

AmRest Holdings SE
Skonsolidowane
Sprawozdanie Zarządu
za rok 2014

18 marca 2015 r.



Spis treści

1.	Wybrane dane finansowe	6
2.	Opis działalności Spółki	9
2.1.	Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową	9
2.2.	Restauracje segmentu Quick Service Restaurants (QSR)	9
2.3.	Restauracje segmentu Casual Dining Restaurants (CDR)	13
3.	Struktura przychodów	17
4.	Sieć dostawców	18
5.	Zatrudnienie w AmRest	19
6.	Zmiany w sposobie zarządzania	20
6.1.	Zmiany w Zarządzie Spółki Dominującej	20
6.2.	Zmiany w Radzie Nadzorczej	20
6.3.	Skład Zarządu i Rady Nadzorczej	21
6.4.	Opis działania organów zarządzających i nadzorujących Emitenta	22
7.	Sytuacja finansowa i majątkowa Grupy	23
7.1.	Ocena wyników Spółki i struktury bilansu	23
7.2.	Ocena przyszłej zdolności do wywiązania się z zaciągniętych zobowiązań	27
7.3.	Instrumenty finansowe w AmRest	29
7.4.	Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych	29
7.5.	Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych	29
7.6.	Umowy ubezpieczenia	32
7.7.	Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki	33
7.8.	Informacje o istotnych transakcjach zawartych przez Emitenta lub jednostki od niego zależne z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe	35
7.9.	Ważniejsze osiągnięcia Spółki w dziedzinie badań i rozwoju	35
8.	Grupa AmRest Holdings SE w roku 2014	36
8.1.	Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji	36
8.2.	Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki istotne dla rozwoju Grupy	36
8.2.1.	Czynniki zewnętrzne	36
8.2.2.	Czynniki wewnętrzne	37
9.	Podstawowe ryzyka i zagrożenia, na które narażone jest Spółka	38
9.1.	Czynniki pozostające poza kontrolą Spółki	38
9.2.	Uzależnienie od franczyzodawcy	38
9.3.	Uzależnienie od partnerów joint venture	38
9.4.	Brak wyłączności	38
9.5.	Umowy najmu i ich przedłużenie	39

9.6.	Ryzyko związane z konsumpcją produktów żywnościowych	39
9.7.	Ryzyko związane z utrzymaniem osób zajmujących kluczowe stanowiska	39
9.8.	Ryzyko związane z kosztami pracy dotyczącymi pracowników restauracji oraz zatrudnieniem i utrzymaniem profesjonalnej kadry	40
9.9.	Ryzyko dotyczące ograniczeń w dostępności produktów spożywczych i zmienności ich kosztów	40
9.10.	Ryzyko związane z rozwojem nowych marek	40
9.11.	Ryzyko związane z otwarciem restauracji w nowych krajach	40
9.12.	Ryzyko walutowe	41
9.12.	Ryzyko związane z obecną sytuacją geopolityczną na Ukrainie oraz w Rosji	41
9.13.	Ryzyko zwiększonych kosztów finansowych.....	41
9.14.	Ryzyko płynnościowe.....	41
9.15.	Ryzyko spowolnienia gospodarek	41
9.16.	Ryzyko sezonowości sprzedaży.....	42
9.17.	Ryzyko awarii systemu komputerowego i czasowego wstrzymania obsługi klientów przez restauracje sieci.....	42
10.	Kierunki i strategia rozwoju Spółki	43
11.	Oświadczenia Zarządu.....	44
11.1.	Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań.....	44
11.2.	Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań	44

List do akcjonariuszy

Drodzy akcjonariusze,

Z ogromną radością chciałbym podzielić się z Wami wspaniałymi wynikami, jakie osiągnął AmRest w przełomowym roku 2014. Z punktu widzenia naszej firmy był to przede wszystkim okres transformacji z etapu dynamicznego wzrostu do fazy czerpania korzyści z efektów skali, co bardzo pozytywnie wpłynęło na osiągane przez nas rezultaty. Obecnie AmRest jest doskonale zdywersyfikowaną platformą prowadzącą ponad 800 restauracji 7 wspaniałych marek w 12 krajach. Udało się to osiągnąć dzięki wyjątkowej kulturze „Wszystko Jest Możliwe”, pozwalającej nam zdobywać kolejne szczyty doskonałości operacyjnej, budując pozycję lidera rynku restauracyjnego i przyczyniając się do wzrostu wartości dla Akcjonariuszy.

W minionym roku otworzyliśmy 84 restauracje, a silne trendy sprzedaży porównywalnej (LFL) wszystkich czterech dywizji przełożyły się na 9,3% wzrost skonsolidowanych przychodów w porównaniu z poprzednim rokiem. Dodatkowo solidna poprawa marż na większości rynków przyczyniła się do lepszej, niż przed rokiem zyskowności. Skonsolidowana EBITDA w 2014 roku wyniosła 356 mln zł i była o 29,7% wyższa, niż rok wcześniej. Zysk netto przypadający akcjonariuszom AmRest wzrósł pięciokrotnie, osiągając w 2014 roku poziom 52 mln zł.

Wiele przełomowych momentów i rekordów zostało ustanowionych: w trzecim kwartale 2014 po raz pierwszy w historii AmRest kwartalny zysk EBITDA przekroczył 100m zł¹. Kwartał później nasze wysiłki koncentrujące się na poprawie marż biznesu podstawowego przyniosły spodziewane rezultaty, wyznaczając kolejny rekord EBITDA na poziomie 101 mln zł.

Rok 2014 był także wyjątkowy pod względem liczby otwarć restauracji na poszczególnych rynkach. Rekordowa liczba 25 nowych restauracji KFC otwartych na rynku rosyjskim, 15 nowych restauracji La Tagliatella w Hiszpanii czy wreszcie prężny rozwój sieci Blue Frog w Chinach odzwierciedlają dynamicznie rosnącą skalę naszej firmy. W minionym roku świętowaliśmy osiągnięcie dwóch kamieni milowych w rozwoju sieci AmRest: otwarcie 300. restauracji KFC w Europie Środkowo-Wschodniej (CEE) oraz 800. restauracji w portfolio całej grupy.

Wspomniana koncentracja na dojrzałych markach i rynkach zaowocowała znaczną poprawą wyników dywizji CEE. Pozytywne trendy LFL oraz rosnące korzyści skali wsparte szeregiem inicjatyw oszczędnościowych przełożyły się na rosnące marże w każdej z czterech marek. Największe z nich – KFC i Pizza Hut kontynuowały trendy wzrostowe w kolejnych kwartałach 2014 roku, osiągając historyczne poziomy zyskowności, a Burger King począwszy od Q2 2014 konsekwentnie osiągał dodatni i stale rosnący zysk EBITDA. Również sieć kawiarni Starbucks znacznie poprawiła wyniki na każdym z obecnych rynków. W rezultacie zysk EBITDA dywizji CEE wzrósł o 31,6% w porównaniu z rokiem ubiegłym, osiągając poziom 232 mln zł.

Wyniki dywizji rosyjskiej osiągnięte w 2014 roku stanowią o sile systemów i struktur firmy AmRest. Mimo niesprzyjających uwarunkowań ekonomiczno-politycznych, restauracjom KFC udało się utrzymywać dwucyfrowe wzrosty LFL w walucie lokalnej, a podejmowane działania optymalizujące koszty pozwoliły na nieznaczną poprawę marż w restauracjach porównywalnych. Co prawda wyniki całej dywizji w 2014 obciążone były zwiększonymi kosztami startup związanymi z rekordową liczbą nowych otwarć, jednakże w długim okresie wzrost skali biznesu powinien pozytywnie wpłynąć na osiągnięte marże.

Trendy wzrostowe utrzymywały się w 2014 roku także w Hiszpanii. Obserwowany po raz pierwszy od wielu lat wzrost gospodarczy w połączeniu z poprawiającymi się nastrojami konsumenckimi pozytywnie wpłynęły na wyniki dywizji hiszpańskiej. Rosnąca sprzedaż LFL zarówno restauracji La Tagliatella jak i KFC, wspaniałe wyniki osiągane przez nowo otwarte lokale, jak również poprawa efektywności kosztowej w istniejących restauracjach przełożyły się na znaczną poprawę marż w 2014 roku. Zysk EBITDA dywizji hiszpańskiej wzrósł o 13,6% w porównaniu z rokiem wcześniejszym, osiągając poziom 131 mln zł. Marża EBITDA wzrosła w tym czasie do 21,1% i była najwyższa wśród wszystkich dywizji AmRest.

¹ Nie licząc Q4 2012, kiedy to osiągnięcie zysku EBITDA powyżej 100 mln zł wynikało z rozpoznanych przychodów ze sprzedaży biznesu Applebee's

Działalność na Nowych Rynkach w 2014 roku skoncentrowana była na 2 obszarach – poprawy wyników La Tagliatella International oraz rozwoju sieci Blue Frog w Chinach. Konsekwentnie realizowany plan oszczędnościowy w połączeniu z zamknięciem niedochodowych restauracji przyczynił się do znacznej redukcji strat La Tagliatella na Nowych Rynkach. Rozwój tej sieci został jednocześnie ograniczony do rynku francuskiego, który w minionym roku osiągnął próg rentowności i z każdym kolejnym kwartałem poprawiał wyniki, dając uzasadnione nadzieje, iż w przyszłości będzie on w stanie powtórzyć sukces Hiszpanii. Miniony rok był także okresem najszybszego w historii rozwoju Blue Frog i Kabb. 7 nowych restauracji, wejście do trzech kolejnych miast, a także dwucyfrowe trendy LFL przyczyniły się do 42,9% wzrostu sprzedaży oraz znacznej poprawy marż tego segmentu. Sukces dotychczasowych otwarć oraz niezwykle duża popularność oferty Blue Frog wśród konsumentów utwierdzają nas w przekonaniu, że potencjał rozwoju tej sieci w Chinach jest ogromny.

Niewątpliwym sukcesem minionego roku była również emisja obligacji na kwotę 140 mln zł celem refinansowania długu zaciągniętego w 2009 roku. Korzystne warunki oferty przyczyniły się do redukcji kosztów obsługi zadłużenia Grupy. W 2014 roku dało się także znacznie poprawić wskaźnik dług netto/EBITDA, który na koniec grudnia wyniósł 2,36.

Osiągnięta w 2014 roku przełomowa poprawa wyników była w dużej mierze efektem koncentracji na rozwoju dojrzałych marek i rynków, na których AmRest osiąga najwyższe stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Strategia ta jest długoterminowa i z pewnością będzie kontynuowana w kolejnych latach, co powinno przyczynić się do dalszego wzrostu wartości dla Akcjonariuszy. W 2015 roku tempo rozwoju sieci restauracji będzie zbliżone do minionego roku. Widząc ogromny potencjał do rozwoju, najwięcej restauracji otwartych zostanie na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, Hiszpanii oraz Chin, przy jednoczesnym ograniczeniu inwestycji w Rosji do czasu, aż sytuacja polityczna w regionie się ustabilizuje. Dodatkowe możliwości rozwoju daje nam przejęcie sieci kawiarni Starbucks w Rumunii i Bułgarii w maju 2015 roku, wzmacniając naszą pozycję lidera w CEE.

Warto również wspomnieć o rekordowym roku w kontekście notowań akcji AmRest. Konsekwentna poprawa wyników operacyjnych oraz potencjał do dalszych wzrostów dostrzegany przez inwestorów sprawiły, że w grudniu 2014 roku cena akcji AmRest osiągnęła poziom 113,5 zł, najwyższy od przeszło 7 lat. Co więcej, kurs akcji kontynuował trend wzrostowy, osiągając 120 zł w marcu 2015 roku.

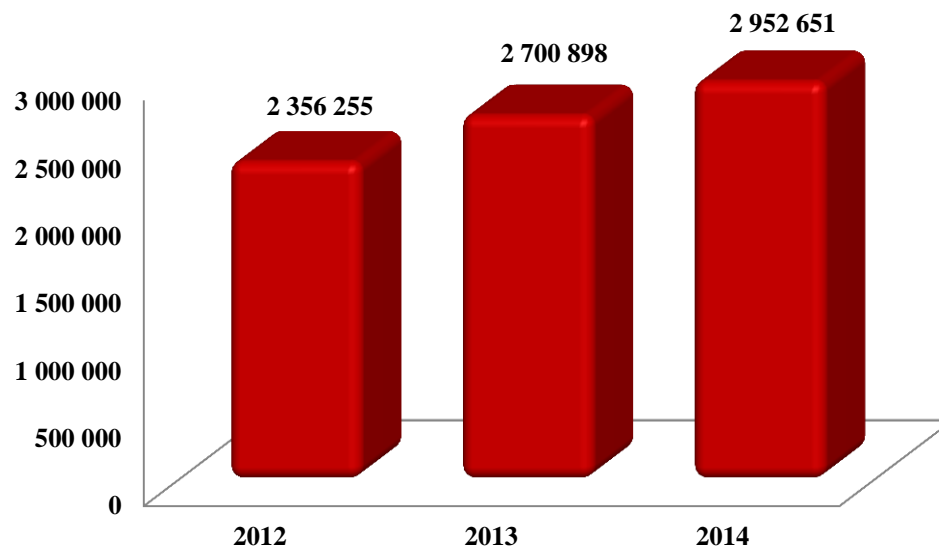
Będąc dumny z postępu, jaki osiągnęliśmy w 2014 roku, głęboko wierzę, że najlepsze jest nadal przed nami. Pragnę w tym miejscu z głębi serca podziękować wszystkim pracownikom naszej firmy za ogromne zaangażowanie i pasję, z jaką na co dzień obsługują gości naszych restauracji. To oni tworzą unikalną kulturę „Wszystko Jest Możliwe”, będącą główną siłą napędową całej firmy. Jestem przekonany, że silny zespół wspaniałych ludzi, wsparty zdywersyfikowanym portfelem wyjątkowych marek pomoże nam kroczyć ścieżką stabilnego i przewidywalnego wzrostu w najbliższych latach. Nasza firma bez wątpienia ma wyjątkową kulturę, która stwarza ogromne możliwości rozwoju. Dziękuję Wam za pozytywną energię, która czyni AmRest wspaniałym miejscem pracy i spędzania wolnego czasu!

Pozdrawiam serdecznie,

Henry McGovern

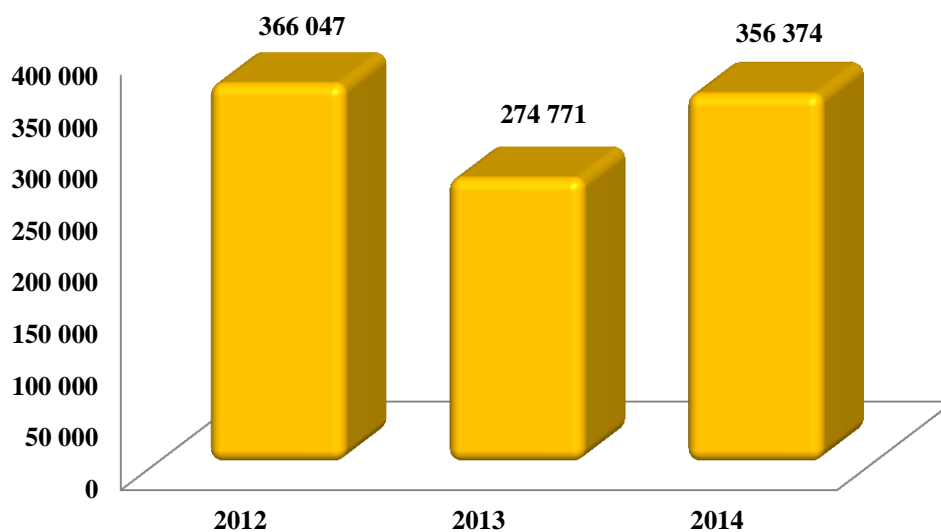
1. Wybrane dane finansowe

WYKRES 1. PRZYCHODY AMREST W LATACH 2012-2014 (W TYS. ZŁ)



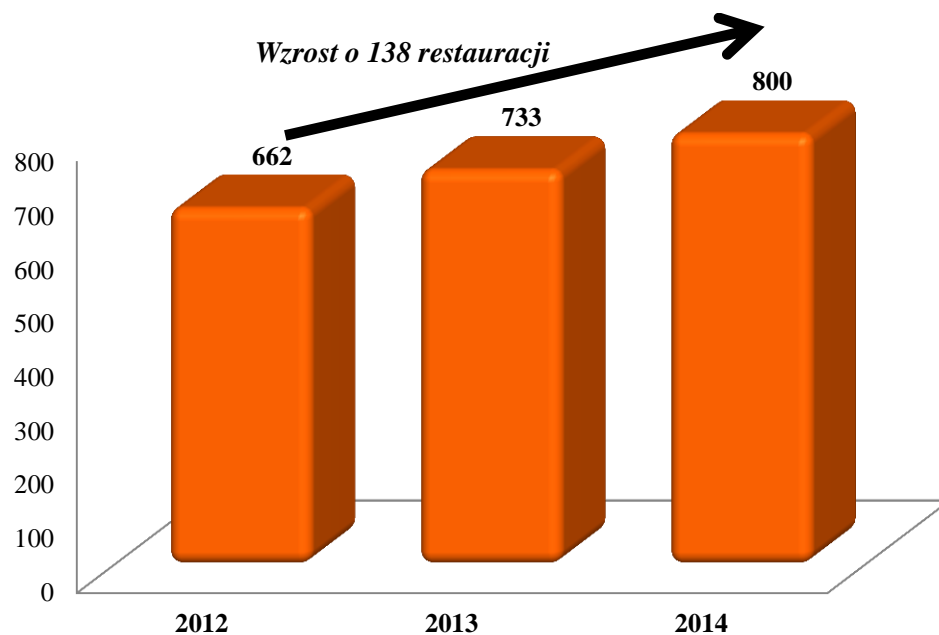
* W związku z transakcją sprzedaży aktywów Applebee's do Apple American Group II, LLC, dane nie uwzględniają przychodów wygenerowanych przez restauracje Applebee's

WYKRES 2. WYNIK NA POZIOMIE EBITDA W LATACH 2012-2014 (W TYS. ZŁ)



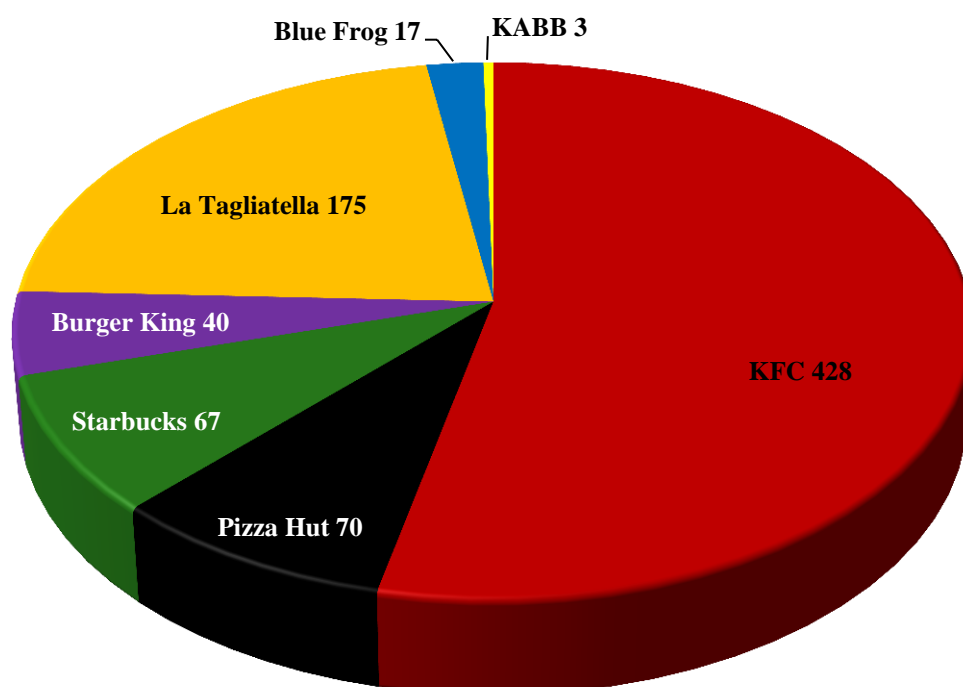
* W związku z transakcją sprzedaży aktywów Applebee's do Apple American Group II, LLC, dane nie uwzględniają wyniku na poziomie EBITDA wygenerowanego przez restauracje Applebee's

WYKRES 3. LICZBA RESTAURACJI AMREST NA KONIEC LAT 2012-2014



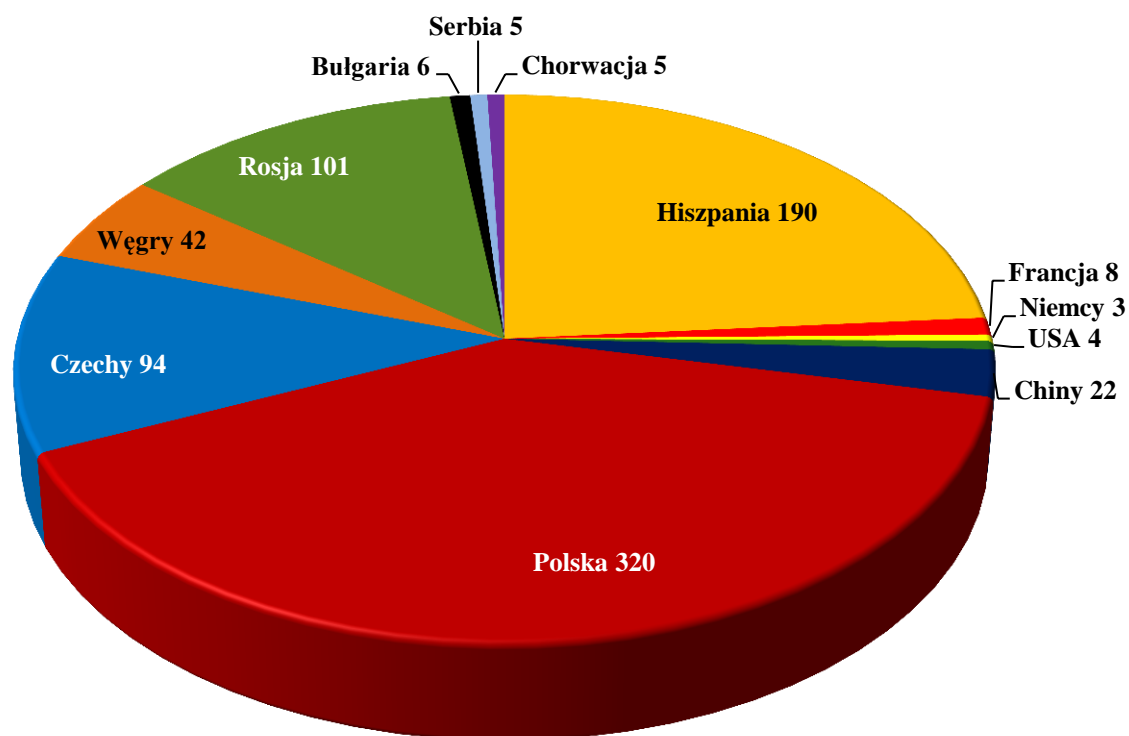
* W tym restauracje zarządzane przez franczyzobiorców marki La Tagliatella.
Dane za rok 2012 nie uwzględniają 103 restauracji Applebee's sprzedanych Apple American Group II, LLC

WYKRES 4. LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA MARKI, STAN NA KONIEC 2014 ROKU



* W tym restauracje zarządzane przez franczyzobiorców marki La Tagliatella

WYKRES 5. LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA KRAJE, STAN NA KONIEC 2014 ROKU



* W tym restauracje zarządzane przez franczyzobiorców marki La Tagliatella

2. Opis działalności Spółki

2.1. Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową

Na dzień publikacji raportu AmRest Holdings SE („AmRest”, „Spółka”) zarządza 7 markami restauracyjnymi w 12 krajach Europy, Azji oraz Ameryki Północnej. Każdego dnia 23 tysiące 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 oraz KABB.

Restauracje AmRest oferują usługi gastronomiczne na miejscu, na wynos, obsługę klientów zmotoryzowanych na specjalnych stanowiskach („Drive Thru”) oraz obsługę zamówień złożonych telefonicznie i online. 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 oraz KABB.

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 Sp. z o.o. 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.

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 prawie 19 400 restauracji tej marki w około 115 krajach.

W 2014 roku, restauracje sieci KFC prowadzone przez AmRest w Europie Centralnej odnotowały wzrost sprzedaży i zysków w porównaniu do poprzedniego roku. Zmiany organizacyjne związane z integracją rynków Bałkańskich (Bułgaria, Serbia, Chorwacja), przyczyniły się do znaczącej poprawy zyskowności również na tych mniejszych rynkach. Wzrost sprzedaży w KFC był podyktowany realizacją strategii obejmującej kontynuację mocnej pozycji w segmencie „value”, jak również poszerzenie ogólnej oferty o nowe, innowacyjne produkty. Zauważalna jest również poprawa sytuacji ekonomicznej regionu – przede wszystkim dotyczy to Czech i Węgier.

W roku 2014 AmRest otworzył w Europie Centralnej łącznie 21 restauracji KFC (w tym 14 w Polsce). Wśród nowych lokali znalazło się 10 restauracji typu Drive Thru, których część zlokalizowana jest przy autostradach. Ogromnym zainteresowaniem naszych gości cieszyły się również restauracje sezonowe (np. Gdynia Summer Village) oraz przenośne punkty gastronomiczne KFC, które sporadycznie pojawiały się w miejscach o dużej



koncentracji potencjalnych klientów, np. przy okazji koncertów. Część restauracji przeszło przez gruntowny remont, co znacznie poprawiło ich wizerunek oraz funkcjonalność. W minionym roku został wprowadzony nowy model wizerunkowy restauracji, mocniej wyrażający esencję marki, a więc wyjątkowy smak, autentyczność i wysoką jakość serwowanych produktów oraz lokalne pochodzenie ich głównych składników. Nieodzownym elementem nowych restauracji stała się również tzw. „otwarta kuchnia”, która w znakomity sposób uwidacznia wymienione wcześniej wartości.



Druga połowa roku upłynęła również pod znakiem rozwoju usługi dostaw do domu. Serwisem tym objętych jest ponad 40 restauracji w Polsce, dzięki czemu w większości dużych miast można skorzystać z oferty KFC bez wychodzenia z domu – zamawiając przez telefon lub stronę internetową. Z racji ogromnego zainteresowania tą formą działalności ze strony naszych gości, sukcesywnie liczba restauracji dostarczających jedzenie będzie rosła.

W ramach ciągłej poprawy efektywności i zwiększania wartości dla klientów, KFC kontynuuje prace zgodnie z filozofią Lean Management. Przełożyło się to nie tylko na widoczną poprawę marżowości marki, ale przede wszystkim na podniesienie satysfakcji gości. Współpracując z jednym ze światowych liderów w zakresie jakości obsługi, sieć KFC w Centralnej Europie przygotowała program mający na celu zapewnienie doskonałego wrażenia dla klientów restauracji, który będzie wprowadzany sukcesywnie w 2015 roku.

Poprzedni rok był już kolejnym, w którym KFC znalazło się w gronie najlepszych pracodawców w Europie Centralnej w sektorze detalicznym, między innymi dzięki kontynuacji inicjatywy „sprawni w AmRest” związanej z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Marka nadal wspiera też Fundację Corporate Social Responsibility, niosącą pomoc dzieciom z terenów Polski Północno-Zachodniej.

Na dzień przekazania raportu Spółka prowadzi 432 restauracje KFC- 191 w Polsce, 68 w Czechach, 96 w Rosji, 32 w Hiszpanii, 30 na Węgrzech, 5 w Serbii, 5 w Bułgarii i 5 w Chorwacji.



Początki marki Burger King sięgają 1954 roku. Burger King („Home of the Whopper”) prowadzi ponad 14 000 restauracji obsługujących dziennie ok. 11 milionów gości w ponad 80 krajach na świecie. Około 90% restauracji Burger King jest prowadzonych przez niezależnych franczyzobiorców, wiele z nich funkcjonuje od dekad jako firmy rodzinne.

W 2014 roku marka Burger King ponownie zanotowała wzrost przychodów ze sprzedaży w stosunku do roku ubiegłego. Sukcesem minionego roku niewątpliwie jest znaczna poprawa rentowności marki, a w szczególności dodatni wynik na poziomie EBITDA. W minionym roku w ramach Grupy AmRest powstało 5 nowych restauracji Burger King. 4 z nich zostały otwarte w ciągu zaledwie 4 tygodni (dwie przy autostradzie A4 w pobliżu niemieckiej granicy oraz dwie we Wrocławiu).



W ramach obowiązującej długoterminowej strategii „Lepszy Burger” marka Burger King rozwijała produkty kategorii „value” oraz „premium”. W połowie 2014 roku do menu wprowadziła szeroki wybór burgerów pod nazwą „King Deals” w atrakcyjnej cenie 4,95 zł, rozszerzając tym samym portfolio z segmentu „value”. W odpowiedzi na potrzeby wrażliwych cenowo klientów ofertę tę tworzą burgery z wołowiną i z kurczakiem. Kategoria „premium” reprezentowana była przez produkty z ofert limitowanych. Wśród sztandarowych propozycji znalazły się burgery z podwójną porcją wołowiny, sera lub bekonu.



Dużą popularnością wśród konsumentów marki oraz mediów cieszy się zapoczątkowana w 2014 roku koncepcja „Crazy Days”, czyli cykliczne akcje, odbywające się najczęściej w ostatni weekend każdego miesiąca, bazujące na pomysłach nadesłanych przez fanów marki. W trakcie „Crazy Days” obserwuje się wzmożone zainteresowanie ofertą Burger King i zwiększenie ilości transakcji w restauracjach.

W 2015 roku Burger King będzie kontynuował strategię „Lepszy Burger” oraz komunikację „Tu rządzi smak”. Głównym priorytetem będzie budowanie świadomości marki oraz wzrostu sprzedaży wsparte reklamą w telewizji i Internecie. Planuje się również poświęcenie szczególnej uwagi jakości obsługi klienta, w celu zapewnienia gościom niepowtarzalnych wrażeń z wizyty w Burger King. Efektem związanych z takim podejściem przedsięwzięć będzie wzrost ilości transakcji i wzmocnienie pozytywnego wizerunku marki.

Na dzień publikacji raportu, AmRest prowadzi łącznie 40 restauracji Burger King, 32 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

Sp. z o.o.) 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.

Wyniki sprzedaży osiągnięte przez markę w 2014 roku były zadowalające. Przychody wygenerowane przez restauracje na rynku Czeskim i Węgierskim przekroczyły założenia AmRest. Sprzedaż w Polsce była stabilna i nie odbiegała znacząco od wyniku osiągniętego w roku poprzednim. Było to częściowo spowodowane wysokim poziomem konkurencyjności rynku.

2014 był dobrym rokiem także dla karty lojalnościowej Starbucks – zgodnie z oczekiwaniami opłacono nią aż 8 procent wszystkich transakcji. Plan marki zakłada podwyższenie tego wyniku do 10% na koniec 2015 roku

Innym znaczącym osiągnięciem marki w 2014 roku było otwarcie w grudniu pierwszej kawiarni w Brnie, będącej 19-tym lokalem Starbucks w Czechach. Wyniki sprzedaży osiągnięte przez restaurację przewyższyły wcześniejsze założenia, co potwierdziło, że marka jest bardzo pożądana tym na rynku. AmRest planuje zwiększyć obecność kawiarni Starbucks w Brnie poprzez otwarcie w najbliższym czasie 2-3 nowych punktów.

Zgodnie ze strategią ekspansji marki w przyszłym roku powstanie kilka nowych restauracji we wszystkich trzech krajach działalności. Liczba kawiarni będzie szybko wzrastać, gdyż pozytywny efekt skali zaczyna mieć odzwierciedlenie w sprzedaży. Obiecujące wyniki na rynku Węgierskim i Czeskim zachęcają do dalszego rozwoju w tych krajach. W Polsce możliwości ekspansji są ciągle oceniane pod kątem silnej obecności konkurencji.

Atrakcyjność marki ciągle wzrasta. W Czechach i na Węgrzech rankingi „Brand Observer” badające popularność sieci kawiarni wskazały Starbucks jako zwycięzcę. W Polsce marka plasuje się zaraz za swoim głównym konkurentem, ale oczekuje się, że w ciągu 2 lat zdobędzie pozycję lidera.

Strategia marki jest oparta głównie na budowaniu unikalnego doświadczenia związanego z wizytą w kawiarni. Kultura oparta na budowaniu relacji międzyludzkich, pracy wykonywanej z pasją i miłości do kawy jest

wizytówką marki, wyróżniającą ją na tle konkurencji. Starbucks traktuje przełożenie najwyższej jakości kawy na najwyższą jakość napojów serwowanych w kawiarni jako swoje główne zobowiązanie wobec klientów.

Na dzień publikacji niniejszego raportu w ramach AmRest Coffee funkcjonuje już 67 kawiarni (38 w Polsce, 19 w Czechach i 10 na Węgrzech).

2.3. Restauracje segmentu Casual Dining Restaurants (CDR)



Pierwsza restauracja La Tagliatella została otwarta w 2003 roku w małej hiszpańskiej miejscowości Reus. Od tamtego czasu marka rozwinęła się w rozpoznawalną, dynamicznie rosnącą sieć z ugruntowaną pozycją lidera w segmencie włoskich restauracji.

W 2014 roku można było zaobserwować poprawę sytuacji ekonomicznej Hiszpanii, co miało odzwierciedlenie we wzroście PKB o 1,5%. Pozytywny trend rynkowy przyczynił się do osiągnięcia 3% wzrostu sprzedaży w restauracjach porównywalnych La Tagliatella. Ten sam wskaźnik dla całego segmentu Casual Dining po 3 latach spadków wzrósł w ubiegłym roku o 0,7%.

W 2014 w Hiszpanii roku otwarto 15 nowych lokali La Tagliatella, z czego 7 to restauracje własne. Pozytywne trendy sprzedażowe oraz rozwój sieci przełożyły się na wyniki finansowe, które nie tylko były lepsze w stosunku do roku poprzedniego, ale również przewyższyły wewnętrzne założenia AmRest.

Prognozy makroekonomiczne na 2015 rok są optymistyczne i przewidują wzrost PKB o 2,5%, spadek stopy bezrobocia oraz pozytywny wpływ tych czynników na nastroje konsumenckie.

La Tagliatella wyróżnia się innowacyjnym podejściem do rozwoju produktów. W 2014 roku skupiono się na wzbogaceniu menu o nowe pozycje w kategorii przystawek i sałatek. Dodana do oferty "Ciabatta a la Palla" cieszyła się bardzo dobrą opinią gości.



Szczególnym osiągnięciem w 2014 roku było otwarcie pierwszej wolnostojącej restauracji La Tagliatella. Jej unikalny design jest połączeniem tradycyjnych barw nawiązujących do dziedzictwa Toskanii oraz nowoczesnych elementów architektonicznych w postaci oszklonego modułu. Restauracja szybko stała się istotnym atrybutem miasta Lleida i bardzo chętnie uczęszczanym miejscem spotkań, co umocniło pozycję marki w regionie. Sukces dodatkowo uwznioślił fakt, że niemal natychmiast po otwarciu lokalizacja ta znalazła się na liście pięciu najlepszych La Tagliatelli pod względem sprzedaży. Otwarcie pierwszej wolnostojącej restauracji stworzyło nowe możliwości rozwoju i pozycjonowania marki na rynku hiszpańskim.



We Francji Spółka skupiła się na rozwoju restauracji franczyzowych. Podpisane zostały dwie nowe umowy obejmujące lokalizacje w Perpignan oraz Bordeaux, z których pierwsza została już otwarta w lutym 2015, a druga powstanie do końca tego roku. Obie restauracje ze względu na swoją powierzchnię mają wysoki potencjał generowanej sprzedaży. La Tagliatella w Bordeaux powstanie w nowym centrum handlowym „Promenade Sainte Catherine”, a jej goście będą mieli do dyspozycji taras o powierzchni 300 m².

Działania rozwojowe dotyczące restauracji własnych we Francji kładą nacisk na poprawę generowanych marż i zabezpieczanie prestiżowych lokalizacji.

W Niemczech, dzięki wysiłkowi zespołu La Tagliatella, udało się obniżyć koszty na wszystkich poziomach działalności biznesu i poprawić wyniki sprzedaży. Na szczególną uwagę zasługuje restauracja w Kolonii, w której odnotowano 35% wzrost przychodów. Oczekuje się, że wspomniane działania redukujące koszty operacyjne będą nadal przynosić widoczne efekty w 2015 roku.

Na dzień przekazania raportu Spółka prowadzi 175 restauracji La Tagliatella, w tym 160 w Hiszpanii, 9 we Francji, 3 w Niemczech, 1 w Stanach Zjednoczonych i 2 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”.

2014 był kolejnym bardzo udanym rokiem 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, która oparta jest na trzech filarach: innowacje produktowe, silna oferta „value” oraz „lekkie” dania.

Tradycyjnie rok rozpoczął Festiwal Pizzy, który już po raz piąty zagościł w restauracjach Pizza Hut. W ramach tej wyczekiwanej przez klientów oferty za jedyne 24,90 zł można było delektować się różnymi smakami pizzy podawanymi na 3 rodzajach ciasta. Klienci mogli rozszerzyć ofertę Festiwalu o Wielką Dolewkę, albo o zestaw 3 sosów. Mechanizmy te podwyższyły średni rachunek i tym samym poprawiły wyniki sprzedażowe. Oferta była promowana poprzez reklamę telewizyjną, radiową oraz kampanię internetową pod hasłem „Festiwal Pizzy powrócił”. W kampanii internetowej zastosowano dodatkowy mechanizm promocyjny, którego celem było przyciągnięcie większych grup osób do restauracji – przychodząc w grupie, co najmniej 4 osób i zamawiając ofertę Festiwalu Pizzy otrzymywało się napoje gratis..



Pizza o unikalnym kształcie z dużą ilością sera w brzegach, to ciesząca się największą popularnością propozycja Pizza Hut. W marcu 2014 po raz pierwszy w Polsce pojawiła się w ofercie nowość – pizza „Cheesy Lava”, która poza standardową porcją sera na środku pizzy ma również ser zapieczony w brzegach, wylewający się z nich jak lawa wulkaniczna. Materiały w restauracjach oraz reklama telewizyjna podkreślały główny atrybut tego produktu – dużą ilość sera. Ta wyjątkowa oferta przyniosła w marcu dwucyfrowy wzrost sprzedaży i umocniła pozycję Pizza Hut, jako eksperta w innowacyjnych formach pizzy.

Wiosna i lato to, jak co roku w Pizza Hut okres wprowadzania „lżejszych” propozycji dań i orzeźwiających napojów. W 2014 roku w ofercie pojawił się nowy produkt – „Pizza Duo”, czyli bardzo smaczne połączenie pizzy na cienkim włoskim cieście Tuscani i doskonałej sałatki. Uzupełnieniem „Pizzy Duo” były orzeźwiające lemoniady w nowych smakach – melonowym i arbuzowym. Od lipca wprowadzony został nowy letni Bar Sałatkowy, w którym można było skomponować sałatkę nie tylko z warzyw, ale również ze świeżych sezonowych owoców takich jak: truskawki, arbuz, czy porzeczki. Oferta ta przyciągnęła nowych klientów, głównie kobiety oraz sprawiła, że obecni klienci zaczęli częściej odwiedzać restauracje Pizza Hut.



We wrześniu Pizza Hut poszerzyła swoją ofertę o zestawy dla rodzin i specjalne menu dla dzieci, jednocześnie wprowadzając do restauracji udogodnienia dla rodzin z dziećmi. Działania te miały na celu zainicjowanie weekendowych przedpołudni spędzonych w rodzinnym gronie w przyjemnej atmosferze panującej w Pizza Hut. W ponad 10 lokalizacjach powstały nowoczesne kąci dla dzieci, gdzie najmłodsi goście marki mogą miło spędzić czas w oczekiwaniu na swoje ulubione danie.



W ramach rozwoju dodatkowych kanałów sprzedaży jesienią Pizza Hut wprowadziła platformę online, poprzez którą można zamówić swoją ulubioną pizzę z dostawą do domu (10 restauracji w Polsce), albo odebrać ją w restauracji (we wszystkich lokalizacjach w kraju). Zamówienia online zostały bardzo entuzjastycznie przejęte przez klientów oraz przyczyniły się do osiągnięcia dwucyfrowego wzrostu ilości transakcji w kanałach sprzedaży „Dostawa” i „Na wynos”.

W listopadzie i grudniu do menu Pizza Hut wróciła pizza „Cheesy Bites” otoczona paluszkami po brzegi wypełnionymi serem i doprawionymi 4 oryginalnymi posypkami, która serwowana z 3 ulubionymi sosami. Ta unikalna forma pizzy była wyborem numer jeden gości Pizza Hut w okresie przedświątecznym i poprzez bardzo apetyczną komunikację w telewizji i materiałach w restauracjach przyciągnęła wielu klientów.

W 2015 roku w Pizza Hut kontynuowane będą prace nad wzmocnieniem gościnności oraz wizerunku Pizzy Hut jako niekwestionowanego lidera i eksperta w dziecinie pizzy przy jednoczesnym realizowaniu strategii „Pizza i znacznie więcej”.

Na dzień publikacji niniejszego raportu Pizza Hut prowadzi 73 restauracje, 62 w Polsce, 9 w Rosji i 2 na Węgrzech. W 2015 roku marka nadal będzie realizowała strategię selektywnego wzrostu.



Włączenie w 2012 roku Blue Horizon Hospitality Group do struktury AmRest wzbogaciło portfel marek segmentu CDR o dwie nowe pozycje funkcjonujące na rynku chińskim.

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

Rok 2014 był okresem najszybszej ekspansji w historii Blue Horizon. Marce Blue Frog udało się podbić trzy nowe rynki - Wuxi, Tianjin oraz Chengdu, jednocześnie zwiększając obecność w Szanghaju, Pekinie oraz Nanjing.

Zarządzający restauracjami Blue Frog i KABB poświęcają szczególną uwagę budowaniu zespołu, naczelnym wartościom i doskonałości operacyjnej, dzięki czemu spójność i wysokie standardy tych marek towarzyszyły im przez cały okres rozwoju.

Bogaty plan otworzyć na 2015 rok obejmuje kilkanaście nowych lokalizacji w Szanghaju, Dalian, Chengdu, Chongqing i Hangzhou.

W 2014 roku biznes Blue Frog zanotował pozytywne trendy sprzedażowe, osiągając dwucyfrowy wzrost przychodów w restauracjach porównywalnych. Rosnące przychody wynikały przede wszystkim z coraz większej ilości Gości w restauracjach i ich częstszych wizyt.



Dzięki silnemu pozycjonowaniu w społeczności lokalnej i szerokiemu gronu klientów - od rodzin z dziećmi do młodych specjalistów, restauracje obu marek cieszyły się popularnością o każdej porze dnia. Podobnie jak

w poprzednich latach Blue Frog i KABB przyciągały gości również poprzez kampanie tematyczne, takie jak: Mistrzostwa Świata w piłce nożnej, Halloween, Dzień „singla” oraz Święto Dziękczynienia.

W kwietniu 2014 sieć Blue Frog wprowadziła nowe menu wzbogacające dotychczasową ofertę o nową gamę burgerów oraz sezonowe produkty, które w poprzednim roku najbardziej przypadły do gustu klientom. Do menu dodano również duży półmisek pełen pysznych przystawek przeznaczony dla grup znajomych lub rodzin. Urozmaicenie karty dań spotkało się z dobrym przyjęciem wśród gości restauracji, co odzwierciedlały przychody ze sprzedaży nowych produktów. Wprowadzeniu nowego menu towarzyszyła wielokanałowa kampania, w trakcie której klienci mogli głosować na swoje ulubione burgery. Przyniosło to nie tylko pożądane zainteresowanie marką w mediach społecznościowych, ale także wzrost sprzedaży burgerów o aż 15%.



W drugiej połowie roku 2014 do wszystkich restauracji wprowadzono nowe zestawy lunchowe oraz ciesząc się dużym powodzeniem ofertę sezonową. Także ta zmiana karty dań spotkała się z uznaniem klientów.

Mówiąc o dokonaniach Blue Horizon w 2014 roku nie można pominąć rozwoju marki KABB, która wzmocniła swoją obecność w Szanghaju poprzez otwarcie nowej restauracji w Kerry Jing An Centre. Restauracji udało się osiągnąć próg rentowności na poziomie EBITDA w ciągu zaledwie pierwszych sześciu miesięcy działania. Sukces ten jest dodatkowym argumentem zachęcającym do rozwoju marki również poza Szanghajem. Planuje się, że następna restauracja KABB powstanie w trzecim kwartale 2015 roku w Chengdu.

Zespół pracowników odpowiedzialny za rozwój marek Blue Horizon nieustannie buduje relacje biznesowe z kluczowymi deweloperami na rynku, dzięki czemu możliwe jest zabezpieczanie potencjalnych lokalizacji, będących przedmiotem planu otwarć na najbliższe lata. Posiadając silne i rozpoznawalne marki oraz bardzo dobre relacje z zarządzającymi najlepszymi centrami handlowymi, zespół Blue Horizon sukcesywnie zabezpiecza najlepsze, prestiżowe lokalizacje zarówno w stolicy kraju, jak i mniejszych miastach, w tym lokale przy najczęściej uczęszczanych ulicach dzielnic handlowych.

Warto również wspomnieć o tym, iż zarządzający markami Blue Horizon kontynuują zapoczątkowane w 2013 roku działania mające na celu poprawę infrastruktury restauracji, umożliwiającą solidny wzrost biznesu przy zachowaniu najwyższej jakości dań i obsługi gości. Wśród wprowadzonych w 2014 roku narzędzi wymienić można: program marketingu lokalnego, nowy proces rekrutacji, zrewitalizowany system szkoleń dla pracowników i menedżerów, system zarządzania zapasami w restauracjach oraz monitorowania wydajności pracy. Wszystkie te działania mają na celu dążenie do doskonałości operacyjnej oraz utrzymania spójności i wysokiej jakości podczas rozwoju sieci.

Na dzień publikacji niniejszego raportu Blue Horizon prowadzi 18 restauracji Blue Frog i 3 restauracje KABB.

3. Struktura przychodów

Przychody ze sprzedaży Grupy AmRest wzrosły w 2014 roku o 251 753 tys. zł. Dynamiczny wzrost (9,3%) wynikał przede wszystkim z:

- kontynuacji tempa otwarć nowych restauracji w Europie Środkowo-Wschodniej (33 restauracje) oraz rosnących przychodów w restauracjach porównywalnych – przychody tej dywizji wzrosły o 7,3%,
- dynamicznego rozwoju sieci restauracji Blue Frog i KABB (łącznie 7 otwarć) oraz dwucyfrowego wzrostu sprzedaży porównywalnej restauracji tych marek, w wyniku czego przychody generowane na Nowych Rynkach wzrosły o 44,1%,
- pozytywnych trendów sprzedażowych sieci La Tagliatella i KFC w Hiszpanii, a także otwarcia kolejnych 17 restauracji (w tym 8 franczyzowych) w dywizji hiszpańskiej – przychody tej dywizji zwiększyły się o 9,2%.
- Utrzymujących się silnych trendów sprzedażowych na rynku rosyjskim (w walucie lokalnej) oraz rekordowej liczby otwarć w Rosji (25 restauracji) – przychody tej dywizji wzrosły o 5,8%,

TABELA 1. SPRZEDAŻ GRUPY AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE (LATA 2014-2013)

Dywizje	2014		2013	
	tys. zł	udział %	tys. zł	udział %
Europa Środkowo-Wschodnia (CEE)	1 727 723	58,5%	1 609 939	59,6%
Rosja	410 858	13,9%	388 205	14,4%
Hiszpania	621 559	21,1%	569 147	21,1%
Nowe Rynki	192 511	6,5%	133 607	4,9%
Razem	2 952 651	100,0%	2 700 898	100,0%

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

Rok 2014 z punktu widzenia zbiorów był bardzo korzystny, co pozwoliło na stabilizację cen na rynku zbóż. Ceny wołowiny utrzymywały się na niskim poziomie na skutek wprowadzonego wcześniej zakazu uboju rytualnego, zaś niskie ceny wieprzowiny były efektem m.in. wykrycia przypadków zachorowań na afrykański pomór świń. Dodatkowo na rynek wołowiny i wieprzowiny silnie oddziaływało rosyjskie embargo. Wszystkie te czynniki doprowadziły do ograniczenia eksportu mięsa, a tym samym do nadwyżek surowca na rynku i spadku cen. Podobną sytuację można było zaobserwować na rynku mleka, gdzie zwiększona produkcja na świecie przy jednoczesnym ograniczonym popycie oraz nałożone przez Rosję embargo na import produktów mleczarskich z UE, Norwegii, USA, Kanady i Australii przyczyniły się do istotnego spadku cen kontynuowanego przez całą drugą połowę roku 2014. Również ceny roślin oleistych były w tym roku korzystne dzięki bardzo dobrym zbiorom. Sytuacja na rynku kurczaka w Polsce w tym czasie była zmienna. Po okresie niskich cen na początku roku obserwowaliśmy od maja trend wzrostowy, który szczyt osiągnął w okresie letnim, zaś druga połowa roku przyniosła ponownie obniżki cen tego surowca.

Dzięki wykorzystaniu sprzyjającej sytuacji rynkowej i negocjacjom prowadzonym we właściwych terminach AmRest zapewnił sobie stabilizację kosztów żywności i opakowań zawierając długoterminowe kontrakty na wybrane kluczowe produkty. Duże znaczenie miała też zmiana dystrybutora w Polsce na Quick Service Logistics Polska, wynikająca z prowadzonej w Europie Środkowo-Wschodniej strategii dystrybucyjnej. Pod koniec roku zakończyły się prace nad tworzeniem Innovation Center, które będzie istotnym elementem wspierania rozwoju nowych produktów.

Najważniejsze założenia strategii AmRest w dziedzinie zakupów na kolejny rok:

- Wspieranie rozwoju nowych produktów w ramach Innovation Center w oparciu o najnowsze trendy rynkowe,
- Współpraca z ekspertami oraz liderami na rynku,
- Wprowadzanie nowych technologii u dostawców,
- Rozszerzanie bazy dostawców o firmy bazujące na nowych technologiach,
- Stała konsolidacja zakupów w regionie.

Lista największych dostawców w firmie AmRest :

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



5. Zatrudnienie w AmRest

Poniższa tabela przedstawia stan zatrudnienia w Grupie Kapitałowej w latach 2012-2014.

*TABELA 2. ZATRUDNIENIE W AMREST (STAN NA KONIEC ROKU 2014, 2013, 2012)**

Rok	2014	2013	2012**
Zatrudnienie w restauracjach	22 198	18 759	15 645
Zatrudnienie w administracji	841	771	634
Razem	23 039	19 530	16 279

* Dane uwzględniają pracowników zatrudnionych na umowy zlecenie,

** Dane uwzględniają pracowników związanych z działalnością restauracji Applebee's.

6. Zmiany w sposobie zarządzania

6.1. Zmiany w Zarządzie Spółki Dominującej

Dnia 21 listopada 2014 r. Zarząd AmRest Holdings SE („Spółka”) poinformował, że w dniu 20 listopada 2014 roku Rada Nadzorcza AmRest podjęła uchwałę o powołaniu Pana Jacka Trybuchowskiego na Członka Zarządu AmRest. Uchwała weszła w życie z dniem podjęcia. Pan Trybuchowski pełnił już funkcję Członka Zarządu Spółki w latach 2008-2010.

Pan Jacek Trybuchowski jest absolwentem Uniwersytetu Szczecińskiego, gdzie ukończył studia magisterskie na kierunku Marketing i Zarządzanie, a także Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, gdzie zdobył licencjat z Handlu Zagranicznego.

Pracę w AmRest rozpoczął jeszcze jako student w 1993 roku. W ciągu ostatnich 21 lat Pan Trybuchowski pełnił różne funkcje, począwszy od Asystenta Kierownika oraz Kierownika Restauracji Pizza Hut, poprzez Kierownika Regionalnego (Area Coach) Pizza Hut i KFC, Dyrektora ds. Sieci Dostaw (Supply Director), Menadżera ds. Dostosowań (Align Manager), Kierownika Działu Planowania i Analiz (P&A Manager), Prezydenta Marki Pizza Hut, a także Kierownika biznesu AmRest na Węgrzech (Country Manager), Dyrektora Nowych Rynków, Dyrektora ds. Fuzji i Przejęć do - obecnie - Prezydenta Dywizji Rosyjskiej. Z rynkiem rosyjskim jest związany od 2004 roku.

Pan Trybuchowski aktywnie pełni rolę Członka Zarządu AmRest Sp. z o.o. Jest również członkiem Rady Dyrektorów Grupy Blue Horizon (biznesu AmRest w Chinach).

Od 2003 do 2005 roku pracował dla Yum!, początkowo w Europie, a następnie jako Dyrektor Operacyjny Rostik/KFC w Moskwie.

Dnia 13 marca 2015 AmRest poinformował, że w związku z upływem w tym roku kalendarzowym 3-letniej kadencji dotychczasowego Członka Zarządu Spółki Pana Wojciecha Mroczyńskiego, Rada Nadzorcza AmRest podjęła w dniu 12 marca 2015 roku uchwałę o ponownym powołaniu Pana Mroczyńskiego na stanowisko Członka Zarządu AmRest. Uchwała weszła w życie z dniem podjęcia.

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

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

Pan Mroczyński rozpoczął pracę w AmRest w 2005 roku. W latach 2005-2011 był Dyrektorem Finansowym, Dyrektorem Operacyjnym oraz Dyrektorem do Spraw Personalnych Emitenta. W 2012 roku Pan Mroczyński objął stanowisko Dyrektora do Spraw Strategii, które zajmuje obecnie.

6.2. Zmiany w Radzie Nadzorczej

Dnia 4 czerwca 2014 roku 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 Pana Henry’ego McGovern na ponowną kadencję członka Rady Nadzorczej AmRest (Uchwała nr 11). Uchwała weszła w życie z dniem podjęcia.

W dniu 9 lipca 2014 roku Zarząd AmRest poinformował, że na posiedzeniu Rady Nadzorczej w dniu 8 lipca 2014 roku Rada Nadzorcza podjęła uchwałę o ponownym wyborze Pana Henry’ego McGovern na Przewodniczącą Rady. Uchwała weszła w życie z dniem podjęcia.

Dnia 9 czerwca 2014 roku Zarząd AmRest poinformował, że w tym samym dniu powziął informację o rezygnacji Pana Roberta Feuer z funkcji Członka Rady Nadzorczej AmRest z dniem 4 czerwca 2014 roku.

W związku z Uchwałą nr 12 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia AmRest z dnia 4 czerwca 2014 roku w sprawie powołania członka Rady Nadzorczej oraz otrzymaną przez Spółkę informacją o rezygnacji Pana Roberta Feuer z funkcji Członka Rady Nadzorczej AmRest, w dniu 9 czerwca 2014 roku Zarząd Spółki poinformował o powołaniu Pana Amra Kronfol na Członka Rady Nadzorczej AmRest z dniem 4 czerwca 2014 roku.

Informacje na temat powołanych członków Rady Nadzorczej:

Henry McGovern

Pan Henry McGovern pełni funkcję przewodniczącego Rady Nadzorczej Emitenta od 2008 roku. Poprzednio pełnił rolę CEO AmRest Holdings SE. Współzałożyciel Spółki, CEO od 1995 roku, początkowo American Retail Systems (ARS) następnie od roku 1999 AmRest. W latach 1993 – 1995, Henry McGovern był Członkiem Rady Nadzorczej ARS. W latach wcześniejszych Pan McGovern był CEO Metropolitan Properties – firmy deweloperskiej specjalizującej się w nieruchomościach komercyjnych. Obecnie pełni funkcję Prezesa Zarządu w spółce IRI oraz Wiceprezesa Zarządu Metropolitan Properties.

Pan McGovern studiował Biologię i Filozofię na Uniwersytecie w Georgetown, uczęszczał również do London School of Economics.

Amr Kronfol

Pan Amr Kronfol dołączył do Warburg Pincus w 2009 roku. Na początku w swojej pracy skupiał się głównie na branży detalicznej oraz technologicznej w Europie Środkowej i Wschodniej, Rosji oraz Turcji. Obecnie Pan Kronfol zajmuje się sektorem technologicznym, medialnym i telekomunikacyjnym w Stanach Zjednoczonych.

Pan Kronfol jest zaangażowany w pomoc w zarządzaniu inwestycjami Warburg Pincus w spółki takie jak AmRest, MultiView, GT Nexus i Liaison International. Przed rozpoczęciem pracy w Warburg Pincus Pan Kronfol pracował w Merrill Lynch w dziale „Fixed Income”, gdzie zajmował się strukturyzowaniem i obrotem papierami wartościowymi zabezpieczonymi hipoteką.

Pan Kronfol zdobył tytuł Bachelor of Arts magna cum laude w dziedzinie informatyki na Uniwersytecie Princeton i MBA w Wharton School, gdzie był stypendystą fundacji Palmera. Pan Kronfol od 2006 roku posiada także tytuł Chartered Financial Analyst (CFA®).

6.3. Skład Zarządu i Rady Nadzorczej

Zarząd

W 2014 roku w skład Zarządu AmRest wchodziły następujące osoby:

- Wojciech Mroczyński
- Mark Chandler
- Drew O’Malley
- Jacek Trybuchowski (począwszy od 20 listopada 2014 roku)

Rada Nadzorcza

W 2014 roku w skład Rady Nadzorczej AmRest wchodziły następujące osoby:

- Henry McGovern - przewodniczący
- Per Steen Breimyr
- Raimondo Eggink
- Peter A. Bassi
- Bradley D. Blum
- Joseph P. Landy
- Robert Feuer (do 4 czerwca 2014 roku)
- Amr Kronfol (począwszy od 4 czerwca 2014 roku)

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 2014-2013)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2014	2013
Przychody ze sprzedaży	2 952 651	2 700 898
Zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA)	356 374	274 771
Rentowność operacyjna przed amortyzacją (marża EBITDA)	12,1%	10,2%
Skorygowany zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA skorygowana)*	381 981	301 429
Skorygowana rentowność operacyjna przed amortyzacją (marża skorygowanej EBITDA)*	12,9%	11,2%
Zysk na działalności operacyjnej	109 895	17 417
Rentowność operacyjna (marża EBIT)	3,7%	0,6%
Zysk netto (dla akcjonariuszy AmRest)	51 667	9 945
Rentowność netto	1,7%	0,4%
Zysk netto (dla akcjonariuszy AmRest)**	51 667	-53 537
Rentowność netto**	1,7%	-2,0%
Kapitały własne	975 642	1 044 524
Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROE)	5,3%	1,0%
Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROE)**	5,3%	-5,1%
Suma bilansowa	2 621 843	2 631 449
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	2,0%	0,4%
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)**	2,0%	-2,0%

* Wartości oczyszczone o jednorazowe koszty związane z otwarciem restauracji, koszty nabyć i połączeń (wszelkie istotne koszty związane ze sfinalizowaną transakcją przejęcia bądź połączenia dotyczące usług profesjonalnych: prawnych, finansowych itp., bezpośrednio związanych z tą transakcją) oraz korekty podatków pośrednich.

** Wartości oczyszczone o przychody z tytułu rozliczenia opcji put w kwocie 63 482 tys. zł w pierwszej połowie 2013 roku.

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 2014-2013)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2014	2013
Aktywa obrotowe	401 073	415 824
Zapasy	51 638	47 197
Zobowiązania krótkoterminowe	353 195	500 503
<i>Wskaźnik płynności szybkiej</i>	<i>0,99</i>	<i>0,74</i>
<i>Wskaźnik płynności bieżącej</i>	<i>1,14</i>	<i>0,83</i>
Środki pieniężne	257 171	259 510
<i>Wskaźnik natychmiastowy</i>	<i>0,73</i>	<i>0,52</i>
<i>Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)</i>	<i>5,74</i>	<i>6,09</i>
Należności handlowe i pozostałe	66 345	83 115
<i>Wskaźnik rotacji należności handlowych (w dniach)</i>	<i>8,47</i>	<i>9,78</i>
<i>Wskaźnik (cykl) operacyjny (w dniach)</i>	<i>14,21</i>	<i>15,88</i>
Zobowiązania handlowe i pozostałe krótkoterminowe	344 873	335 979
<i>Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych (w dniach)</i>	<i>36,33</i>	<i>42,76</i>
<i>Wskaźnik konwersji gotówkowej (w dniach)</i>	<i>-22,12</i>	<i>-26,89</i>

Definicje:

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

wskaźnik płynności bieżącej – stosunek majątku obrotowego do zobowiązań krótkoterminowych;

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

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

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

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

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

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

TABELA 5. ANALIZA ZADŁUŻENIA (LATA 2014-2013)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2014	2013
Majątek trwały	2 220 770	2 215 625
Zobowiązania	1 646 201	1 586 925
Zobowiązania długoterminowe	1 293 006	1 086 422
Dług	1 116 384	1 075 697
Udział zapasów w aktywach obrotowych (%)	12,9%	11,4%
Udział należności handlowych w aktywach obrotowych (%)	16,5%	20,0%
Udział środków pieniężnych w aktywach obrotowych (%)	64,1%	62,4%
Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym	0,44	0,47
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,63	0,60
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	1,33	1,04
Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego	1,69	1,52
Dług/Kapitały własne	1,14	1,03

Definicje:

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

wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym – stosunek kapitału własnego do majątku trwałego;

wskaźnik ogólnego zadłużenia – stosunek wartości zobowiązań i rezerw na koniec danego okresu do wartości sumy bilansowej;

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 w 2014 roku wzrosły o 9,3% w porównaniu z rokiem ubiegłym (z 2 700 898 tys. zł do 2 952 651 tys. zł).

Dynamika wzrostu sprzedaży wynikała przede wszystkim z rosnącej skali działalności za sprawą nowych otwarć, a także pozytywnych trendów sprzedaży porównywalnej w każdej z czterech dywizji Grupy AmRest.

Wzrost sprzedaży w Europie Środkowo-Wschodniej wynikał przede wszystkim z dodanej sprzedaży restauracji otwartych w latach 2013-2014 oraz rosnących przychodów restauracji porównywalnych we wszystkich głównych markach i rynkach tej dywizji. W 2014 całkowita sprzedaż w Europie Środkowo-Wschodniej wzrosła o 117 784 tys. zł (+7,3%).

TABELA 6. PODSTAWOWE DANE FINANSOWE AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE (LATA 2014-2013)

	2014		2013	
	udział w sprzedaży	marża	udział w sprzedaży	marża
Sprzedaż	2 952 651		2 700 898	
<i>Polska</i>	1 193 706	40,4%	1 106 752	41,0%
<i>Republika Czeska</i>	358 919	12,2%	350 393	13,0%
<i>Pozostałe CEE</i>	175 098	5,9%	152 794	5,7%
Razem CEE	1 727 723	58,5%	1 609 939	59,6%
Rosja	410 858	13,9%	388 205	14,4%
Hiszpania	621 559	21,1%	569 147	21,1%
Nowe Rynki	192 511	6,5%	133 607	4,9%
EBITDA	356 374	12,1%	274 771	10,2%
<i>Polska</i>	164 409	13,8%	126 158	11,4%
<i>Republika Czeska</i>	52 032	14,5%	44 545	12,7%
<i>Pozostałe CEE</i>	15 267	8,7%	5 303	3,5%
Razem CEE	231 708	13,4%	176 006	10,9%
Rosja	43 217	10,5%	47 815	12,3%
Hiszpania	130 871	21,1%	115 170	20,2%
Nowe Rynki	-32 505	-	-56 760	-
USA	-	-	-	-
Nieprzypisane	-16 917	-	-7 460	-
Skorygowana EBITDA ^[*]	381 981	12,9%	301 429	11,2%
<i>Polska</i>	171 676	14,4%	131 847	11,9%
<i>Republika Czeska</i>	54 041	15,1%	48 216	13,8%
<i>Pozostałe CEE</i>	16 106	9,2%	7 220	4,7%
Razem CEE	241 823	14,0%	187 283	11,6%
Rosja	51 154	12,5%	48 009	12,4%
Hiszpania	134 951	21,7%	117 310	20,6%
Nowe Rynki	-29 029	-	-44 719	-
USA	-	-	-	-
Nieprzypisane	-16 917	-	-6 454	-
EBIT	109 895	3,7%	17 417	0,6%
<i>Polska</i>	74 087	6,2%	45 892	4,1%
<i>Republika Czeska</i>	24 916	6,9%	17 629	5,0%
<i>Pozostałe CEE</i>	-2 555	-	-6 652	-
Razem CEE	96 448	5,6%	56 869	3,5%
Rosja	14 946	3,6%	23 693	6,1%
Hiszpania	86 836	14,0%	72 959	12,8%
Nowe Rynki	-71 323	-	-128 644	-
USA	-	-	-	-
Nieprzypisane	-17 012	-	-7 460	-

^[*] EBITDA oczyszczona o jednorazowe koszty związane z otwarciem 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.

Dynamiczny rozwój sieci restauracji Blue Frog oraz utrzymujące się dwucyfrowe tempo wzrostu sprzedaży restauracji porównywalnych tej marki przyczyniły się do 44,1% wzrostu przychodów dywizji Nowe Rynki w 2014 roku (wzrost o 58 904 tys. zł w porównaniu z rokiem ubiegłym). Tym samym udział sprzedaży tej dywizji w sprzedaży całkowitej Grupy AmRest wzrósł do 6,5% na koniec 2014 roku (wzrost o 58 904 tys. zł w porównaniu z rokiem ubiegłym). Tym samym udział sprzedaży tej dywizji w sprzedaży całkowitej Grupy AmRest wzrósł do 6,5% na koniec 2014 roku. Pozytywne trendy sprzedaży zaobserwowano również na rynku hiszpańskim, gdzie przychody restauracji porównywalnych zarówno La Tagliatella jak i KFC były w 2014 roku wyższe, niż rok wcześniej. Dodatkowo rosnąca liczba lokali obu marek przyczyniła się do wzrostu całkowitych przychodów ze sprzedaży dywizji hiszpańskiej o 9,2% (przychody za 2014 rok zwiększyły się o 52 412 tys. zł w porównaniu z rokiem ubiegłym).

Przychody ze sprzedaży dywizji rosyjskiej wzrosły w 2014 roku o 5,8% (wzrost o 22 653 tys. zł w porównaniu z rokiem ubiegłym), co było wynikiem utrzymujących się silnych trendów wzrostowych w restauracjach porównywalnych (w walucie lokalnej), rekordowej liczby otwarć nowych lokali, a z drugiej strony spadku wartości rubla względem złotego. W walucie lokalnej przychody ze sprzedaży dywizji rosyjskiej wzrosły w 2014 roku o 26,9%.

W czwartym kwartale 2014 roku sprzedaż Grupy AmRest wzrosła o 9,5% w porównaniu z rokiem ubiegłym i wyniosła 799 592 tys. zł. Największą dynamikę sprzedaży odnotowano w dywizji Nowe Rynki (wzrost o 52,2% w stosunku do Q4 2013). Przychody dywizji hiszpańskiej, wsparte nowymi otwarciami oraz rosnącą sprzedażą porównywalną, zwiększyły się w Q4 2014 o 13%, natomiast w dywizji CEE sprzedaż wzrosła o 7%. Na rynku rosyjskim, w wyniku osłabienia się rubla względem złotego, sprzedaż za Q4 2014 pozostała na poziomie z ubiegłego roku (wzrost względem Q4 2013 w walucie lokalnej wyniósł 31,7%).

Zysk operacyjny (EBIT) Grupy AmRest za 2014 rok wyniósł 109 895 tys. zł i był o 92 478 tys. zł wyższy, niż w roku 2013, co przełożyło się jednocześnie na wzrost marży EBIT o 3,1pp do 3,7% na koniec 2014 roku. Poprawa zyskowności wynikała między innymi z korzystnych trendów na rynkach cen żywności oraz uzyskanych efektywności w obszarze łańcucha dostaw (udział kosztów surowców w sprzedaży za 2014 rok był o 0,3pp niższy, niż przed rokiem). Dodatkowo osiągnęte korzyści skali wraz z oszczędnościami w obszarze kosztów ogólnego zarządu przyczyniły się do poprawy marży zysku EBIT o 1,3pp. Duże znaczenie miało też ograniczenie kosztów związanych z odpisami aktualizującymi wartość aktywów (w 2014 roku koszty były o 27 112 tys. zł niższe w porównaniu z rokiem ubiegłym) oraz obniżenie kosztów przedotwarciovych (start-up), które spadły o 9 471 tys. zł w porównaniu z rokiem 2013. Do znacznego wzrostu zysku operacyjnego Grupy przyczyniła się również realizacja programu redukcji kosztów w dywizji Nowe Rynki.

Zysk EBITDA w Grupie AmRest wzrósł o 29,7% w porównaniu z rokiem ubiegłym, wynosząc w 2014 roku 356 374 tys. zł. Tym samym marża zysku EBITDA wzrosła o 1,9pp, osiągając poziom 12,1%. Wartym podkreślenia jest fakt konsekwentnej i stabilnej poprawy wyników Grupy AmRest. Wzrost zysku EBITDA był wynikiem pozytywnych trendów sprzedażowych oraz systematycznie rosnących marż w ciągu całego roku. W czwartym kwartale 2014 roku Grupa AmRest po raz drugi z rzędu osiągnęła zysk EBITDA w wysokości powyżej 100 mln zł. Osiągnięte 100 865 tys. zł było najwyższym kwartalnym wynikiem w historii Grupy² i przełożyło się na 12,6% marży EBITDA w Q4 2014.

EBITDA skorygowana o jednorazowe koszty otwarć restauracji, koszty nabyć i połączeń oraz korekty podatków pośrednich (m.in. VAT) wyniosła w 2014 roku 381 981 tys. zł i była wyższa o 80 552 tys. zł w porównaniu z rokiem poprzednim. Przełożyło się to na 1,9pp wzrost marży EBITDA skorygowanej do 12,9% za cały rok 2014.

Ukierunkowanie działań Grupy AmRest na rozwój i poprawę rentowności biznesu dojrzałego przyniosło wymierne rezultaty w każdej z czterech dywizji w 2014 roku. Zysk EBITDA w Europie Środkowo-Wschodniej wyniósł w 2014 roku 231 708 tys. zł i był o 31,6% wyższy, niż w rok wcześniej (wzrost marży EBITDA o 2,5pp). Korzystne uwarunkowania na rynkach surowców w połączeniu z podjętymi działaniami w obszarze łańcucha dostaw przełożyły się na znaczną obniżkę kosztów sprzedaży. W 2014 roku udało się także znacznie

² Nie uwzględniając zysku EBITDA z czwartego kwartału 2012, na którego wysokość miały wpływ przychody ze sprzedaży biznesu Applebee's w USA

zredukować koszty nowych otwarć, a rosnąca skala biznesu wraz z szeregiem inicjatyw oszczędnościowych pomogły obniżyć koszty ogólnego zarządu w relacji do sprzedaży. Wartym zaznaczenia jest fakt, iż poprawę marży EBITDA zaobserwowano w każdej z czterech marek obecnych na rynkach CEE. Najstarsze i największe marki tej dywizji – KFC i Pizza Hut zanotowały historycznie wysokie poziomy zyskowności, a sieć Burger King po raz pierwszy w historii zakończyła rok z zyskiem, w ostatnich trzech kwartałach 2014 roku osiągając dodatni i stale rosnący poziom zysku EBITDA.

Utrzymujące się pozytywne trendy sprzedaży porównywalnej sieci KFC i La Tagliatella w Hiszpanii oraz niezwykle udane otwarcia nowych lokali przyczyniły się do dalszej poprawy marż tej dywizji. Zysk EBITDA w 2014 roku wzrósł o 15 701 tys. zł w porównaniu z rokiem ubiegłym, osiągając poziom 130 871 tys. zł. Tym samym marża zysku EBITDA umocniła się do 21,1% i pozostaje najwyższą wśród wszystkich dywizji Grupy AmRest. Widoczne oznaki ożywienia gospodarczego w Hiszpanii oraz poprawa nastrojów konsumenckich sprzyjają rozwojowi sieci obu marek. Zarząd Grupy AmRest oczekuje kontynuacji trendów wzrostowych w tej dywizji.

Na wyniki dywizji rosyjskiej osiągnięte w 2014 roku wpływ miała niepewność związana z rozwojem sytuacji geopolitycznej w regionie. Znaczne osłabienie rubla w ciągu roku przełożyło się na spadek sprzedaży i zysków denominowanych w polskich złotych. Jednakże mimo niesprzyjających warunków ekonomiczno-politycznych w dywizji rosyjskiej utrzymały się silne trendy wzrostowe sprzedaży porównywalnej (w rublach), a rekordowa liczba otwarć nowych lokali przyczyniły się do rosnących korzyści skali. Dodatkowo szereg inicjatyw w obszarach kosztów sprzedaży, wynagrodzeń i kosztów półmiejscowych pozwoliły złagodzić negatywny wpływ czynników zewnętrznych na osiągane marże. Zysk EBITDA osiągnięty w 2014 roku w dywizji rosyjskiej wyniósł 43 217 tys. zł i był o 4 598 tys. zł niższy, niż przed rokiem. Wynikało to przede wszystkim z otwarcia wspomnianej już rekordowej liczby nowych restauracji i wyższych, niż przed rokiem jednorazowych kosztów przedotwarciowych. EBITDA skorygowana o koszty nowych otwarć, nabyć i połączeń oraz korekty podatków pośrednich wyniosła w 2014 roku 51 154 tys. zł i była o 3 145 tys. zł wyższa, niż w 2014 roku. Oznaczało to wzrost marży skorygowanej EBITDA z 12,4% do 12,5% w 2014 roku.

Działania Grupy AmRest na Nowych Rynkach w 2014 roku skupiały się w dużej mierze na 2 obszarach – dynamicznym rozwoju sieci restauracji Blue Frog oraz ograniczaniu strat związanych z funkcjonowaniem restauracji La Tagliatella. Silne, dwucyfrowe przyrosty sprzedaży porównywalnej restauracji Blue Frog i KABB w połączeniu z przekraczającymi oczekiwania wynikami nowych otwarć przyczyniły się do poprawy marż Grupy Blue Horizon oraz blisko 70% wzrostu zysku EBITDA w porównaniu z rokiem ubiegłym. Jednocześnie szereg podjętych działań optymalizujących koszty ogólnego zarządu, a także inne koszty prowadzenia restauracji pomogły w 2014 roku znacznie poprawić wyniki finansowe marki La Tagliatella na rynkach międzynarodowych. Zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami strata na poziomie EBITDA sieci La Tagliatella Nowe Rynki w 2014 roku była niższa, niż 44 mln zł. Strata EBITDA całej dywizji Nowe Rynki w 2014 roku wyniosła 32 505 tys. zł i była o 42,7% niższa, niż przed rokiem. W opinii Zarządu Grupy AmRest obecny potencjał rozwoju sieci Blue Frog w Chinach w połączeniu z dalszym rozwojem zyskowej sieci La Tagliatella we Francji przyczynią się do dalszej poprawy wyników tej dywizji.

Konsekwentna poprawa wyników Grupy AmRest przełożyła się na wzrost zysku netto w 2014 roku do poziomu 46 070 tys. zł w porównaniu z 5 831 tys. zł w roku ubiegłym. Na wynik ten, poza wspomnianymi wyżej czynnikami, wpływ miało także ograniczenie kosztów finansowych o 3 791 tys. zł, związane m.in. z refinansowaniem zadłużenia na korzystnych rynkowo warunkach.

Na koniec 2014 roku wskaźniki płynności Grupy AmRest poprawiły się w porównaniu z rokiem poprzednim (wskaźnik płynności bieżącej wzrósł do 1,14 na koniec 2014 roku w porównaniu z 0,83 rok wcześniej) głównie dzięki zmniejszeniu zobowiązań krótkoterminowych do 353 195 tys. zł (spadek o 29,4% 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 1,33 na koniec 2014 roku w porównaniu z 1,04 na koniec 2013 roku. Spowodowane to było przede wszystkim emisją obligacji Grupy AmRest o łącznej wartości 140 000 tys. zł w dniu 10 września 2014 roku, celem refinansowania wcześniej wyemitowanych obligacji.

Dług netto kalkulowany na potrzeby warunków umownych na koniec 2014 roku wyniósł 867 292 tys. zł, co przełożyło się na wskaźnik pokrycia długu netto zyskiem EBITDA w wysokości 2,36.

7.2. Ocena przyszłej zdolności do wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań

Skonsolidowane Sprawozdania Finansowe za okres 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2014 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.

Na dzień 31 grudnia 2014 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 31.12.2014):

- RBS Bank (Czechy) SA – 6 457 tys. zł (kredyt w rachunku bieżącym),
- Bank Pekao S.A., Bank Zachodni WBK S.A., ING Bank Śląski S.A., Rabobank Polska S.A./Bank BGŻ S.A. (Polska) – 200 000 tys. zł (kredyt rewolwingowy w zł, transza D).
- Bank Pekao SA (Polska) – 15 000 tys. zł (limit cash pool)
- Bank of China (Chiny) – 4 530 tys. zł (pożyczka krótkoterminowa)

Szczegółowe informacje dotyczące kredytów, pożyczek i obligacji, według stanu na dzień 31 grudnia 2014 roku, znajdują się w Nocie 21 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego oraz Załączniku nr 10 Suplementu do Sprawozdania Zarządu.

Pozostałe instrumenty finansowe według stanu na dzień 31 grudnia 2014 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 2014 roku wynoszą 403 tys. zł. Dotyczą one udziałów SCM s.r.o.

7.5. Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych

W poniższej tabeli przedstawiono zwiększenia majątku trwałego w latach 2014 i 2013.

TABELA 7. ZAKUPY MAJĄTKU TRWAŁEGO W GRUPIE (LATA 2014-2013)

Tys. zł	2014	2013
Aktywa niematerialne, w tym:	18 486	18 121
Marki własne	-	50
Licencje do używania znaku Pizza Hut i KFC	9 133	6 778
Inne aktywa niematerialne	9 353	11 293
Środki trwałe, w tym:	299 797	308 589
Grunt	6 273	13 495
Budynki	139 399	143 019
Sprzęt	82 636	112 837
Środki transportu	525	979
Inne (uwzględniają środki trwałe w budowie)	70 964	38 259
Razem	318 283	326 710

Wydatki inwestycyjne poniesione przez Grupę AmRest w 2014 roku dotyczyły przede wszystkim budowy nowych oraz renowacji istniejących restauracji. W porównaniu z 2013 rokiem, wydatki na majątek trwały w 2014 roku były niższe o 8 427 tys. zł, co wynikało między innymi z oszczędności w obszarze jednostkowych kosztów budowy nowych lokali. Wydatki inwestycyjne w roku 2014 finansowane były głównie z przepływów pieniężnych generowanych na działalności operacyjnej oraz z kredytów bankowych.

Na koniec 2014 roku Grupa AmRest prowadziła łącznie 800 restauracji (733 na koniec 2013 roku). W 2014 roku w ramach Grupy otwarte zostały 84 nowe restauracje, 17 restauracji zamknięto, a 2 są w trakcie relokacji.

TABELA 8. LICZBA RESTAURACJI AMREST, STAN NA DZIEŃ 31 GRUDNIA 2014 ROKU

	AmRest	Francyzobiorcy	Suma
Stan na koniec roku 2013	634	99	733
Nowe otwarcia	76	8	84
Zamknięcia	-15	-2	-17
Trwające Relokacje*	-2	0	-2
Przejęcia	0	0	0
Transformacje	-1	1	0
Suma	694	106	800

* Obie relokacje trwają od 2012 roku, dlatego nie zostały odjęte od stanu na koniec roku 2013

Na dzień 18 marca 2015 roku, AmRest prowadzi 808 restauracji.

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

Kraje	Marki	31-12-2013	31-03-2014	30-06-2014	30-09-2014	31-12-2014	18-03-2015
Polska		299	305	308	312	320	323
	KFC	179	183	184	188	191	191
	BK	27	28	28	28	32	32
	SBX	35	36	38	38	38	38
	PH	58	58	58	58	59	62
Czechy		89	90	90	92	94	94
	KFC	65	66	66	67	68	68
	BK	7	7	7	7	7	7
	SBX	17	17	17	18	19	19
Węgry		38	38	39	39	42	42
	KFC	27	27	28	28	30	30
	SBX	9	9	9	9	10	10
	PH	2	2	2	2	2	2
Rosja		77	78	80	89	101	105
	KFC	67	68	70	79	92	96
	PH	10	10	10	10	9	9
Bulgaria		5	5	5	5	6	6
	KFC	4	4	4	4	5	5
	BK	1	1	1	1	1	1
Serbia		5	5	5	5	5	5
	KFC	5	5	5	5	5	5
Chorwacja		5	5	5	5	5	5
	KFC	5	5	5	5	5	5
USA		6	6	6	5	4	1
	TAG- własne	5	5	5	4	3	0
	TAG- franczyzowe	1	1	1	1	1	1
Hiszpania		178	179	181	183	190	192
	TAG- własne	53	55	55	56	57	58
	TAG- franczyzowe	94	94	96	96	101	102
	KFC	31	30	30	31	32	32
Francja		8	8	8	8	8	9
	TAG- własne	4	4	4	4	4	4
	TAG- franczyzowe	4	4	4	4	4	5
Niemcy		3	3	3	3	3	3
	TAG- własne	3	3	3	3	3	3
Chiny		18	19	19	22	22	23
	Blue Frog	11	12	14	17	17	18
	KABB	2	3	3	3	3	3
	Stubb's	1	0	0	0	0	0
	TAG- własne	4	4	2	2	2	2
Indie		2	0	0	0	0	0
	TAG- własne	2	0	0	0	0	0
Total AmRest		733	741	749	768	800	808

7.6. Umowy ubezpieczenia

TABELA 10. UMOWY UBEZPIECZENIA (STAN NA KONIEC ROKU 2014)

Ubezpieczony	Rodzaj ubezpieczenia	Ubezpieczyciel
<p>Polisa globalna w zakresie ubezpieczeń majątkowych dla wszystkich spółek dywizji CEE oraz Rosji</p> <p>(w każdym z krajów została wystawiona polisa lokalna przez spółkę z GRUPY VIG lub firmy kooperującej odwołującą się do master policy)</p>	<p>Ubezpieczenie mienia na bazie ryzyk wszystkich</p> <p>Ubezpieczenie utraty zysku na bazie ryzyk wszystkich</p> <p>Ubezpieczenie mienia polisą elektroniczną</p>	<p>TU COMPENSA S.A. Vienna Insurance Group</p> <p>[lokalne polisy wystawione przez spółki GRUPY VIG (z wyjątkiem Rosji) odwołujące się do master policy]</p>
<p>Polisa globalna w zakresie ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności dla wszystkich spółek dywizji CEE oraz Rosji</p> <p>(w Serbii, Chorwacji i Rosji została wystawiona polisa lokalna odwołująca się do MASTER POLICY)</p>	<p>Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności i posiadanego mienia z rozszerzeniami</p>	<p>TU COMPENSA S.A. Vienna Insurance Group</p> <p>[lokalne polisy wystawione przez partnerów Compensa TU S.A. VIG w Serbii i Chorwacji, lokalna polisa wystawiona przez ACE INSURANCE COMPANY RUSSIA]</p>
<p>Polisa obejmująca spółki w Hiszpanii, Francji i w Niemczech</p>	<p>Ubezpieczenie mienia na bazie ryzyk wszystkich</p> <p>Ubezpieczenie utraty zysku na bazie ryzyk wszystkich</p> <p>Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności</p>	<p>AIG</p>
<p>Polisa obejmująca spółki w Hiszpanii, Francji i w Niemczech</p>	<p>Cargo transport</p> <p>Construction All Risk</p>	<p>Tokio Marine</p> <p>HDI</p>
<p>Polisa obejmująca spółki w USA</p>	<p>Ubezpieczenie mienia na bazie ryzyk wszystkich</p> <p>Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności</p> <p>Automobile Liability</p> <p>Umbrella liability</p>	<p>Travelers Property Casualty Company of America</p>
<p>Polisa obejmująca spółki w USA</p>	<p>Fiduciary, Fidelity, K&R</p> <p>Employment Practices Liability</p>	<p>Travelers</p> <p>Berkley Insurance</p>

Polisa obejmująca spółki w Chinach	Ubezpieczenie mienia na bazie ryzyk wszystkich Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności Cash insurance	AIG, AXA
Polisa obejmująca spółki w Chinach	Ubezpieczenie odpowiedzialności pracodawcy Zdrowotne Ubezpieczenie Grupowe Pracowników	CPIC China Life
Polisa ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej władz spółek kapitałowych dla wszystkich spółek grupy łącznie z USA	Ubezpieczenie D&O	ACE European Group Limited
Ubezpieczenia komunikacyjne w Polsce	Ubezpieczenie AC, OC, NW	PZU S.A.

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

W dniu 4 kwietnia 2014 roku Zarząd AmRest poinformował o zawarciu w dniu 3 kwietnia 2014 roku umowy dystrybucji („Umowa”) pomiędzy spółkami zależnymi AmRest - AmRest Sp. z o.o. i AmRest Coffee Sp. z o.o. („Spółki Zależne”) oraz Quick Service Logistics Polska Sp. z o.o. sp.k. („QSL”, „Dystrybutor”).

Na podstawie Umowy QSL zajmuje się zakupami, magazynowaniem i sprzedażą produktów dla restauracji operowanych przez Spółki Zależne na terytorium Polski.

Szacunkowa wartość Umowy to 1,5 (półtora) miliarda PLN. Umowa została podpisana na okres od dnia 30 września 2014 roku do dnia 4 października 2020 roku.

Umowa przewiduje karę umowną na rzecz QSL od Spółek Zależnych w wysokości 1 000 000 (jeden milion) EUR w przypadku rozwiązania Umowy z wyłącznej winy AmRest w sytuacjach określonych w Umowie tj. w przypadku, gdy Spółki Zależne zalegają z zapłatą wymagalnych i bezspornych należności na rzecz QSL i nie dokonają zapłaty pomimo wdrożenia określonej w Umowie procedury oraz w przypadku, gdy Spółki Zależne wydzierżawia lub sprzedadzą całe przedsiębiorstwo lub w jakikolwiek inny sposób utracą możliwość zarządzania lub administrowania nim. Kara umowna, do zapłaty której zobowiązany jest AmRest w celu pokrycia kosztów Dystrybutora poniesionych na inwestycję w pojazdy i infrastrukturę niezbędne do świadczenia Usług objętych Umową, wyczerpuje wszelkie roszczenia z tytułu rozwiązania Umowy z wyłącznej winy AmRest. QSL nie jest uprawniony do dochodzenia odszkodowania przekraczającego wysokość wskazanej kary umownej. Po upływie czterech lat obowiązywania Umowy kara umowna ulegnie zmniejszeniu do EUR 500 000, a po upływie pięciu lat AmRest będzie z niej zwolniony.

Umowa została uznana za umowę znaczącą z uwagi na wartość kontraktu, która przekracza 10% wartości kapitałów własnych AmRest na dzień 31 grudnia 2013 roku.

Dnia 11 września 2014 roku, w nawiązaniu do raportu bieżącego RB 45/2009 z dnia 30.12.2009 r. oraz RB 13/2010 z dnia 24.02.2010 r., Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 10 września 2014 roku Spółka dokonała przedterminowego wykupu 13 150 obligacji zdematerializowanych na okaziciela o łącznej wartości nominalnej 131 500 tys. zł, w tym:

- 9 150 obligacji serii AMRE01301214, wyemitowanych przez AmRest w dniu 30 grudnia 2009 roku, o dacie wykupu 30 grudnia 2014 roku, o wartości nominalnej jednej obligacji 10 tys. zł oraz łącznej wartości nominalnej 91 150 tys. zł.

- 4 000 obligacji serii AMRE02301214, wyemitowanych przez AmRest w dniu 24 lutego 2010 roku, o dacie wykupu 30 grudnia 2014 roku, o wartości nominalnej jednej obligacji 10 tys. zł oraz łącznej wartości nominalnej 40 000 tys. zł.

Z chwilą wykupu obligacje zostały umorzone, co spowodowało definitywne wygaśnięcie wszelkich praw i obowiązków z nich wynikających (stosownie do art. 24 ust. 1 ustawy z dnia 29 czerwca 1995 roku o obligacjach).

Jednocześnie Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 10 września 2014 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 serii AMRE04100919 („Obligacje”), zdematerializowanych na okaziciela, o wartości nominalnej jednej obligacji 10 tys. zł i cenie emisyjnej równej 100% wartości nominalnej – łączna wartość emisji wyniosła 140 000 tys. zł.

Wszystkie Obligacje oprocentowane są na podstawie zmiennej stopy 6M WIBOR powiększonej o marżę i mają datę wykupu 10 września 2019 roku. Odsetki będą płatne w półrocznych okresach (30 czerwca i 30 grudnia) poczynawszy od 30 grudnia 2014 roku. Emisja Obligacji nie została dodatkowo zabezpieczona.

Wartość zaciągniętych zobowiązań AmRest na ostatni dzień kwartału poprzedzającego udostępnienie propozycji nabycia wynosiła 1 573 mln zł. 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 obligatariuszom orientację w efektach przedsięwzięcia, które ma być sfinansowane z emisji Obligacji oraz zdolności Emitenta do wywiązywania się z zobowiązań wynikających z obligacji – zostaną zawarte w rocznych oraz śródrocznych sprawozdaniach finansowych AmRest publikowanych na GPW oraz umieszczone na stronie internetowej Emitenta [www.amrest.eu].

W dniu 9 grudnia 2014 roku Zarząd AmRest poinformował o powzięciu w dniu 8 grudnia 2014 roku informacji o podjęciu przez Zarząd BondSpot Spółka Akcyjna, na podstawie § 7 ust 1. Regulaminu Alternatywnego Systemu Obrotowego, uchwały w sprawie wprowadzenia Obligacji do alternatywnego systemu obrotu na Catalist.

Dnia 16 grudnia 2014 roku Zarząd AmRest poinformował, że zgodnie z Komunikatem Działu Operacyjnego Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych S.A. („KDPW S.A.”) z dnia 15 grudnia 2014 r. i uchwałą KDPW S.A. nr 974/14 z dnia 20 listopada 2014 r., rejestracja w Krajowym Depozycie Obligacji nastąpi w dniu 16 grudnia 2014 r. Na mocy ww. uchwały Obligacjom nadano kod ISIN PLAMRST00025.

W dniu 18 grudnia 2014 roku Zarząd AmRest poinformował o podjęciu przez Zarząd BondSpot Spółka Akcyjna uchwały w sprawie wyznaczenia dnia 19 grudnia 2014 jako pierwszego dnia notowania Obligacji w alternatywnym systemie obrotu na Catalist.

Dnia 31 grudnia 2014 roku, w nawiązaniu do raportu bieżącego RB 45/2009 z dnia 30.12.2009 r. oraz RB 73/2014 z dnia 11.09.2014 r., Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 30 grudnia 2014 roku Spółka dokonała terminowego wykupu 1 850 obligacji zdematerializowanych na okaziciela serii AMRE01301214 o wartości nominalnej jednej obligacji 10 000 złotych oraz łącznej wartości nominalnej 18 500 000 złotych. Obligacje zostały wyemitowane przez AmRest w dniu 30 grudnia 2009 roku z datą wykupu 30 grudnia 2014 roku.

Z chwilą wykupu obligacje zostały umorzone, co spowodowało definitywne wygaśnięcie wszelkich praw i obowiązków z nich wynikających (stosownie do art. 24 ust. 1 ustawy z dnia 29 czerwca 1995 roku o obligacjach).

W dniu 24 lutego 2015 roku Zarząd AmRest poinformował, że dnia 23 lutego 2015 roku Rada Nadzorcza Spółki podjęła uchwałę o wyborze PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, Al. Armii Ludowej 14, wpisanej na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych pod numerem 144, do przeprowadzenia badania jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Spółki oraz grupy kapitałowej AmRest Holdings SE za lata 2015, 2016 i 2017.

Spółka korzystała z usług wyżej wymienionego podmiotu w latach 2006 - 2014.

Dnia 5 marca 2015 roku Zarząd AmRest poinformował o zawarciu w dniu 4 marca 2015 roku Umowy Zakupu Udziałów ("Umowa SPA") pomiędzy AmRest Sp. z o.o. („AmRest Polska”) oraz Marinopoulos Coffee SEE B.V. („Sprzedający”). Przedmiotem Umowy SPA jest nabycie przez AmRest Polska 100% udziałów w S.C. Marinopoulos Coffee Company III S.r.l. („MCC Romania”) oraz Marinopoulos Coffee Company Bulgaria EOOD („MCC Bulgaria”) za łączną cenę sprzedaży ok. 16 mln EUR. Ostateczna cena sprzedaży zostanie ustalona na dzień zakończenia transakcji.

MCC Romania i MCC Bulgaria są jedynymi operatorami kawiarni Starbucks w Rumunii i Bułgarii. Obecnie Sprzedający zarządza 19 restauracjami tej marki – 14 w Rumunii oraz 5 w Bułgarii. Plan rozwoju zakłada otwarcie kolejnych 7 lokali Starbucks w Rumunii do końca bieżącego roku. Szacowane przychody MCC Romania i MCC Bulgaria w 2014 roku wyniosły łącznie ok. 10 mln EUR, a zysk na poziomie EBITDA ok. 2 mln EUR.

Intencją stron jest zakończenie transakcji do dnia 15 maja 2015 r. („Finalizacja”). Finalizacja zależeć będzie od spełnienia dodatkowych warunków, a w szczególności: zgody właściciela marki Starbucks, zgód wymaganych na podstawie umów najmu lokali oraz satysfakcjonującego dla AmRest Polska wyniku badania stanu finansowego i prawnego MCC Bulgaria („Due diligence”).

Przejęcie MCC Romania i MCC Bulgaria pozwoli spółce AmRest wzmocnić pozycję lidera rynku restauracyjnego w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, a poszerzenie obecnego portfela o wspomniane kawiarnie Starbucks pozytywnie wpłynie na generowane marże i przyczyni się do zwiększenia wartości dodanej akcjonariuszy Spółki.

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 2.3 niniejszego Sprawozdania.

8. Grupa AmRest Holdings SE w roku 2014

8.1. Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji

Działania inwestycyjne Grupy AmRest skoncentrowane są na rozwoju organicznym biznesu w sposób przyczyniający się do wzrostu wartości dodanej dla akcjonariuszy. Przyjęta i realizowana strategia 80/20 ukierunkowuje rozwój na inwestowanie w sprawdzone i dojrzałe marki obecne w portfelu Grupy, przynoszące najwyższe zwroty z zainwestowanego kapitału. Oznacza to rozwijanie przede wszystkim marek KFC w Europie Środkowo-Wschodniej, La Tagliatella w Hiszpanii oraz Blue Frog w Chinach.

Rozwój sieci La Tagliatella na Nowych Rynkach został ograniczony do Francji, gdzie marka ta została bardzo dobrze przyjęta przez konsumentów, a otwierane na rynku francuskim lokale osiągają wyniki najbardziej zbliżone do restauracji hiszpańskich. W 2014 roku La Tagliatella we Francji przekroczyła próg rentowności i poprawia zyskowność z każdym kolejnym kwartałem. Na pozostałych rynkach (Chiny, Niemcy, USA) rozwój sieci tej marki został wstrzymany, a straty operacyjne są sukcesywnie zmniejszane.

W 2014 roku Grupa AmRest kontynuowała wcześniejsze plany intensywnego rozwoju skali biznesu na rynku rosyjskim, otwierając 25 nowych restauracji. Mimo osiągniętych atrakcyjnych zwrotów z zainwestowanego kapitału podjęta została decyzja o znacznym ograniczeniu skali inwestycji w tej dywizji do momentu ustabilizowania się sytuacji polityczno-ekonomicznej w regionie.

Plan nowych otwarć będzie na bieżąco dostosowywany do warunków rynkowych oraz dostępności nowych atrakcyjnych lokalizacji w poszczególnych krajach. Zarząd Spółki w sposób bardzo restrykcyjny i selektywny analizuje dostępne możliwości inwestycyjne i każdorazowo przy podejmowaniu decyzji o alokowaniu środków pieniężnych kieruje się celem osiągnięcia minimum 20% IRR na każdej inwestycji.

Spółka na bieżąco monitoruje również rynek fuzji i przejęć pod kątem potencjalnych akwizycji, których realizacja wpisywałaby się w strategię AmRest.

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

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 lokalizację 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 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 i KABB, 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 i KABB 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 i KABB 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 związane z obecną sytuacją geopolityczną na Ukrainie oraz w Rosji

Rosja stanowi jeden z większych rynków działalności Grupy AmRest. Niedawne geopolityczne i ekonomiczne turbulencje obserwowane w regionie, szczególnie wydarzenia na Ukrainie, mogły i mogą mieć negatywny wpływ na rosyjską ekonomię, w tym osłabienie rosyjskiej waluty, wzrost stóp procentowych, ograniczoną płynność i osłabienie nastrojów konsumenckich. Wydarzenia te, włączając bieżące i przyszłe międzynarodowe sankcje względem rosyjskich przedsiębiorstw i obywateli oraz związana z tym niepewność i zmienność w obszarze łańcucha dostaw, może mieć istotny wpływ na działalność Grupy. Na obecną chwilę wpływ na sytuację finansową Grupy jest trudny do przewidzenia, gdyż przyszła ekonomiczna i regulacyjna sytuacja może różnić się od oczekiwań Zarządu. Kierownictwo Grupy uważnie przygląda się rozwojowi wydarzeń i dostosowuje zamierzenia strategiczne w celu minimalizowania ryzyka walutowego oraz potencjalnych wahań popytu.

9.14. 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.

9.15. Ryzyko płynnościowe

Spółka jest narażona na brak dostępnego finansowania w momencie zapadalności pożyczek bankowych i obligacji. Na dzień 31 grudnia 2014 roku Spółka miała wystarczającą ilość aktywów krótkoterminowych, w tym gotówki oraz przyrzeczonych limitów kredytowych, by spłacić swoje zobowiązania zapadające w ciągu 12 miesięcy.

9.16. 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.

9.17. *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.

9.18. *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 rynku restauracyjnego w segmentach Quick Service Restaurants oraz Casual Dining Restaurants poprzez rozwój markowych sieci restauracyjnych osiągających wymaganą skalę (roczne przychody ze sprzedaży minimum 50 mln USD) oraz spełniające 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, a osiągnięta skala prowadzonej działalności pozwala na niezakłócone finansowanie rozwoju. Emitent będzie realizował swoją strategię poprzez rozwijanie istniejących dojrzałych marek przynoszących najwyższe zwroty z zainwestowanego kapitału. W obecnych uwarunkowaniach rynkowych największy potencjał rozwoju dostrzegany jest w Europie Środkowo-Wschodniej, gdzie istniejące marki osiągają rekordowe poziomy zyskowności oraz w Hiszpanii, gdzie zarówno dotychczasowe restauracje jak również nowootwierane lokale korzystają z utrzymujących się pozytywnych trendów hiszpańskiej gospodarki. Dodatkowo duże nadzieje związane są z rozwojem marki Blue Frog w Chinach, której oferta cieszy się ogromnym zainteresowaniem konsumentów, a otwarcia restauracji w nowych miastach przynoszą ponadprzeciętne rezultaty.

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 obowiązywała do 31 grudnia 2014 roku.

Jak już wspomniano w punkcie 7.7 niniejszego Sprawozdania, dnia 23 lutego 2015 roku Rada Nadzorcza Spółki podjęła uchwałę o wyborze PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. do przeprowadzenia badania jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Spółki oraz grupy kapitałowej AmRest Holdings SE za lata 2015, 2016 i 2017.

TABELA 11. WYNAGRODZENIE PODMIOTU UPRAWNIONEGO DO BADANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH

Tys. zł	Za okres	
	od 01.01.2014 do 31.12.2014	od 01.01.2013 do 31.12.2013
PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.	540	620
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- badanie rocznych sprawozdań finansowych	274	354
- przegląd sprawozdań finansowych	156	156
- z realizacji innych umów	110	110
Pozostałe spółki z grupy PricewaterhouseCoopers	974	1 142
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- inne usługi poświadczające	909	1 131
- usługi doradztwa podatkowego	-	-
- pozostałe usługi	65	11

Wrocław, dnia 18 marca 2015 r.

Mark Chandler
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

Wojciech Mroczyński
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

Drew O'Malley
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

Jacek Trybuchowski
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

