu rozporządzalnego oraz indywidualnych sposobów wydawania pieniędzy,
- zmiany uwarunkowań prawnych i podatkowych,
- negatywne zmiany na rynkach finansowych.

### **8.2.2. Czynniki wewnętrzne**

Do czynników wewnętrznych zalicza się:

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

## **9. 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 zarządzaniu ryzykiem, które może 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.

### **9.1. 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 pod nowe restauracje, możliwości uzyskania terminowych pozwoleń wymaganych przez właściwe organy, możliwość opóźnień w otwieraniu nowych restauracji.

### **9.2. Uzależnienie od franczyzodawcy**

AmRest zarządza restauracjami KFC, Pizza Hut i Burger King 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.

Niezależnie od spełnienia powyższych warunków nie ma gwarancji, że po upływie tego okresu 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.

### **9.3. Uzależnienie od partnerów joint venture**

AmRest otwiera 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 joint venture 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.

### **9.4. Brak wyłączności**

Umowy franczyzowe, dotyczące prowadzenia restauracji KFC, Pizza Hut i Burger King 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.

### **9.5. Umowy najmu i ich przedłużenie**

Prawie wszystkie restauracje AmRest działają w wynajmowanych obiektach. Większość umów najmu 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 jego 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.

### **9.6. 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, La Tagliatella, blue frog, KABB i Stubb'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, La Tagliatella, blue frog, KABB i Stubb'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.

### **9.7. 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 Spółki będzie ona w stanie zastąpić kluczowych pracowników. Niezależnie od tego ich utrata może krótkoterminowo wywrzeć niekorzystny wpływ na działalność i wyniki operacyjne Emitenta.

### ***9.8. 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 Spółkę odpowiedniej kadry pracowniczej niezbędnej dla świadczenia usług gastronomicznych na jak najwyższym poziomie. W celu uniknięcia ryzyka utraty wykwalifikowanej kadry pracowniczej konieczne może się okazać stopniowe podwyższanie stawek wynagrodzenia, co jednocześnie może negatywnie wpływać na sytuację finansową Emitenta.

### ***9.9. 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.

### ***9.10. Ryzyko związane z rozwojem nowych marek***

AmRest operuje markami Burger King, Starbucks i La Tagliatella, blue frog, KABB i Stubb'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.

### ***9.11. 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.

### ***9.12. Ryzyko walutowe***

Wyniki AmRest narażone są na ryzyko walutowe związane z transakcjami i przeliczeniami w walutach innych niż waluta pomiaru operacji gospodarczych w poszczególnych spółkach Grupy Kapitałowej. Spółka dopasowuje portfel walutowy długu do struktury geograficznej profilu działalności. Dodatkowo AmRest wykorzystuje kontrakty typu forward do zabezpieczania krótkoterminowego ryzyka transakcyjnego.

### ***9.13. 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.

### ***9.14. Ryzyko płynnościowe***

Spółka jest narażona na brak dostępnego finansowania w momencie zapadalności pożyczek bankowych i obligacji. Na dzień 31 grudnia 2013 roku Spółka ma wystarczającą ilość aktywów krótkoterminowych, w tym gotówki oraz przyrzeczonych limitów kredytowych, by spłacić swoje zobowiązania zapadające w ciągu 12 miesięcy.

### ***9.15. Ryzyko spowolnienia gospodarek***

Spowolnienie gospodarek krajów, na terenie których AmRest prowadzi restauracje, może mieć wpływ na wydatki na konsumpcję na tych rynkach, co z kolei może wpłynąć na wyniki restauracji AmRest operujących na tych rynkach.

### ***9.16. Ryzyko sezonowości sprzedaży***

Sezonowość sprzedaży oraz zapasów Grupy AmRest nie jest znaczna, co cechuje całą branżę restauracyjną. Na rynku europejskim 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.

### ***9.17. 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 informatycznych.

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

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

W najbliższych latach Spółka planuje utrzymać organiczne tempo rozwoju, ponieważ w opinii Zarządu potencjał rynków, na których operuje, jest wielokrotnie wyższy od obecnie posiadanego portfela restauracji. Emitent będzie realizował swoją strategię w Europie poprzez rozwój istniejących marek i dalsze przejęcia w regionie. Planowany wzrost i 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.

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.

## **11. Oświadczenia Zarządu**

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

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

### **11.2. 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 6 czerwca 2012 roku i obowiązuje do 31 grudnia 2014 roku.

**TABELA 11. WYNAGRODZENIE PODMIOTU UPRAWNIONEGO DO BADANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH**

Tys. zł	Za okres	
	od 01.01.2013 do 31.12.2013	od 01.01.2012 do 31.12.2012
<b>PricewaterhouseCoopers Sp.z o.o.</b>	<b>620</b>	<b>465</b>
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- badanie rocznych sprawozdań finansowych	354	309
- przegląd sprawozdań finansowych	156	156
Z realizacji innych umów	110	-
<b>Pozostałe spółki z grupy PricewaterhouseCoopers</b>	<b>1 142</b>	<b>2 393</b>
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- inne usługi poświadczające	1 131	1 281
- usługi doradztwa podatkowego	-	141
- pozostałe usługi	11	971

Wrocław, dnia 14 marca 2014 r.

---

Mark Chandler  
AmRest Holdings SE  
Członek Zarządu

---

Wojciech Mroczyński  
AmRest Holdings SE  
Członek Zarządu

---

Drew O'Malley  
AmRest Holdings SE  
Członek Zarządu

