

**AmRest Holdings SE**  
**Skonsolidowane**  
**Sprawozdanie Zarządu**  
**za rok 2015**

**11 marca 2016 r.**



**Spis treści**

1.	Wybrane dane finansowe .....	5
2.	Opis działalności Spółki .....	8
2.1.	Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową .....	8
2.2.	Restauracje segmentu Quick Service Restaurants (QSR) .....	8
2.3.	Restauracje segmentu Casual Dining Restaurants (CDR) .....	12
3.	Struktura przychodów .....	16
4.	Sieć dostawców .....	17
5.	Zatrudnienie w AmRest .....	18
6.	Zmiany w sposobie zarządzania .....	19
6.1.	Zmiany w Zarządzie Spółki Dominującej .....	19
6.2.	Zmiany w Radzie Nadzorczej .....	20
6.3.	Skład Zarządu i Rady Nadzorczej .....	24
6.4.	Opis działania organów zarządzających i nadzorujących Emitenta .....	25
7.	Sytuacja finansowa i majątkowa Grupy .....	26
7.1.	Ocena wyników Spółki i struktury bilansu .....	26
7.2.	Ocena przyszłej zdolności do wywiązania się z zaciągniętych zobowiązań .....	32
7.3.	Instrumenty finansowe w AmRest .....	32
7.4.	Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych .....	33
7.5.	Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych .....	33
7.6.	Umowy ubezpieczenia .....	36
7.7.	Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki .....	37
7.8.	Informacje o istotnych transakcjach zawartych przez Emitenta lub jednostki od niego zależne z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe .....	39
7.9.	Ważniejsze osiągnięcia Spółki w dziedzinie badań i rozwoju .....	39
8.	Grupa AmRest Holdings SE w roku 2015 .....	40
8.1.	Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji .....	40
8.2.	Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki istotne dla rozwoju Grupy .....	40
8.2.1.	Czynniki zewnętrzne .....	40
8.2.2.	Czynniki wewnętrzne .....	41
9.	Podstawowe ryzyka i zagrożenia, na które narażone jest Spółka .....	42
9.1.	Czynniki pozostające poza kontrolą Spółki .....	42
9.2.	Uzależnienie od franczyzodawcy .....	42
9.3.	Uzależnienie od partnerów joint venture .....	42
9.4.	Brak wyłączności .....	43
9.5.	Umowy najmu i ich przedłużenie .....	43

9.6.	Ryzyko związane z konsumpcją produktów żywnościowych .....	43
9.7.	Ryzyko związane z utrzymaniem osób zajmujących kluczowe stanowiska .....	44
9.8.	Ryzyko związane z kosztami pracy dotyczącymi pracowników restauracji oraz zatrudnieniem i utrzymaniem profesjonalnej kadry .....	44
9.9.	Ryzyko dotyczące ograniczeń w dostępności produktów spożywczych i zmienności ich kosztów ....	44
9.10.	Ryzyko związane z rozwojem nowych marek .....	44
9.11.	Ryzyko związane z otwarciem restauracji w nowych krajach .....	44
9.12.	Ryzyko walutowe .....	45
9.13.	Ryzyko związane z obecną sytuacją geopolityczną na Ukrainie oraz w Rosji .....	45
9.14.	Ryzyko zwiększonych kosztów finansowych.....	45
9.15.	Ryzyko płynnościowe.....	45
9.16.	Ryzyko spowolnienia gospodarek .....	45
9.17.	Ryzyko sezonowości sprzedaży.....	46
9.18.	Ryzyko awarii systemu komputerowego i czasowego wstrzymania obsługi klientów przez restauracje sieci.....	46
10.	Kierunki i strategia rozwoju Spółki .....	47
11.	Oświadczenia Zarządu.....	48
11.1.	Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań.....	48
11.2.	Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań.....	48

## List do akcjonariuszy

Szanowni Akcjonariusze,

Za nami kolejny wspaniały rok sukcesów w rozwijaniu naszej firmy na wielu płaszczyznach. Solidne fundamenty wzrostu, które budujemy od wielu lat, w połączeniu ze sprzyjającymi uwarunkowaniami ekonomicznymi sprawiły, że był to wyjątkowy rok dla naszych gości, pracowników oraz akcjonariuszy.

Patrząc wstecz chcielibyśmy szczególnie podkreślić kilka kwestii, które miały nie tylko znaczący wpływ na obecne wyniki, ale też będą bardzo istotne w przyszłym rozwoju Spółki. Wśród tych czynników są osiągnięcie przez wszystkie dywizje oraz marki pozytywnych i stale poprawiających się wyników finansowych oraz przyspieszenie tempa i poprawa jakości nowych otwarć. Dzięki temu umocniliśmy nasz główny filar jakim jest biznes podstawowy (core business). Jednocześnie byliśmy świadkami dodatkowych pozytywnych działań rozwojowych takich jak wejście AmRest na nowy, bardzo perspektywiczny rynek rumuński wzmacniający jednocześnie pozycję sieci Starbucks w portfelu AmRest, obiecujący pilot nowego formatu marki Pizza Hut Express w Polsce oraz dynamiczną ekspansję marki Blue Frog w kilku nowych chińskich aglomeracjach.

Umocnienie naszych fundamentów znalazło swoje odzwierciedlenie w rekordowych wynikach AmRest. Należy do nich zaliczyć wzrost skonsolidowanej sprzedaży o 13,1% do poziomu 3 339 mln zł, zwiększenie skonsolidowanego zysku EBITDA o 22,5% do poziomu 436 mln zł, a także potrojenie zysku netto, który w minionym roku wyniósł 160 mln zł. Kończąc rok 2015 zanotowaliśmy jednocześnie ósmy z rzędu kwartał dwucyfrowej dynamiki EBITDA (rdr). Znacząca poprawa wyników nie byłaby możliwa bez sukcesywnie rosnącej skali działalności. W minionym roku otworzyliśmy 99 nowych restauracji (w tym 17 franczyzowych), wzmacniając pozycję lidera branży restauracyjnej na naszych głównych rynkach. Osiągnięcie powyższych rezultatów było też możliwe dzięki konsekwentnie realizowanej polityce alokacji kapitału w proporcji 80% z przeznaczeniem na biznes podstawowy oraz 20% na rozwój nowych inwestycji, tzw. marki wschodzące.

Szczególnym optymizmem napawa stale umacniająca się pozycja AmRest na wszystkich naszych głównych rynkach Europy Środkowo-Wschodniej oraz Hiszpanii, a także korzystne impulsy makroekonomiczne na większości z nich. Z drugiej strony sytuacja w Rosji, pomimo naszych dobrych wyników, cały czas pozostaje niepewna. W 2015 zaobserwowaliśmy też sygnały spowolnienia na rynku chińskim, które miały zauważalny wpływ na nasz biznes. Mimo tych oznak niepewności podtrzymujemy naszą długookresową strategię rozwoju na obu rynkach podejmując odpowiednie działania dostosowawcze w krótkim okresie.

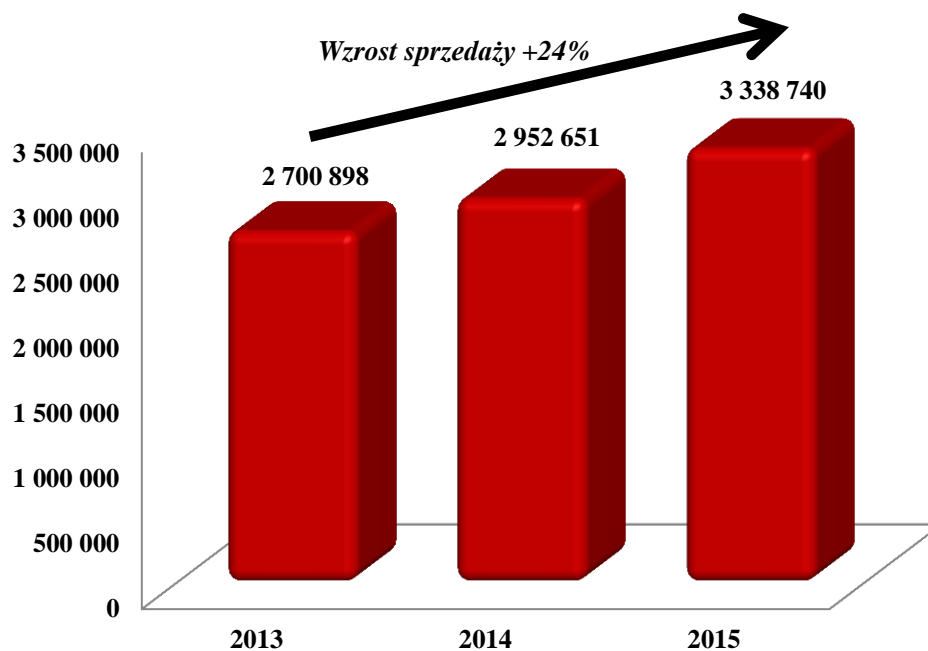
Mówiąc o przyszłości podtrzymujemy nasze plany dalszego dynamicznego rozwoju zarówno sprzedaży jak i zyskowności. Głównym motorem tego wzrostu będzie przyspieszony rozwój organiczny, przede wszystkim za sprawą rosnącej dynamiki nowych otwarć. Poza tym będziemy kontynuować działania akwizycyjne w Europie, umacniające naszą pozycję na istniejących rynkach lub w ramach prowadzonych przez nas marek. Bardzo dobra kondycja Spółki, której wyrazem jest m.in. silna pozycja bilansowa, będzie znaczącym czynnikiem wspierającym te działania.

Osiągnięcie oraz dalsze wzmacnianie pozycji lidera segmentu restauracyjnego na poszczególnych rynkach to efekt zrównoważonego rozwoju opartego na trzech filarach strategii AmRest. Zdywersyfikowany portfel **doskonałych marek**, rosnące korzyści **skali** i – przede wszystkim – zespół **wspaniałych ludzi** z pasją obsługujących Gości w naszych restauracjach, dzielących się z nimi nie tylko najwyższej jakości produktami, ale również pokładami pozytywnej energii. To oni stanowią filary naszej kultury organizacyjnej i dzięki ich wysiłkom AmRest jest tak dynamicznie rozwijającą się firmą. W tym miejscu pragniemy podziękować wszystkim pracownikom AmRest za wspaniały rok 2015.

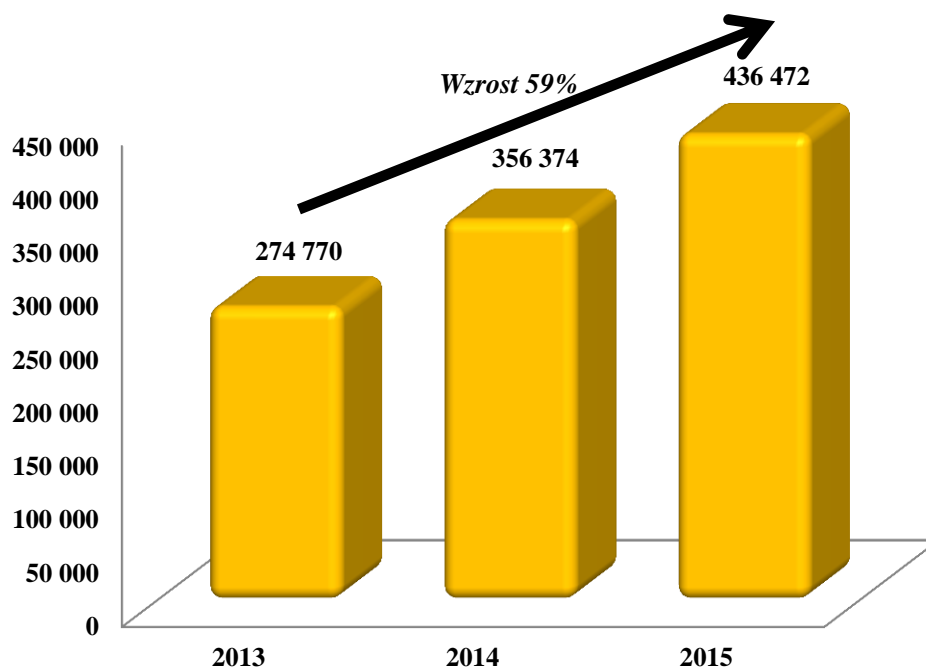
Zarząd AmRest Holdings SE

## 1. Wybrane dane finansowe

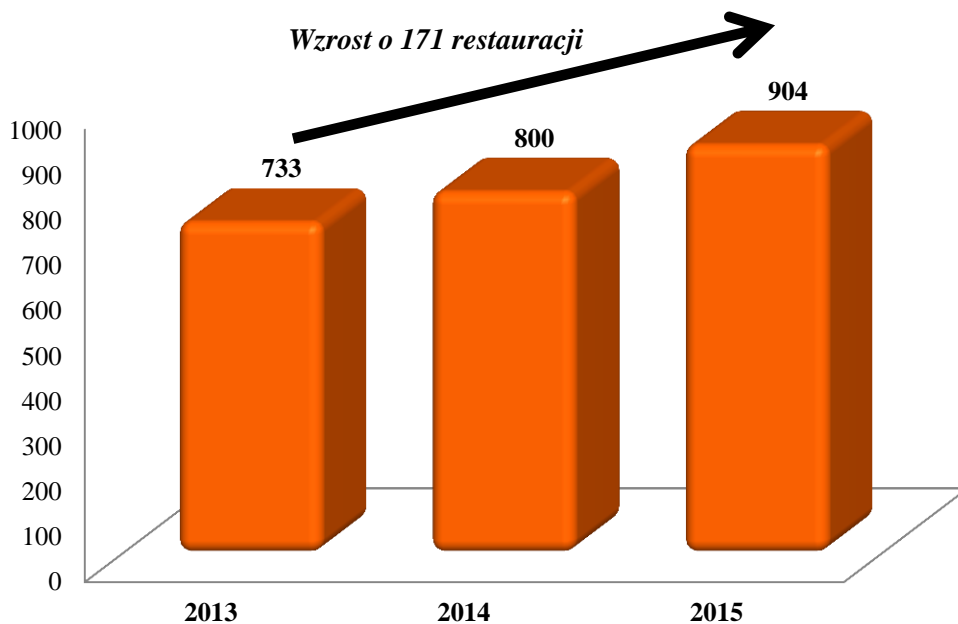
WYKRES 1. PRZYCHODY AMREST W LATACH 2013-2015 (W TYS. ZŁ)



WYKRES 2. WYNIK NA POZIOMIE EBITDA W LATACH 2013-2015 (W TYS. ZŁ)

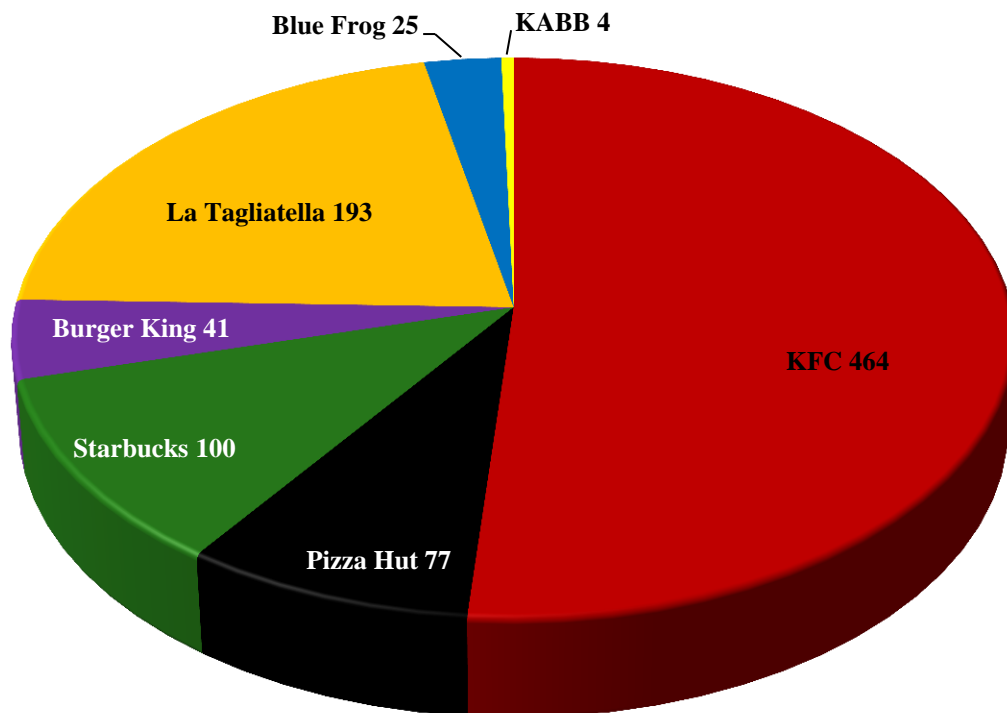


*WYKRES 3. LICZBA RESTAURACJI AMREST NA KONIEC LAT 2013-2015*



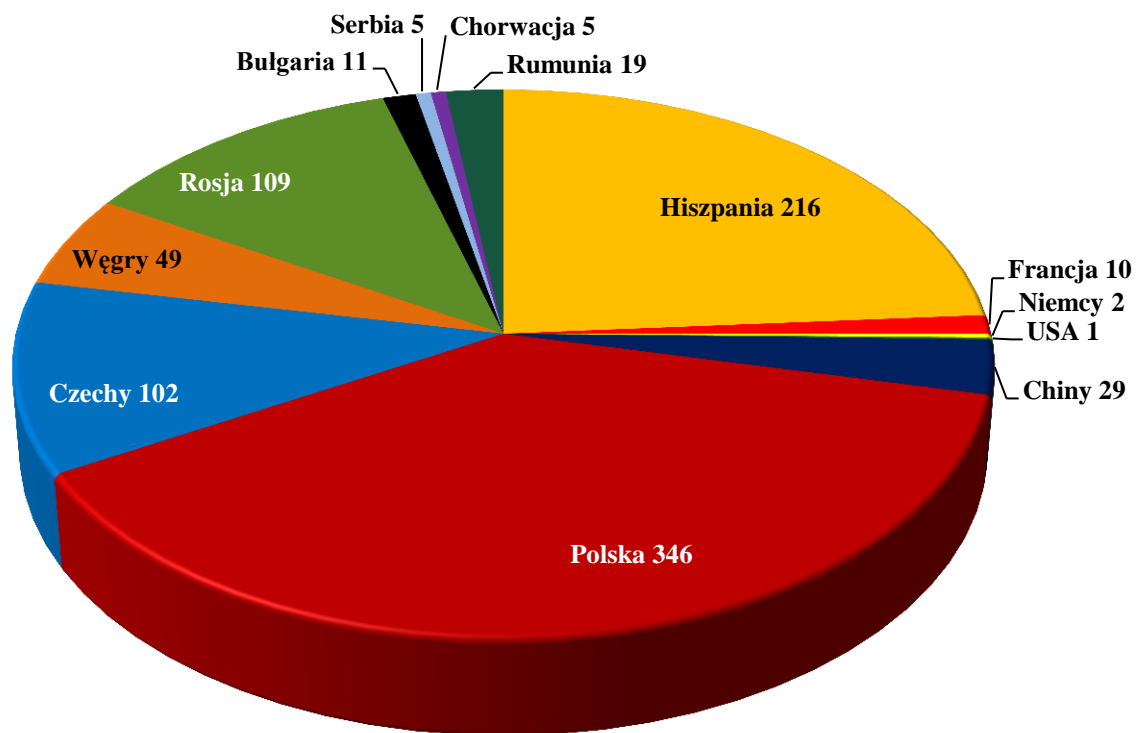
\* W tym restauracje zarządzane przez franczyzobiorców marki La Tagliatella.

*WYKRES 4. LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA MARKI, STAN NA KONIEC 2015 ROKU*



\* W tym restauracje zarządzane przez franczyzobiorców marki La Tagliatella

WYKRES 5. LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA KRAJE, STAN NA KONIEC 2015 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 13 krajach Europy, Azji oraz Ameryki Północnej. Każdego dnia 23,5 tysiąca 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 w Polsce, Czechach i na Węgrzech otwierane są przez spółki joint venture AmRest Coffee (82% AmRest i 18% Starbucks) posiadające prawa i licencje do rozwoju i prowadzenia kawiarni Starbucks w tych krajach. Restauracje Starbucks w Rumunii i Bułgarii, które Spółka przejęła od Marinopoulos Coffee SEE B.V. w czerwcu 2015 roku prowadzone są na zasadzie franczyzy. 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 2015 roku, restauracje sieci KFC prowadzone przez AmRest w Europie Centralnej odnotowały znaczący wzrost sprzedaży i zysków w porównaniu do poprzedniego roku na każdym z rynków działalności. Wzrost sprzedaży w KFC był podyktowany konsekwentną realizacją strategii marketingowej związanej z udoskonalaniem ogólnego wizerunku restauracji, jak również wieloma innowacjami w segmencie produktowym. Mocna pozycja marki w segmencie „value” została utrzymana, oferty sezonowe natomiast wzbogaciły znacznie ofertę w kategorii „premium”. Urozmaicona została również oferta produktów grillowanych, co spotkało się z bardzo pozytywną reakcją ze strony gości restauracji.

W roku 2015 AmRest otworzył w Europie Centralnej łącznie 26 restauracji KFC. Wśród nowych lokali znalazło się 11 restauracji typu Drive Thru, których część zlokalizowana jest przy autostradach. Przeszło 20 restauracji przeszło przez gruntowny remont, co znacznie poprawiło ich wizerunek oraz funkcjonalność. Nowo otwarte, jak i wyremontowane restauracje charakteryzują się designem mocno osadzonym w wartościach i historii marki. Na szczególną uwagę zasługuje „otwarta kuchnia”, dzięki której goście restauracji mogą zobaczyć jak



przygotowywany jest słynny kurczak KFC. W każdej z restauracji znajduje się również informacja o lokalnym pochodzeniu kurczaka, oraz o imieniu osoby, która w danym dniu pełni funkcję szefa kuchni. W coraz większej ilości restauracji KFC w Europie Centralnej rozdziela się punkt zamawiania od punktu odbioru, co wpływa na poprawę jakości i szybkości obsługi, jak również ułatwia bardziej spersonalizowany kontakt z gośćmi.

W minionym roku marka KFC w Polsce znacząco wzmocniła swój udział w kanale dostaw do domu. Obecnie większość dużych miast, w których obecne są restauracje marki objęte jest darmową dostawą, co wpływa na zwiększenie częstotliwości korzystania z tej usługi oraz poszerzenie grona klientów KFC. Składanie zamówień jest możliwe zarówno poprzez telefon, jak i poprzez nowoczesną stronę internetową. Goście, którzy aktywują swoje konto otrzymują smsy powiadamiające o statusie ich zamówienia. W ofercie dostawy do domu KFC umożliwiło gościom również skomponowanie ich własnego kubelka – jest to jedna z najbardziej ulubionych ofert w tym kanale sprzedaży.



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 sukcesywnie wprowadza program mający na celu zapewnienie doskonałych „wrażeń” klientom restauracji.

Poprzedni rok był już kolejnym, w którym KFC znalazło się w gronie najlepszych pracodawców w sektorze detalicznym w Europie Centralnej. Jest to zasługa między innymi 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.

Drugim największym po Polsce rynkiem, na którym AmRest prowadzi restauracje marki KFC, jest Rosja. Wyniki na tym rynku były w 2015 roku bardzo dobre, pomimo pogarszającej się w kraju ogólnej sytuacji makroekonomicznej. Dzięki konsekwentnie egzekwowanej strategii budowy świadomości marki, przychody w restauracjach porównywalnych odnotowały w 2015 roku dwucyfrowe wzrosty. Dodatkowo otwarto 10 nowych restauracji, co zaowocowało ok. 30% wzrostem przychodów w walucie lokalnej. Wraz z dynamiką przychodów poprawie uległy również marże, co doprowadziło do znacznej poprawy zysku operacyjnego wygenerowanego na tym rynku. Należy jednak zauważyć, że w drugiej połowie roku nasiliła się nieco presja inflacyjna widoczna w większości kategorii kosztowych. Dzięki aktywnej współpracy w z dostawcami w 2015 udało się utrzymać koszty pod kontrolą, nie można jednak wykluczyć, że w 2016 struktura kosztów ulegnie nieznacznemu pogorszeniu.

W 2016 planuje się zwiększenie tempa otwarć na rynku rosyjskim. Strategią zarządu są selektywne otwarcia w lokalizacjach najwyższej jakości, w których można jednak uzyskać wyjątkowo atrakcyjne warunki najmu z uwagi na sytuację rynkową dotyczącą konkurentów o słabszym modelu biznesowym.

Na dzień przekazania raportu Spółka prowadzi 465 restauracje KFC- 206 w Polsce, 71 w Czechach, 101 w Rosji, 37 w Hiszpanii, 35 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 około 15 000 restauracji obsługujących dziennie 11 milionów gości w ponad 80 krajach na świecie. Ponad 90% restauracji Burger King jest prowadzonych przez niezależnych franczyzobiorców, wiele z nich funkcjonuje od dekad jako firmy rodzinne.

W 2015 roku marka Burger King po raz kolejny, zanotowała wzrost przychodów ze sprzedaży w stosunku do roku ubiegłego na rynku Polskim i Czeskim. Bardzo dobrym sygnałem jest to, że wzrost ten był spowodowany zarówno wzrostem liczby gości odwiedzających restauracje Burger King, jak i wzrostem wysokości średniego rachunku. Na szczególną uwagę zasługują wyniki finansowe w Czechach, które były najlepsze w historii marki na tym rynku.

W minionym roku w ramach Grupy AmRest powstała nowa restauracja przy Autostradzie A1 (MOP Otłoczyn), która już w trzecim miesiącu działalności osiągnęła najwyższy poziom sprzedaży miesięcznej od kiedy AmRest został operatorem restauracji Burger King w Polsce. Ponadto po przerwie związanej z przebudową Galerii Handlowej, Burger King powrócił do CH Magnolia we Wrocławiu. W ramach strategii zmiany designu restauracji Burger King, przeprowadzone zostały renowacje trzech punktów, które zostały bardzo pozytywnie odebrane przez gości.

Pozytywne wyniki są efektem między innymi rosnącej świadomości marki na rynku polskim. Burger King jest coraz bardziej atrakcyjną marką dla klientów restauracji należących do kategorii QSR. Jak pokazuje raport „Brand Observer”, z każdym rokiem wzrasta liczba osób, które uważają, że Burger King serwuje wysokiej jakości burgery, lepsze niż te oferowane przez konkurencję. Pojawiające się wciąż nowe koncepty serwujące burgery są dobrym sygnałem dla rozwoju tego segmentu rynku i zwiększenia jego popularności.

Do wzrostu świadomości marki w ubiegłym roku przyczyniła się także duża aktywność marketingowa, nowe działania, takie jak kampanie „outdoorowe” w największych miastach w Polsce oraz w Czechach. Marka Burger King postawiła także na zintensyfikowanie reklam oraz oznakowania w najbliższym otoczeniu restauracji.



W ubiegłym roku do oferty została wprowadzona nowa platforma „Add Ons”, która daje gościom możliwość dokupienia do zestawu dodatków tj. lody, kawa, snacki za 2,95 zł. Platforma cieszy się coraz większą popularnością wśród gości. W 2015 roku dużym wydarzeniem było wprowadzenie do menu nowej, większej odsłony flagowego burgera, „Big King”, który został bardzo pozytywnie przyjęty przez gości i przyciągnął do restauracji Burger King nowych klientów.

Marka Burger King kontynuuje strategię „Lepszy Burger”, czego potwierdzeniem są produkty z ofert limitowanych. Największą popularnością w roku 2015 cieszył się Whopper Texas BBQ (wariacja bestsellera „Bacon&Cheese Whopper”), a także szczególnie ceniony przez prawdziwych koneserów burgerów „Steakhouse Angus XT”.



Największą popularnością z segmentu value cieszy się platforma King Deals, która już przy cenie 4,95 zł oferuje gościom wysoką jakość produktów. Oferta jest szeroko komunikowana marketingowo - przy wsparciu TV, kampanii outdoorowej, indoorowej oraz digitalowej.

Warto zwrócić uwagę na zmianę sposobu komunikacji marki Burger King w mediach społecznościowych, która jest skierowana na pokazanie „prawdziwego jedzenia”, „realnych ludzi i sytuacji”. Nowa odsłona przypadła do gustu gościom, czego efektem jest zwiększenie ich zaangażowania oraz ciągły przyrost ilości osób, które śledzą fanpage. Obecnie marka ma prawie 114 000 fanów.

W 2016 roku Burger King będzie kontynuować strategię „Lepszy Burger” poprzez utrzymywanie wysokiej jakości produktów, a także wprowadzanie nowych, innowacyjnych połączeń smakowych. Przełomowym wydarzeniem dla marki będzie wprowadzenie aplikacji mobilnej oraz nowej odsłony strony internetowej przewidziane na pierwszą połowę roku 2016.

Na dzień publikacji raportu, AmRest prowadzi łącznie 41 restauracji Burger King, 33 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. Od czerwca 2015 roku AmRest prowadzi punkty Starbucks również w Rumunii i Bułgarii.

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

Rok 2015 był udany dla wszystkich „fundamentalnych” rynków działalności: Polski, Czech i Węgier. Odnotowano tam wysokie jednocyfrowe wzrosty sprzedaży. Dodatkowo, w 2015 roku, dzięki przejęciu 23 punktów Starbucks od Marinopoulos Coffee SEE B.V, zasięg działalności AmRest (w zakresie prowadzenia kawiarni) powiększył się o dwa dochodowe i perspektywiczne rynki – Rumunię i Bułgarię.



W 2015 roku marka kontynuowała wzbogacanie swojej oferty dla klientów poprzez wprowadzanie innowacyjnych produktów, takich jak „Caramel Jelly Frappuccino”. W Polsce wprowadzono do oferty platformę świeżych, przygotowywanych na miejscu kanapek, sałatek i jogurtów. Jest to rezultat projektu mającego na celu przekształcenie segmentu żywności. W 2016 roku planuje się wdrożenie projektu w innych krajach, jak również rozwój nowych, świeżych produktów w ramach linii słodkiej i pikantnej.



W poprzednim roku, w Polsce i Czechach zwiększyła się baza użytkowników programu lojalnościowego „My Starbucks Rewards”. Przyczyniło się do tego wprowadzenie nowej aplikacji mobilnej, która między innymi umożliwia dokonywanie płatności przy pomocy telefonu. Marka zwiększyła ilość benefitów nagradzających klientów za ich lojalność. Kampania informacyjna na temat korzyści płynących z programu była realizowana między innymi poprzez kanał e-mailowy.

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 funkcjonuje już 101 kawiarni (40 w Polsce, 25 w Czechach, 12 na Węgrzech, 5 w Bułgarii i 19 w Rumunii).

AmRest planuje zwiększyć obecność kawiarni Starbucks we wszystkich krajach działalności poprzez otwarcie 25-30 nowych punktów w 2016 roku.

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

# La Tagliatella®

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

Rok 2015 był wyjątkowy dla rozwoju tej sieci - La Tagliatella pobiła swój dotychczasowy rekord nowych otwarć – w Hiszpanii powstały 23 nowe restauracje, co znacząco wzmocniło obecność marki na tym rynku.

Rozwój marki szedł w parze z widoczną poprawą sytuacji ekonomicznej Hiszpanii. Odnotowano 3,2% wzrost PKB (najwyższy od 2007 roku) oraz poprawę nastrojów konsumenckich oraz wskaźnika zatrudnienia. W tym korzystnym otoczeniu w 2015 roku segment Casual Dining osiągnął wzrost sprzedaży porównywalnej o 0,3%, La Tagliatella natomiast zdecydowanie wyprzedziła rynek, osiągając fantastyczny wynik +5,4%.



La Tagliatella kontynuowała w poprzednim roku pracę nad rozwojem innowacyjnym produktów. Przykładem może być tu niezwykle Tatar z łososia, który stał się ulubionym wyborem gości wśród przystawek, jak również nowa propozycja “Café Gustoso”, która w cenie regularnego deseru oferuje kawę oraz dwa różne mini-desery.



Ta pochodząca z rynku francuskiego oferta, została bardzo dobrze przyjęta przez klientów. Wszystko wskazuje na to, że w 2016 roku jej popularność będzie nadal rosła, gdyż zdjęcie “Café Gustoso” trafi na okładkę karty deserów.

Wprowadzenie platformy e-learningowej okazało się być bardzo trafnym posunięciem, szczególnie w kontekście szkolenia franczyzobiorców marki. Narzędzie to umożliwia pracownikom łatwy i wygodny dostęp do poszczególnych modułów szkoleniowych, takich jak obsługa baru, obsługa kelnerska, czy przeciwdziałanie wypadkom przy pracy.

W roku 2015 marka La Tagliatella zrobiła również krok naprzód w obszarze akcji z wykorzystaniem mediów społecznościowych oraz komunikacji cyfrowej.

Kampania “Reto de la nueva carta” (związana ze stworzeniem nowej karty dań) oraz “Fan Pizza 2015” (polegająca na skomponowaniu pizzy) cieszyły się ogromnym powodzeniem.

Zainteresowanie gości trzecią edycją konkursu „Fan Pizza” było rekordowe i zapewniło 54.000 nowych fanów wśród społeczności na Facebooku. Obecnie La Tagliatella może się poszczycić ponad 340 tysiącami fanów, jest też jedną z wiodących marek segmentu „casual dining” pod względem ilości zwolenników na Tweeterze oraz osób odwiedzających stronę internetową marki.



W 2016 roku planuje się kontynuację wykorzystania cyfrowego kanału komunikacji w rozwoju systemu do zarządzania relacjami z klientami (CRM). W tym celu wdrożony zostanie program lojalnościowy, ukierunkowany na wspieranie i wzmocnianie Naczelnych Wartości marki.

Rok 2015 był pomyślny także dla La Tagliatelli działającej w Niemczech. Obie restauracje (w Kolonii oraz we Frankfurcie) odnotowały wzrost przychodów na poziomie kilkunastu procent.

Na dzień przekazania raportu Spółka prowadzi 194 restauracji La Tagliatella, w tym 181 w Hiszpanii, 10 we Francji, 2 w Niemczech i 1 w Stanach Zjednoczonych.



Pizza Hut to jedna z największych sieci restauracji w Europie. Inspirowana kuchnią śródziemnomorską, promuje ideę przyjemnego spędzania czasu 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 w Europie Środkowej jest utrzymywana dzięki strategii „One Brand Three Channels” (Jedna marka, trzy kanały sprzedaży) oraz umacnianiu pozycji eksperta w dziedzinie pizzy, w ramach wszystkich okazji konsumenckich.

Rok 2015 był kolejnym bardzo udanym okresem dla działalności Pizza Hut. Poza rozwojem marki w segmencie „casual dining” przyniósł on także rozkwit dwóch pozostałych kanałów sprzedaży - Pizza Hut Delivery i Pizza Hut Express.

Tradycyjnie rok rozpoczął Festiwal Pizzy, który już po raz szósty zagościł w restauracjach Pizza Hut. W ramach tej wyczekiwanej przez klientów oferty za jedyne 24,95 zł można było delektować się do woli różnymi smakami pizzy podawanymi na 4 rodzajach ciasta. Szósta edycja Festiwalu cieszyła się rekordową popularnością i przyciągnęła do restauracji bardzo wielu nowych gości. Oferta była promowana poprzez reklamę telewizyjną oraz kampanię internetową. W kampanii promocyjnej 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. Rozwiązanie to miało duży wpływ na wzrost średniego rachunku.



Pizza z dużą ilością gorącego, ciągnącego się sera to ciesząca się największą popularnością propozycja Pizza Hut. W marcu i kwietniu 2015 po raz pierwszy w Polsce pojawiła się w ofercie „Pizza Super Cheese” – pizza na puszystym cieście Pan, która poza standardową ilością sera na środku ma również ser zapieczony w brzegach oraz dodatkowy na ich wierzchu. Materiały w restauracjach oraz reklama telewizyjna podkreślały główny atrybut tego produktu przy pomocy hasła „Ser jest wszędzie”. Ta wyjątkowa oferta przyniosła marce wzrost sprzedaży i umocniła pozycję Pizza Hut, jako eksperta w innowacyjnych formach pizzy.

Wiosna i lato w Pizza Hut to, jak co roku, okres wprowadzania „lżejszych” propozycji dań i orzeźwiających napojów. W 2015 roku w ofercie pojawiły się nowe produkty w kategoriach: pizza, sałatki, zupy i lemoniady smakowe. Wszystkie propozycje były przygotowywane ze świeżych, sezonowych składników. Oferta ta przyciągnęła nowych gości, głównie kobiety oraz sprawiła, że stali klienci zaczęli częściej odwiedzać restauracje Pizza Hut.



Pod koniec lipca wprowadzony został program lojalnościowy „Moja Pizza Hut” – innowacyjne narzędzie, budujące zaangażowanie klientów w działania marki i długoterminowo wspierające wzrost częstotliwości ich wizyt w restauracjach. Program od samego początku cieszył się ogromnym zainteresowaniem gości, którzy rejestrując na swoim koncie kolejne wizyty w Pizza Hut otrzymują zaproszenia na unikalne wydarzenia, jak np. kolacje „przedpremierowe” (degustacja nowości z menu) oraz atrakcyjne oferty dopasowane do indywidualnych potrzeb. Już ponad 70 tys. klientów dołączyło do programu, ciesząc się z jego benefitów i wykorzystując zaproszenia do udziału w wyjątkowych wydarzeniach i promocjach.

Wrzesień był ważnym miesiącem w historii Pizza Hut, gdyż we wszystkich kanałach sprzedaży wprowadzone zostało nowe ciasto do pizzy – cienkie ciasto tradycyjne. Jest ono codziennie ręcznie wyrabiane w każdej restauracji i zaskakuje przepyszny smakiem i niezwykłą formą z nieregularną powierzchnią brzegów, typową dla ciasta długo dojrzewającego. Aby zaspokoić potrzeby wszystkich gości, pizza na cieście tradycyjnym wprowadzona została również w wariantcie z serem w brzegach.

Jesienią w restauracjach z obsługą kelnerską pojawiła się nowa karta dań, która jest wyrazem nowego, globalnego pozycjonowania marki - „Bring more flavour to life” (Wnieś więcej smaku do życia) i w nowoczesny oraz apetyczny sposób prezentuje całe portfolio produktowe Pizza Hut.

Dwa ostatnie miesiące 2015 roku były czasem innowacyjnej pizzy „Korona”, której smak wzbogacały wyśmienite, kolorowe sery: gouda z zielonym pesto i delikatny cheddar. Bajkowy smak i wygląd produktu był podkreślany w materiałach promocyjnych w ramach kampanii „outdoorowej”, internetowej oraz w restauracjach.

Pizza Hut Express jest konceptem umożliwiającym klientom zjedzenie ich ulubionej pizzy w drodze do domu, pracy lub na uczelnię. Ten zupełnie nowy sposób dotarcia do Gości doskonale wpisuje się w aktualne trendy na rynku. Lokale są nieduże, łatwo dostępne w strefie restauracyjnej centrów handlowych, w centrach miast oraz lokalizacjach sprzyjających biznesowemu lunchowi. Pierwsza restauracja została otwarta w styczniu w Bielsku Białej, dwie kolejne powstały we Wrocławiu. Pizza przygotowywana jest tam błyskawicznie, ze świeżych składników i na oczach Gości. Codziennie przygotowane w restauracji ciasto, staranie wyselekcjonowane dodatki oraz dbałość o standardy sprawiają, że doskonały i unikalny smak świeżej pizzy stanowi, poza szybkością obsługi, główny atut konceptu. W ofercie Pizza Hut Express znalazło się pięć najpopularniejszych wyborów z menu restauracji Pizza Hut; margherita, pepperoni, hawajska, farmerska i prosciutto e rucola, podawane na tradycyjnym cieście. Klienci mogą również skomponować własną pizzę z wybranych przez siebie składników. Czas przygotowywania pizzy w Pizza Hut Express został skrócony dzięki zawężeniu menu i zastosowaniu specjalnego rodzaju pieca przystosowanego do szybkiego wypieku. Unikalna technologia, powiązana z produktową i operacyjną dyscypliną pozwala na promowanie konceptu hasłem: „Robimy świeżą pizzę w 5 minut!”. W połowie roku, oferta została wzbogacona o możliwość zamówienia dodatkowego sera w brzegach, co jeszcze bardziej wpływa na atrakcyjność i unikalność oferty. Faza testowa pokazała duży potencjał konceptu, szybkie osiągnięcie poziomu rentowności i korzystny zwrot na zainwestowanym kapitale. Koncept będzie rozwijany w kolejnych latach.

Na dzień publikacji niniejszego raportu Pizza Hut prowadzi 77 restauracje, 67 w Polsce, 8 w Rosji i 2 na Węgrzech. W 2015 roku marka nadal będzie realizowała strategię selektywnego wzrostu. W 2016 roku planowany jest dalszy, dynamiczny rozwój marki, zarówno w ramach konceptu „casual dining”, jak i nowego formatu „Express” oraz kanału dostawy do domu.



Włączenie w 2012 roku Blue Horizon Hospitality Group do struktury AmRest wzbogaciło portfel marek segmentu CDR o dwie marki 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 2015 był trzecim rokiem działalności marek Blue Frog i KABB w ramach AmRest oraz kolejnym okresem ich dynamicznej ekspansji. Oprócz otwarcia czterech nowych lokalizacji Blue Frog na „bazowym” rynku Szanghaju, kontynuowano również rozwój w mniejszych miastach - w Chengdu i Tianjin. Marka zawitała również do Dalian, znanego z rozbudowanego zespołu portów handlowych i rybackich, co powiększyło łączną liczbę miast w których można odwiedzić restaurację Blue Frog do ośmiu.

W największych chińskich miastach rozwój marki jest ukierunkowany na zapewnienie najlepszych lokalizacji w renomowanych strefach handlowych, przy głównych ulicach oraz w największych centrach handlowych, takich jak „Skymall” i „Plaza 96” w Szanghaju. Takie podejście pozwala na kontynuację poprawy zwrotu na inwestycji na tym najbardziej rozwiniętym rynku. W 2015 roku otwarto pierwszą restaurację Kabb poza

Szanghajem - w Chengdu. Od nabycia biznesu Blue Horizon łączna liczba restauracji w Chinach wzrosła od 11 do 30.

Na szczególną uwagę w 2015 roku zasłużyło dojrzewanie biznesu Blue Frog w Pekinie oraz marki Kabb poza jej pierwotną, flagową lokalizacją w Xintiandi. W oba przypadkach restauracje zanotowały znaczny wzrost sprzedaży.

Rok 2015 był też pełen wyzwań spowodowanych spowolnieniem chińskiej gospodarki i znacznymi wahaniami na giełdzie, które miały wpływ na nastroje konsumentów i ich wydatki. Jedną z inicjatyw mających na celu zwiększenie sprzedaży było wprowadzenie do oferty nowych, zdrowych napojów. Po sukcesie tej testowej pozycji menu, napoje te zostały wprowadzone do regularnej oferty w całym kraju. Dzięki wsparciu zatrudnionych barmanów, zmiana ta spowodowała pozytywne wyniki na poziomie przychodów ze sprzedaży napojów oraz kosztów sprzedaży.



W październiku 2015 Blue Frog wprowadził też nową, odświeżoną kartę dań. Do regularnej oferty dodano ulubione dania sezonowe z 2014 roku, zastępując tym samym pozycje menu cieszące się mniejszym powodzeniem. Klienci zareagowali na te zmiany z dużym entuzjazmem, co miało odzwierciedlenie w przychodach ze sprzedaży nowych produktów. Podobnie jak w poprzednich latach marki Blue Frog oraz Kabb organizowały tematyczne kampanie marketingowe. Dużym zainteresowaniem cieszyły się akcje związane z Halloween, „Dniem Singla”, czy Świętami Bożego Narodzenia.

W drugiej połowie roku ułatwiono klientom możliwość korzystania z usługi dostawy do domu poprzez zapewnienie lokalnego dostawcy. W grudniu z powodzeniem przeprowadzono pilotaż aplikacji do mobilnych płatności.

Plan rozwoju na 2016 rok uwzględnia prestiżowe lokalizacje w Szanghaju, Nankin oraz Pekinie, a także otwarcie pierwszej restauracji w Hangzhou. Trwają już prace budowlane we flagowej lokalizacji w Shanghai Disney Resort, których zakończenie planowane jest na czerwiec 2016. Posiadając silne i rozpoznawalne marki oraz bardzo dobre relacje z zarządzającymi najlepszymi centrami handlowymi, zespół Blue Horizon sukcesywnie zabezpiecza najlepsze, renomowane lokalizacje zarówno w stolicy kraju, jak i mniejszych miastach.

Zarządzający markami Blue Horizon kontynuują też działania mające na celu poprawę infrastruktury restauracji, umożliwiającą solidny wzrost biznesu przy zachowaniu najwyższej jakości dań i obsługi gości. W 2015 roku zaobserwowano również wzrost produktywności Kuchni Centralnej. Trend ten będzie kontynuowany w 2016 roku wraz z planowanym obniżeniem kosztów dystrybucji, zarządzania oraz szkoleń, co będzie miało pozytywny wpływ na wyniki finansowe marek.

Na dzień publikacji niniejszego raportu AmRest prowadzi 26 restauracji Blue Frog i 4 restauracje KABB.

### 3. Struktura przychodów

Przychody ze sprzedaży Grupy AmRest wzrosły w 2015 roku o 386 mln tys. zł, przekładając się na 13,1% wzrost w porównaniu z rokiem ubiegłym. Silna dynamika sprzedaży była przede wszystkim następstwem:

- silnych trendów sprzedaży porównywalnej na wszystkich rynkach Europy Środkowo-Wschodniej (CE) oraz kontynuacji tempa nowych otwarć (47 nowych restauracji otwartych w 2015 roku). Dodatkowo do wzrostu sprzedaży przyczyniło się przejście w połowie minionego roku sieci 23 kawiarni Starbucks w Rumunii i Bułgarii. W rezultacie sprzedaż CE zanotowała 15.1% wzrost w 2015 roku,
- rosnącej sprzedaży porównywalnej w restauracjach La Tagliatella oraz KFC w Hiszpanii, a także otwarcia 29 nowych lokali na tym rynku (w tym 15 franczyzowych), dzięki czemu przychody tej dywizji wzrosły o 13,3%,
- wzrostu sprzedaży na Nowych Rynkach o 26,6%, głównie za sprawą rosnącej skali biznesu w Chinach (9 nowych restauracji w Chinach i 2 franczyzowe we Francji),
- spadku przychodów w Rosji o 8 mln zł (-2%), będącej skutkiem osłabienia rubla. Sprzedaż w walucie lokalnej wzrosła o 30,1% na skutek wzrostu liczby restauracji (12 nowych lokali) oraz dwucyfrowej dynamiki sprzedaży porównywalnej (w walucie lokalnej)

TABELA 1. SPRZEDAŻ GRUPY AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE (LATA 2014-2015)

Dywizje	2015		2014	
	Tys. zł	udział %	Tys. zł	udział %
Europa Środkowo-Wschodnia (CE)	1 987 790	59,5%	1 727 723	58,5%
Rosja	402 838	12,1%	410 858	13,9%
Hiszpania	704 412	21,1%	621 559	21,1%
Nowe Rynki	243 700	7,3%	192 511	6,5%
<b>Razem</b>	<b>3 338 740</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 952 651</b>	<b>100,0%</b>

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



## 4. Sieć dostawców

Sytuacja rynkowa w pierwszej połowie 2015 roku była w miarę stabilna. Wysoki poziom zbiorów w 2014 roku był powodem spadku cen na światowych rynkach zbóż i roślin oleistych, które pozwoliły utrzymać niskie ceny także na początku 2015 roku. Zbiory w roku 2015 w Europie były niższe z powodu suszy, udało się jednak zapobiec wzrostowi cen dzięki dużym zapasom na rynku, które w skali globalnej pozwoliły zrekompenzować słabsze zbiory.

Sytuacja na rynku kurczaka w Polsce była korzystna szczególnie w drugiej połowie roku, na co wpływ miały głównie niskie ceny pasz. Zniesienie limitów wewnątrz UE oraz rosyjskie embargo wpłynęły na spadek cen mleka w pierwszej połowie roku, co miało również korzystny wpływ na ceny innych produktów mlecznych. Od września można było jednak zaobserwować tendencje wzrostową.

Rynek mięsa zanotował kilkuprocentowe wzrosty cen surowca w pierwszej połowie roku oraz ponownie wszedł w fazę wzrostową pod koniec roku, głównie z uwagi na sytuację na rynku walut. Kurs EUR/USD zmniejszył atrakcyjność ofert z Ameryki Południowej, z kolei spadek wartości złotówki napędzał eksport oraz wzrost cen na rynku lokalnym.

Śledzenie trendów w skali globalnej oraz kontynuacja budowania długoletnich relacji i współpracy z dostawcami pozwoliły bez przeszkód realizować strategię zakupową AmRest. Do głównych zadań jakie stały przed nami w minionym roku zaliczyć można:

- Kontynuacja rozwoju współpracy z nowym dystrybutorem w Polsce,
- Wprowadzenie do obrotu opakowań przyjaznych środowisku bazujących w większości na surowcu recyklingowym, przy zachowaniu najwyższych standardów jakości i obowiązujących przepisów,
- Kontynuacja wprowadzania nowych technologii u kolejnych dostawców w celu poprawy efektywności i obniżenia kosztów produkcji.

Najważniejsze założenia strategii AmRest w dziedzinie zakupów w kolejnym okresie to:

- Konsolidacja procedur „Quality Assurance & Food Safety” (Zapewnienie jakości i bezpieczeństwa żywności) w skali globalnej,
- Kontynuacja strategii dystrybucyjnej z uwzględnieniem nowych rynków w celu optymalizacji kosztów,
- Kontynuowanie i rozwój działalności Innovation Center.

Lista największych dostawców w firmie AmRest :

- 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
- Quick Service Logistics Czech s.r.o. – dystrybutor w Czechach
- 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 2013-2015.

*TABELA 2. ZATRUDNIENIE W AMREST (STAN NA KONIEC ROKU 2015, 2014, 2013)\**

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Zatrudnienie w restauracjach	22 679	22 198	18 759
Zatrudnienie w administracji	944	841	771
<b>Razem</b>	<b>23 623</b>	<b>23 039</b>	<b>19 530</b>

\* Dane uwzględniają pracowników zatrudnionych na umowy zlecenie,

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

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

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, kierunek 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.

Dnia 9 grudnia 2015 roku Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 8 grudnia 2015 roku Rada Nadzorcza AmRest podjęła uchwałę o powołaniu Pani Oksany Staniszewskiej oraz Pana Olgierda Danielewicza na Członków Zarządu AmRest. Uchwały weszły w życie z dniem podjęcia.

Pani Oksana Staniszevska jest absolwentką studiów z zakresu językoznawstwa na Kijowskim Uniwersytecie Narodowym (specjalizacja: języki germańskie) oraz rachunkowości i audytu finansowego na Akademii Ekonomicznej w Tarnopolu. Swoją edukację kontynuowała na studiach podyplomowych z Programowania Neurolingwistycznego. Ukończyła również Central European University w Budapeszcie, Teacher Fellowship Program (Program stypendialny dla nauczycieli) na University College London oraz program szkoleniowy dla dyrektorów HR na Uniwersytecie Cornella w Nowym Jorku.

Jej kariera w AmRest rozpoczęła się w 2006 roku od funkcji Asystenta Kierownika Restauracji dla marek Pizza Hut i KFC. Później pełniła w organizacji role takie jak: General Manager restauracji Pizza Hut, Manager w dziale Szkoleń, Manager ds. Edukacji, Dyrektor ds. Szkoleń i Rozwoju Kariery. W sierpniu 2012 roku Pani Staniszevska objęła stanowisko Dyrektora HR na Rosję, a następnie Dyrektora Administracyjnego i Dyrektora Operacyjnego rynku rosyjskiego.

Obecnie Pani Staniszevska pełni rolę Chief People Officer (Dyrektora ds. zasobów ludzkich), dzięki czemu przyczynia się do uwalniania potencjału pracowników AmRest i rozwijania ich zdolności przywódczych.

Pani Staniszevska jest praktykiem MBTI (Myers Briggs Type Indicator) oraz coachem ICC (International Coaching Community). W roli konsultanta HR oraz executive coacha pracowała z: Google, Motorola, GE Healthcare, Pegasystem, Invensys, Avon, Dealogic, Societe Generale Group.

Pan Olgierd Danielewicz jest absolwentem Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu (dyplom z Zarządzania i Marketingu) oraz Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, gdzie kontynuował edukację na studiach podyplomowych oraz MBA.

W 1998 roku Pan Danielewicz dołączył do AmRest (ARS) jeszcze jako student obejmując stanowisko Asystenta Kierownika Restauracji KFC. Następnie pełnił funkcję Kierownika Restauracji KFC, Trenera Regionalnego (odpowiadając za szkolenia w Polsce Zachodniej zarówno w KFC, jak i w Pizza Hut),

Kierownika Regionu KFC Południe 1 oraz Kierownika Dystryktu (skupiającego kilka regionów działalności marki KFC).

W 2007 roku Pan Danielewicz z sukcesem wprowadził markę Burger King na polski rynek. Otwarcie restauracji w Centrum Handlowym Złote Tarasy zostało uznane za jedno z największych wydarzeń w historii marki na świecie. Niedługo po tym Pan Danielewicz powrócił do zarządzania marką KFC jako Brand President (Prezydent Marki) KFC, biorąc odpowiedzialność za rozwój, kontrolę wyników finansowych i wizerunek sieci restauracji KFC, początkowo w Europie Środkowej, obecnie we wszystkich krajach działalności AmRest.

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

Dnia 19 maja 2015 roku podczas Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia AmRest podjęto uchwałę odwołującą Pana Josepha P. Landy z funkcji członka Rady Nadzorczej Spółki oraz powołującą Pana Landy na członka Rady Nadzorczej Spółki na okres nowej 5-letniej kadencji (Uchwała nr 8), jak również uchwałę odwołującą Pana Raimondo Eggink z funkcji członka Rady Nadzorczej Spółki oraz powołującą Pana Eggink na członka Rady Nadzorczej Spółki na okres nowej 5-letniej kadencji (Uchwała nr 9). Uchwały weszły w życie z dniem podjęcia.

Dnia 12 sierpnia 2015 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie AmRest podjęło następujące uchwały dotyczące składu Rady Nadzorczej AmRest:

- uchwałę ustalającą liczbę członków Rady Nadzorczej AmRest na od 5 do 8 osób (Uchwała nr 4),
- uchwałę odwołującą Pana Per Steen Breimyr oraz Pana Petera A. Bassi z funkcji Członka Rady Nadzorczej Spółki (Uchwała nr 5 i 7),
- uchwałę powołującą Panią Zofię Dzik oraz Pana Krzysztofa A. Rozena na członka Rady Nadzorczej Spółki (Uchwała nr 6 i 8),

Uchwały weszły w życie z dniem podjęcia.

W dniu 13 sierpnia 2015 roku Zarząd AmRest poinformował, że dnia 12 sierpnia 2015 roku otrzymał rezygnację Pana Josepha P. Landy oraz Pana Amra Kronfol z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej AmRest, datowane na 12 sierpnia 2015 roku. Rezygnacje były warunkowe i miały wejść w życie w chwili, gdy grupa Warburg Pincus przestanie być udziałowcem (bezpośrednim lub pośrednim) AmRest.

Dnia 20 sierpnia 2015 roku, Zarząd AmRest poinformował, że w związku z pośrednim zbyciem przez WP Holdings VII B.V. w dniu 18 sierpnia 2015 roku wszystkich akcji AmRest, rezygnacje Pana Josepha P. Landy oraz Pana Amra Kronfol z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej AmRest stały się skuteczne.

W dniu 10 września 2015 roku Zarząd AmRest poinformował, że tego samego dnia otrzymał zawiadomienie od Pana Henry'ego McGovern o rezygnacji z funkcji Przewodniczącego Rady Nadzorczej AmRest z dniem 10 września 2015 roku. Pan McGovern pozostał członkiem Rady Nadzorczej. Powodem rezygnacji było umożliwienie członkom Rady Nadzorczej AmRest wyboru Przewodniczącego Rady, w obliczu wcześniejszych zmian w strukturze akcjonariatu Spółki oraz składu jej Rady Nadzorczej.

Dnia 11 września 2015 roku Zarząd AmRest poinformował, że w tym samym dniu otrzymał zawiadomienie Pana Bradley D. Blum o rezygnacji z funkcji członka Rady Nadzorczej AmRest z dniem 21 września 2015 roku, tj. odbycia najbliższego Walnego Zgromadzenia Spółki.

W dniu 21 września 2015 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Spółki powołało następujące osoby na stanowiska członków Rady Nadzorczej Spółki:

- Henry Joseph McGovern,
- Zofia Dzik,
- Łukasz Rozdeiczer-Kryszkowski (skuteczność powołania od 20 października 2015),
- Krzysztof A. Rozen,
- Raimondo Eggink,

- Steven Kent Winegar Clark (skuteczność powołania od 20 października 2015),
- José Parés Gutiérrez,
- Luis Miguel Álvarez Pérez.

### **Informacje na temat powołanych członków Rady Nadzorczej:**

#### **Henry Joseph McGovern**

Pan Henry McGovern pełnił funkcję przewodniczącego Rady Nadzorczej Emitenta w latach 2008-2015. Był współzałożycielem Spółki w 1993 roku oraz jej CEO od 1995 do 2008 roku (początkowo American Retail Systems (ARS) a od roku 1999 AmRest). W latach 1993 – 1995, Pan 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.

Pan McGovern jest aktywnym członkiem stowarzyszenia “Young Presidents Organization”.

#### **Raimondo Eggink**

Pan Raimondo Eggink od 2002 r. prowadzi samodzielnie działalność konsultingową i szkoleniową na rzecz podmiotów działającym na rynku finansowym. Jednocześnie zasiada w radach nadzorczych następujących spółek publicznych i prywatnych: PERŁA – Browary Lubelskie S.A. (2004-2005 oraz od 2008 r.), Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich KOGENERACJA S.A. (od 2009 r.), AmRest Holding SE (od 2010 r.), Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A. (od 2012 r.), Górnośląskie Przedsiębiorstwo Wodociągów S.A. (od 2015 r.), Suwary S.A.(od 2015 r.), PKP Cargo S.A. (od 2015 r.) oraz Prime Car Management S.A. (od 2015 r.).

Pan Eggink w przeszłości był członkiem rad nadzorczych: Stomil-Olsztyn S.A. (2002-2003), Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (2002-2008), Wilbo S.A. (2003-2005), Mostostal Płock S.A. (2003-2006), Swarzędz Meble S.A. (2004-2005), PKN Orlen S.A. (2004-2008), KOFOLA S.A. (2004-2012, poprzednio HOOP S.A.), Zachodni Fundusz Inwestycyjny NFI S.A. (2006 r.), Firma Oponiarska Dębica S.A. (2008-2012) i Netia S.A. (2006-2014). Wcześniej był członkiem zarządu, dyrektorem inwestycyjnym, prezesem zarządu i ostatnio likwidatorem ABN AMRO Asset Management (Polska) S.A., firmy zarządzającej aktywami polskich inwestorów instytucjonalnych oraz majątnych osób fizycznych, która zakończyła działalność w 2001 r. Pan Eggink swoją pracę zawodową rozpoczął w 1995 r. w warszawskim oddziale ING Banku N.V., gdzie odegrał znaczącą rolę w powstaniu pierwszej w Polsce firmy zarządzającej aktywami. W latach 1995-1997 pełnił funkcję Wiceprezesa Rady Maklerów i Doradców a w latach 2004-2013 funkcję członka zarządu polskiego stowarzyszenia CFA Society of Poland. Jest autorem licznych artykułów na temat rozwoju polskiego rynku kapitałowego a zwłaszcza ochrony akcjonariuszy mniejszościowych.

Pan Eggink ukończył w 1994 roku studia na kierunku matematyki teoretycznej na Uniwersytecie Jagiellońskim, gdzie w 2010 roku uzyskał stopień doktora. Posiada licencję doradcy inwestycyjnego zdobytą w 1995 roku oraz tytuł CFA (Chartered Financial Analyst) przyznany w 2000 roku przez stowarzyszenie AIMR (obecnie CFA Institute).

#### **Zofia Dzik**

Pani Zofia Dzik jest absolwentką AE w Krakowie, University of Illinois w Chicago, Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie oraz Executive Programs na INSEAD Business School, posiada również tytuł MBA Manchester Business School. Jest certyfikowanym członkiem Association for Project Management (APMP) oraz certyfikowanym członkiem The John Maxwell Team, czołowej międzynarodowej organizacji zrzeszającej wybitnych coachów, trenerów i mówców z zakresu przywództwa.

W latach 1995-2003 Pani Dzik była doradcą w firmach Arthur Andersen oraz Andersen Business Consulting i odpowiadała za sektor ubezpieczeń (Dyrektor Działu Ubezpieczeń). Od 2003 roku jest związana z Grupą Intouch Insurance (Grupa RSA), gdzie w latach 2004-2007 sprawowała funkcję Prezesa Zarządu Towarzystwa Ubezpieczeń Link4 S.A. W latach 2007- 2009 Pani Dzik pełniła funkcję członka Zarządu Intouch Insurance

B.V. w Holandii oraz CEO na Europę Centralną i Wschodnią grupy Intouch Insurance. W ramach tej funkcji była odpowiedzialna za rozwój nowych rynków. Była przewodniczącą rad nadzorczych spółek: TU Link4 S.A. i Direct Insurance Shared Services Center w Polsce, Intouch Strachowanie w Rosji (start up) oraz Direct Pojistovna w Czechach (start up) oraz wiceprzewodniczącą rady nadzorczej TU na Życie Link4 Life S.A. W latach 2006-2008 Pani Dzik była członkiem Zarządu Polskiej Izby Ubezpieczeń, a w latach 2007-2010 członkiem rady nadzorczej Ubezpieczeniowego Funduszu Gwarancyjnego. Zasiadała również w radach nadzorczych spółek: KOPEX S.A. oraz Polish Energy Partners S.A. (PEP S.A.).

Obecnie Pani Dzik jest Prezesem Zarządu Fundacji Humanites – Sztuka Wychowania, której celem jest wsparcie transformacji społecznej w Polsce i jakościowy rozwój młodego pokolenia, mentorem, autorem modelu „Spójnego Przywództwa” (ośmioetapowego programu rozwoju liderów budujących angażujące organizacje), dyrektorem Akademii Przywództwa Liderów Oświaty, a także członkiem rad nadzorczych następujących spółek i organizacji: TU Link4 S.A., ERBUD S.A., Foundation for Strategic Competencies Development oraz PKO Bank Polski, gdzie również pełni funkcję Wiceprzewodniczącej Komitetu Audytu Banku.

### **Lukasz Rozdeiczek-Kryszkowski**

Pan Łukasz Rozdeiczek-Kryszkowski jest założycielem i Prezesem BATNA Group Sp. z o.o., a także Country Managerem (na Polskę) Chartered Institute of Procurement and Supply. Jest doświadczonym adwokatem (posiada uprawnienia i praktykował w Polsce, Stanach Zjednoczonych i Anglii), mediatorem oraz arbitrem. Specjalizuje się w skomplikowanych transakcjach, sporach arbitrażowych i corporate governance. Mecenas Rozdeiczek pełni funkcję Adjunct Professor Uniwersytetu Georgetown Law w Waszyngtonie i jest wykładowcą School of International Arbitration, Queen Mary College na Uniwersytecie Londyńskim gdzie uczy negocjacji i pozasądowych metod rozwiązywania sporów. Przez kilka lat jako Senior Fellow on Law and Negotiation był pracownikiem naukowym Harvard Law School. Pan Rozdeiczek posiada także duże doświadczenie w zarządzaniu konfliktem i sytuacjami kryzysowymi, a w latach 2003-2004 był dyrektorem Harvard Mediation Program. Poprzednio pracował w Clifford Chance, Banku Światowym/International Finance Corporation oraz CMS Cameron McKenna.

Pan Rozdeiczek pełni obecnie funkcje członka Rady Nadzorczej w Jastrzębskiej Spółce Węglowej S.A. oraz w Krakowiaków Nieruchomości Sp. o.o. W przeszłości piastował stanowisko Przewodniczącego Rady Nadzorczej Libella Sp. z o.o.

Mecenas Rozdeiczek jest absolwentem studiów prawniczych na Uniwersytecie Warszawskim oraz Harvard University, a także specjalistycznych studiów na Cambridge University oraz London University (dyplom z Międzynarodowego Arbitrażu Handlowego oraz Prawa Europejskiego i Spółek).

### **Krzysztof A. Rozen**

Pan Krzysztof A. Rozen posiada tytuł magistra Nauk Ekonomicznych zdobyty w 1986 roku w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie na Wydziale Handlu Zagranicznego (Indywidualny Program Studiów) oraz tytuł Master of Business Administration with Honors przyznany w 1993 roku przez Rotman School of Management, Uniwersytet w Toronto (Kanada). Posiada licencje maklera papierów wartościowych oraz maklera produktów pochodnych zdobyte odpowiednio w roku 1990 oraz 1991 w Kanadzie. Pan Rozen ukończył również następujące kursy: Canadian Securities Course (Honors), Canadian Options Course, Rola Rady Nadzorczej i jej współpraca z Zarządem, Efektywne Zarządzanie Czasem, Coaching dla Liderów, Praca Umysłem i Zarządzanie Energią oraz Efektywne Motywowanie.

Obecnie Pan Rozen pełni funkcję członka Rady Nadzorczej i Przewodniczącego Komitetu Audytu w Wirtualna Polska Holding S.A. oraz członka Rady Nadzorczej w Plus Banku S.A. W latach 1998 – 2014 roku Pan Rozen pracował dla KPMG, gdzie zbudował i kierował Grupą Corporate Finance oraz Zespołem ds. Energii i Zasobów Naturalnych w ramach KPMG w Polsce. Był szefem zespołu Fuzji i Przejęć w KPMG na Europę Centralną i Środkową (16 krajów) oraz zasiadał w 8 osobowej Europejskiej Radzie Corporate Finance. Zespół Corporate Finance w Polsce liczył ponad 40 osób i świadczył usługi w zakresie doradztwa przy fuzjach i przejęciach, pozyskiwaniu finansowania dłużnego oraz wycen. Koordynował również pracę interdyscyplinarnego zespołu ds. Energetyki i Zasobów Naturalnych będąc odpowiedzialnym za relacje z klientami w tym sektorze.

Głównymi klientami w tym okresie byli KGHM, JSW, PSE, PGE, Tauron, Enea, ZE PAK, Gaz System. Przed podjęciem pracy w KPMG Pan Rozen pracował w Citibanku w Warszawie, w International Finance Corporation w Waszyngtonie oraz w Toronto Dominion Banku w Toronto. W Citibanku stworzył pierwszy w Polsce zespół syndykacji kredytów korporacyjnych. W IFC zajmował się prywatyzacją i uczestniczył w pierwszych prywatyzacjach sektora cementowego w Polsce (Cementownie Odra, Górażdze, Strzelce, Ozarów, Warta). W Toronto Dominion Banku był maklerem papierów wartościowych.

Pan Rozen posiada znaczące doświadczenie w analizach finansowych, ocenie projektów inwestycyjnych oraz opracowywaniu i weryfikacji strategii rozwoju firm, w szczególności w zakresie strategii finansowania, jak również w zakresie zarządzania projektami oraz w kierowaniu i koordynacji prac interdyscyplinarnych zespołów ludzkich pracujących przy fuzjach, przejęciach, konsolidacji i restrukturyzacji. Zna standardy ładu korporacyjnego dotyczące funkcjonowania spółek kapitałowych oraz dobre praktyki dotyczące funkcjonowania rad nadzorczych.

Pan Rozen prowadzi działalność społeczną – jest Przewodniczącym Komitetu Rozwoju w Muzeum Historii Żydów Polskich, Członkiem Korporacji Handlu Zagranicznego przy SGH, Członkiem Amerykańskiej i Kanadyjskiej Izby Handlowej. Pan Rozen jest również regularnym uczestnikiem i panelistą na głównych kongresach gospodarczych w Polsce - w Krynicy, Sopocie, Katowicach, felietonistą w gospodarczych gazetach i magazynach oraz komentatorem w radiu TOK FM w programie Ekonomia Kapitał Gospodarka.

### **Steven Kent Winegar Clark**

Pan Steve Winegar rozpoczął karierę zawodową w firmie Arthur Andersen & Co. w 1970 roku, gdzie przepracował 7 lat – początkowo w filii w Houston, a następnie w Madrycie. W 1977 roku dołączył do MSD Pharmaceuticals jako dyrektor finansowy (CFO) podmiotu zależnego spółki w Kolumbii, a w 1979 roku objął takie samo stanowisko we Włoszech. W 1980 roku został mianowany dyrektorem zarządzającym podmiotu zależnego MSD w Grecji/Turcji, a od 1984 roku był odpowiedzialny za dywizję hiszpańską. Rok później objął stanowisko dyrektora zarządzającego w firmie Bristol-Myers Spain. Karierę w branży restauracyjnej rozpoczął w 1987 roku jako prezes (CEO) Foster's Hollywood Restaurants. W 1993 roku został współzałożycielem Grupo Zena de Restauración. W 2003 roku, 2 lata po sprzedaży większościowego pakietu udziałów grupie CVC Capital Partners, Pan Winegar założył Restauravia Grupo de Restauración („Restauravia”). W 2006 roku jej współudziałowcem został Corpfín Capital. W 2011 roku Grupa AmRest nabyła pakiet kontrolny w Restauravii, a dwa lata później stała się jej 100% właścicielem. Pan Winegar pełnił funkcję CEO Restauravii do października 2014 roku.

Pan Winegar posiada tytuł Certified Public Accountant (CPA). W przeszłości pełnił funkcję prezesa Amerykańskiej Izby Handlowej w Hiszpanii, zarządcy (trustee) American School of Madrid (przez 25 lat) oraz członka zarządu Telepizza SAU. Obecnie Pan Winegar jest wiceprezesem Sabertia Capital Partners.

### **Luis Miguel Álvarez Pérez**

Pan Luis Miguel Álvarez Pérez jest Członkiem Zarządu, Członkiem Komitetu Audytu i Członkiem Komitetu Inwestycyjnego Finaccess, S.A.P.I. (od 2013 r.). Jest także Założycielem, Prezesem Zarządu i Dyrektorem Generalnym (ang. CEO) Compitalia, S.A. de C.V., rodzinnej spółki inwestycyjnej, która głównie dokonuje inwestycji bezpośrednich poprzez udziały w kapitale i inwestycje w nieruchomości, przede wszystkim w sektorach takich jak: czysta energia, biopaliwa, produkty naftowe i ich pochodne, restauracje szybkiej obsługi, nieruchomości i fundusze finansowe.

Przez ponad 25 lat Pan Álvarez Pérez zajmował różne stanowiska w kilku podmiotach zależnych i centrali Grupo Modelo (w tym stanowisko Dyrektora Vertical Companies Grupo Modelo, S.A.B. de C.V., Prezesa i Dyrektora Generalnego Gmodelo Agriculture, LLC., Idaho Falls, Idaho oraz Wiceprezesa i Dyrektora Generalnego Gmodelo Agriculture, Inc. Przez 8 lat swojej kariery zawodowej pracował w Grupo Modelo w Idaho Falls (Indiana, USA), pełniąc funkcję Prezesa i Dyrektora Generalnego nowego zakładu słodowego.

Pan Álvarez Pérez wciąż jest aktywnie zaangażowany jako członek zarządów w działalność szeregu spółek i organizacji pozarządowych. Poza pełnieniem różnych funkcji w Finaccess, jest obecnie Członkiem Zarządu BioFin Services, S.A. de C.V. (SOFOM ENR), Biofields, S.A., Algenol, LLC, Christel House Mexico, A.C.,

Sueños y Conceptos Inmobiliarios, S.A. de C.V., Grupo Aradam, SAPI oraz Prezesem Zarządu Tenedora Santa Hortensia, SAPI i Fornix, S.A. de C.V. Wcześniej pełnił między innymi następujące funkcje zarządcze: Zastępcy Członka Zarządu (Alternate Board Member) i Członka Komitetu Wykonawczego Grupo Modelo, S.A.B. de C.V., Członka Zarządu i Członka Komitetu Wykonawczego InteGrow Malt, LLC. oraz Członka Zarządu Impulsora Agrícola, S.A. i International CO2 Extraction, LLC.

Pan Álvarez Pérez jest absolwentem Uniwersytetu Iberoamerykańskiego na kierunku Inżynierii Przemysłowej, International Management Program (Międzynarodowego Programu dla Kadry Zarządczej) w Ft. Lauderdale na Florydzie (IPADE), PADI – International Top Management Program (Międzynarodowego Programu dla Ścisłej Kadry Zarządczej) (ITAM, Ashridge, Kellogg, IMD, Stanford) oraz programu Building Skills for Success (Rozwijanie Umiejętności Niezbędnych do Osiągnięcia Sukcesu) na uczelni Wharton w San Francisco.

### **José Parés Gutiérrez**

Pan José Parés Gutiérrez jest Starszym Dyrektorem Wykonawczym (Senior Executive) posiadającym bogate doświadczenie międzynarodowe i niepodważalne osiągnięcia w dziedzinie marketingu, sprzedaży oraz finansowania i zarządzania operacyjnego.

Od 2013 roku Pan Parés Gutiérrez jest Dyrektorem Generalnym (ang. Chief Executive Officer) Finaccess Capital (Meksyk), odpowiedzialnym za zarządzanie portfolio wartym kilkaset milionów dolarów. Jest także Prezesem Zarządu Crown Imports (Chicago, Illinois), Wiceprezesem Zarządu MMI (Toronto, Kanada), Prezesem Zarządu DIFA (Meksyk) oraz byłym członkiem Meksykańskiej Izby Pivnej (Beer Chamber of Mexico).

Wcześniej Pan Parés Gutiérrez pracował przez 19 lat w Grupo Modelo (Meksyk) piastując różne stanowiska. W okresie ostatnich 5 lat pracy, obejmującym lata kryzysu finansowego, jako Wiceprezes ds. Międzynarodowego Marketingu i Sprzedaży przyczynił się do wzrostu przychodów Grupo Modelo z 1 miliarda USD do 3 miliardów USD.

Pan Parés Gutiérrez jest absolwentem Uniwersytetu Panamerykańskiego w Meksyku na kierunku Biznes i Finanse. Ukończył też studia MBA w ITAM (Meksyk), Business D-1 Program w IPADE (Meksyk) oraz Executive Programme (Program Menedżerski) na uczelni Wharton w San Francisco.

Dnia 30 września 2015 roku Zarząd AmRest poinformował, iż na posiedzeniu Rady Nadzorczej w dniu 29 września 2015 roku Rada Nadzorcza podjęła uchwałę (Uchwała nr 1/09/2015) o wyborze Pana José Parés Gutiérrez na Przewodniczącego Rady. Uchwała weszła w życie z dniem podjęcia.

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

#### **Zarząd**

W 2015 roku w skład Zarządu AmRest wchodziły następujące osoby:

- Wojciech Mroczyński,
- Mark Chandler,
- Drew O'Malley,
- Jacek Trybuchowski,
- Oksana Staniszevska (począwszy od 8 grudnia 2015 roku),
- Olgierd Danielewicz (począwszy od 8 grudnia 2015 roku).

#### **Rada Nadzorcza**

W 2015 roku w skład Rady Nadzorczej AmRest wchodziły następujące osoby:

- Henry McGovern (do 10 września 2015 przewodniczący Rady Nadzorczej),



- Raimondo Eggink,
- Per Steen Breimyr (do 12 sierpnia 2015 roku),
- Peter A. Bassi (do 12 sierpnia 2015 roku),
- Joseph P. Landy (do 18 sierpnia 2015 roku),
- Amr Kronfol (do 18 sierpnia 2015 roku),
- Bradley D. Blum (do 21 września 2015 roku),
- Zofia Dzik (począwszy od 12 sierpnia 2015 roku),
- Krzysztof A. Rozen (począwszy od 12 sierpnia 2015 roku),
- José Parés Gutiérrez (począwszy od 21 września 2015 roku; od 29 września 2015 roku przewodniczący Rady Nadzorczej),
- Luis Miguel Álvarez Pérez (począwszy od 21 września 2015 roku),
- Łukasz Rozdeiczer-Kryszkowski (od 20 października 2015),
- Steven Kent Winegar Clark (od 20 października 2015).

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 Grupy i struktury bilansu

TABELA 3. PODSTAWOWE SKONSOLIDOWANE DANE FINANSOWE AMREST (LATA 2014-2015)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2015	2014
Przychody ze sprzedaży	3 338 740	2 952 651
Zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA)	436 472	356 374
<i>Rentowność operacyjna przed amortyzacją (marża EBITDA)</i>	<i>13,1%</i>	<i>12,1%</i>
Skorygowany zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA skorygowana)*	466 895	381 981
<i>Skorygowana rentowność operacyjna przed amortyzacją (marża skorygowanej EBITDA)*</i>	<i>14,0%</i>	<i>12,9%</i>
Zysk na działalności operacyjnej	195 743	109 895
<i>Rentowność operacyjna (marża EBIT)</i>	<i>5,9%</i>	<i>3,7%</i>
Zysk netto (dla akcjonariuszy AmRest)	160 036	51 667
<i>Rentowność netto</i>	<i>4,8%</i>	<i>1,7%</i>
Kapitały własne	1 104 074	975 642
<i>Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROE)</i>	<i>14,5%</i>	<i>5,3%</i>
Suma bilansowa	2 849 124	2 621 843
<i>Stopa zwrotu z aktywów (ROA)</i>	<i>5,6%</i>	<i>2,0%</i>

\* Wartości oczyszczone 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), korekty podatków pośrednich oraz efekt zmiany metody rozliczenia programu opcyjnego (różnica w koszcie wynikającym z ujęcia księgowego programów opcyjnych rozliczanych w środkach pieniężnych a rozliczanych w instrumentach kapitałowych).

#### Definicje:

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

rentowność operacyjna – stosunek zysku na działalności operacyjnej do przychodów ze sprzedaży;

rentowność netto – stosunek zysku netto przypadającego akcjonariuszom AmRest 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 sumy aktywów;

TABELA 4. ANALIZA PŁYNNOŚCI (LATA 2014-2015)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2015	2014
Aktywa obrotowe	523 772	401 073
Zapasy	64 346	51 638
Zobowiązania krótkoterminowe	565 433	353 195
<i>Wskaźnik płynności bieżącej</i>	<i>0,93</i>	<i>1,14</i>
<i>Wskaźnik płynności szybkiej</i>	<i>0,81</i>	<i>0,99</i>
Środki pieniężne	317 871	257 171
<i>Wskaźnik natychmiastowy</i>	<i>0,56</i>	<i>0,73</i>
<i>Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)</i>	<i>6,20</i>	<i>5,74</i>
Należności handlowe i pozostałe	92 090	66 345
<i>Wskaźnik rotacji należności handlowych (w dniach)</i>	<i>7,38</i>	<i>8,47</i>
<i>Wskaźnik (cykl) operacyjny (w dniach)</i>	<i>13,58</i>	<i>14,21</i>
Zobowiązania handlowe i pozostałe krótkoterminowe	461 774	344 873
<i>Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych (w dniach)</i>	<i>39,64</i>	<i>36,33</i>
<i>Wskaźnik konwersji gotówkowej (w dniach)</i>	<i>-26,06</i>	<i>-22,12</i>

**Definicje:**

wskaźnik płynności bieżącej – stosunek majątku obrotowego do zobowiązań krótkoterminowych;

wskaźnik płynności szybkiej - stosunek majątku obrotowego pomniejszonego o zapasy do wartości 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 pomnożony przez liczbę dni danego okresu;

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

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

wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych (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 handlowych;

TABELA 5. ANALIZA ZADŁUŻENIA (LATA 2014-2015)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2015	2014
Majątek trwały	2 325 352	2 220 770
Zobowiązania	1 745 050	1 646 201
Zobowiązania długoterminowe	1 179 617	1 293 006
Dług	1 125 364	1 116 384
Udział zapasów w aktywach obrotowych (%)	12,3%	12,9%
Udział należności handlowych w aktywach obrotowych (%)	17,6%	16,5%
Udział środków pieniężnych w aktywach obrotowych (%)	60,7%	64,1%
Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym	0,47	0,44
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,61	0,63
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	1,07	1,33
Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego	1,58	1,69
Dług/Kapitały własne	1,02	1,14

**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 2015 roku wzrosły o 13,1% w porównaniu z rokiem ubiegłym (z 2 953 mln zł do 3 339 mln zł).

Dynamiczny wzrost przychodów został osiągnięty zarówno dzięki utrzymującym się pozytywnym trendom sprzedaży porównywalnej, jak i dalszemu wzrostowi skali biznesu poprzez rozbudowę sieci restauracji.

Wzrost sprzedaży porównywalnej (LFL) w 2015 roku obserwowany był w większości marek i rynków, na których obecny jest AmRest. Na szczególną uwagę zasługuje fakt stabilnie rosnącej sprzedaży w regionie Europy Środkowo-Wschodniej oraz Hiszpanii – dwóch największych dywizji Grupy. Od dłuższego czasu

restauracje wszystkich marek odnotowują tu rosnące trendy LFL (na niektórych rynkach dwucyfrowe), w dużej mierze przyczyniając się do trwałego wzrostu przychodów całej Grupy.

Na rynku rosyjskim, mimo utrzymującej się niepewności, popyt na produkty i usługi restauracji KFC utrzymał tendencję wzrostową. Przełożyło się to na wyraźny wzrost liczby gości odwiedzających restauracje oraz dwucyfrową dynamikę LFL (w walucie lokalnej). Na Nowych Rynkach wzrost sprzedaży porównywalnej uległ spowolnieniu, w dużej mierze z powodu wolniej rosnącej sprzedaży w restauracjach sieci Blue Frog.

**TABELA 6. PODSTAWOWE DANE FINANSOWE GRUPY AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE (Q4 2014, Q4 2015)\***

Tys. zł	Q4 2015		Q4 2014	
	Udział	Marża	Udział	Marża
<b>Sprzedaż</b>	<b>917 874</b>		<b>799 592</b>	
<i>Polska</i>	358 583	39,1%	318 682	39,9%
<i>Republika Czeska</i>	120 255	13,1%	99 989	12,5%
<i>Pozostałe CE</i>	79 416	8,7%	52 078	6,5%
Razem CE	558 254	60,8%	470 749	58,9%
Rosja	101 099	11,0%	103 189	12,9%
Hiszpania	197 390	21,5%	170 019	21,3%
Nowe Rynki	61 131	6,7%	55 635	7,0%
<b>EBITDA</b>	<b>115 351</b>	12,6%	<b>100 865</b>	12,6%
<i>Polska</i>	50 299	14,0%	40 965	12,9%
<i>Republika Czeska</i>	22 423	18,6%	15 411	15,4%
<i>Pozostałe CE</i>	13 090	16,5%	5 822	11,2%
Razem CE	85 812	15,4%	62 198	13,2%
Rosja	6 517	6,4%	9 361	9,1%
Hiszpania	40 646	20,6%	38 351	22,6%
Nowe Rynki	-1 818	-	-2 844	-
Nieprzypisane	-15 806	-	-6 201	-
<b>Skorygowana EBITDA**</b>	<b>121 122</b>	13,2%	<b>109 722</b>	13,7%
<i>Polska</i>	44 506	12,4%	43 441	13,6%
<i>Republika Czeska</i>	22 798	19,0%	16 040	16,0%
<i>Pozostałe CE</i>	13 703	17,3%	6 297	12,1%
Razem CE	81 007	14,5%	65 778	14,0%
Rosja	11 317	11,2%	12 562	12,2%
Hiszpania	42 022	21,3%	41 164	24,2%
Nowe Rynki	-1 363	-	-3 581	-
Nieprzypisane	-11 861	-	-6 201	-
<b>EBIT</b>	<b>38 896</b>	4,2%	<b>9 056</b>	1,1%
<i>Polska</i>	24 782	6,9%	13 673	4,3%
<i>Republika Czeska</i>	15 726	13,1%	8 954	9,0%
<i>Pozostałe CE</i>	5 065	6,4%	-1 316	-
Razem CE	45 573	8,2%	21 310	4,5%
Rosja	-708	-	89	0,1%
Hiszpania	26 506	13,4%	26 143	15,4%
Nowe Rynki	-16 621	-	-32 188	-
Nieprzypisane	-15 854	-	-6 298	-

\* Dane nie zostały objęte badaniem

\*\* 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), korekty podatków pośrednich oraz efekt zmiany metody rozliczenia programu opcyjnego (różnica w koszcie wynikającym z ujęcia księgowego programów opcyjnych rozliczanych w środkach pieniężnych a rozliczanych w instrumentach kapitałowych).

TABELA 7. PODSTAWOWE DANE FINANSOWE GRUPY AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE (LATA 2014 – 2015)

Tys. zł	2015		2014	
	Udział	Marża	Udział	Marża
<b>Sprzedaż</b>	<b>3 338 740</b>		<b>2 952 651</b>	
<i>Polska</i>	1 331 156	39,9%	1 193 706	40,4%
<i>Republika Czeska</i>	415 848	12,5%	358 919	12,2%
<i>Pozostałe CE</i>	240 786	7,2%	175 098	5,9%
Razem CE	1 987 790	59,5%	1 727 723	58,5%
Rosja	402 838	12,1%	410 858	13,9%
Hiszpania	704 412	21,1%	621 559	21,1%
Nowe Rynki	243 700	7,3%	192 511	6,5%
<b>EBITDA</b>	<b>436 472</b>	<b>13,1%</b>	<b>356 374</b>	<b>12,1%</b>
<i>Polska</i>	184 924	13,9%	164 409	13,8%
<i>Republika Czeska</i>	71 610	17,2%	52 032	14,5%
<i>Pozostałe CE</i>	34 796	14,5%	15 267	8,7%
Razem CE	291 330	14,7%	231 708	13,4%
Rosja	40 457	10,0%	43 217	10,5%
Hiszpania	146 363	20,8%	130 871	21,1%
Nowe Rynki	-1 638	-	-32 505	-
Nieprzypisane	-40 040	-	-16 917	-
<b>Skorygowana EBITDA*</b>	<b>466 895</b>	<b>14,0%</b>	<b>381 981</b>	<b>12,9%</b>
<i>Polska</i>	182 976	13,7%	171 676	14,4%
<i>Republika Czeska</i>	72 842	17,5%	54 041	15,1%
<i>Pozostałe CE</i>	36 525	15,2%	16 106	9,2%
Razem CE	292 343	14,7%	241 822	14,0%
Rosja	49 653	12,3%	51 154	12,5%
Hiszpania	148 935	21,1%	134 951	21,7%
Nowe Rynki	1 761	0,7%	-29 029	-
Nieprzypisane	-25 797	-	-16 917	-
<b>EBIT</b>	<b>195 743</b>	<b>5,9%</b>	<b>109 895</b>	<b>3,7%</b>
<i>Polska</i>	94 646	7,1%	74 087	6,2%
<i>Republika Czeska</i>	47 154	11,3%	24 916	6,9%
<i>Pozostałe CE</i>	15 977	6,6%	-2 555	-
Razem CE	157 777	7,9%	96 448	5,6%
Rosja	14 001	3,5%	14 946	3,6%
Hiszpania	94 386	13,4%	86 836	14,0%
Nowe Rynki	-30 188	-	-71 323	-
Nieprzypisane	-40 233	-	-17 012	-

\* 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), korekty podatków pośrednich oraz efekt zmiany metody rozliczenia programu opcyjnego (różnica w koszcie wynikającym z ujęcia księgowego programów opcyjnych rozliczanych w środkach pieniężnych a rozliczanych w instrumentach kapitałowych).

Korzystne uwarunkowania makroekonomiczne na głównych rynkach działalności Grupy, poprawa nastrojów konsumentów oraz trwale rosnące trendy sprzedażowe uzasadniają dalszy dynamiczny wzrost skali działalności. Otwarcie 99 nowych restauracji w 2015 roku (w tym 17 franczyzowych), jak również szybki przyrost sprzedaży w lokalach otwieranych w roku poprzednim dodatkowo przyczyniły się do wzrostu przychodów całej Grupy. Dodatkowym pozytywnym czynnikiem było przejęcie sieci kawiarni Starbucks w Rumunii i Bułgarii w czerwcu 2015 roku (23 lokale).

Jedyną dywizją, która zanotowała spadek sprzedaży była Rosja. Przychody na tym rynku zmalały w 2015 roku do 403 mln zł (-8 mln zł w porównaniu z 2014r.), co było następstwem osłabienia się rubla. Sprzedaż w walucie lokalnej wzrosła w 2015 roku o 30,1%.

W czwartym kwartale 2015 roku sprzedaż Grupy AmRest wzrosła o 14,8% w porównaniu z rokiem ubiegłym i wyniosła 918 mln zł. Największą dynamikę odnotowano w dywizji CE (wzrost o 18,6%). Przychody dywizji hiszpańskiej, dzięki silnym trendom LFL oraz przyspieszeniu tempa nowych otwarć, zwiększyły się 16,1%. Sprzedaż na Nowych Rynkach wzrosła o 9,9% na skutek wzrostu sieci Blue Frog, natomiast w Rosji przychody w Q4 2015 były o 2% niższe, niż przed rokiem (efekt osłabienia rubla).

Rok 2015 był rekordowy dla Grupy AmRest pod względem osiągniętych wyników finansowych. Zysk operacyjny (EBIT) całej Grupy wyniósł 196 mln zł i był o 78,1% wyższy, niż w 2014 roku. Przełożyło się to na wzrost marży EBIT o 2,2pp do 5,9% na koniec 2015 roku. Znaczna poprawa zyskowności wynikała między innymi z dynamicznie rosnącej sprzedaży Grupy i związanych z tym korzyści skali efektywności osiąganych w poszczególnych kategoriach kosztowych. Sprzyjające trendy na rynkach surowców oraz sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw pozwoliły znacznie poprawić marżę brutto na sprzedaży. Dzięki kontynuowanym wysiłkom negocjacyjnym udało się także osiągnąć obniżki kosztów czynszów. W 2015 roku odnotowano również relatywnie niższy koszt amortyzacji, związany między innymi ze spadkiem przeciętnego kosztu otwierania nowych restauracji i mniejszych, niż przed rokiem nakładów inwestycyjnych. Poprawa wyników operacyjnych w restauracjach w połączeniu z udoskonalonym procesem wyboru lokalizacji znalazły swe odbicie w znacznym zmniejszeniu odpisów aktualizujących wartość środków trwałych. W 2015 roku wyniosły one 17 mln zł i były o 24 mln niższe, niż przed rokiem. Wynik na poziomie zysku EBITDA został obciążony w 2015 roku kosztem 17 mln zł, związanym ze zmianą ujęcia księgowego programów opcyjnych rozliczanych w środkach pieniężnych.

Zysk na poziomie EBITDA w Grupie AmRest wzrósł o 22,5% w porównaniu z rokiem ubiegłym, i wyniósł w 2015 roku rekordowy poziom 436 mln zł. Marża zysku EBITDA wzrosła o 1pp, osiągając poziom 13,1%. W czwartym kwartale 2015 roku zysk EBITDA po raz kolejny przekroczył 100 mln zł, osiągając poziom 115 mln zł, a marża EBITDA wyniosła 12,6%, zrównując się z wynikiem ubiegłorocznym.

EBITDA skorygowana o jednorazowe koszty otwarć restauracji, koszty nabyć i połączeń, korekty podatków pośrednich (m.in. VAT) oraz księgowy koszt zmiany w programach opcyjnych wyniosła w 2015 roku 467 mln zł i była wyższa o 85 mln zł w porównaniu z rokiem poprzednim (wzrost o 22,2%). Marża EBITDA skorygowanej wzrosła tym samym do 14% w 2015 roku.

W minionym roku Grupa AmRest kontynuowała dotychczasową strategię zorientowaną przede wszystkim na rozwoju głównych rynków – Europy Środkowo-Wschodniej i Hiszpanii, co przełożyło się na wzrost zysku EBITDA w tych dywizjach o odpowiednio 25,7% i 11,8% (łącznie +75 mln zł). Stabilne trendy wzrostowe sprzedaży porównywalnej w połączeniu ze sprzyjającą sytuacją na rynkach surowców pomogły poprawić marżę brutto na sprzedaży w obu regionach.

W dywizji CE największy wzrost zyskowności zanotowano w segmencie „Pozostałe” (wzrost zysku EBITDA o blisko 20 mln zł). Dalsza poprawa marż we wszystkich markach na Węgrzech i Bałkanach została dodatkowo wzmocniona akwizycją sieci Starbucks w Rumunii i Bułgarii w czerwcu 2015 roku. Zyskowność przejętych kawiarni jest najwyższa w Grupie AmRest, co przyczyniło się do wzmocnienia zyskowności całego regionu.

Na rynku czeskim zysk EBITDA w 2015 roku wzrósł o 37,6% (wzrost o blisko 20 mln zł), a marża EBITDA wyniosła 17,2% (2,7pp więcej, niż przed rokiem). Było to możliwe dzięki utrzymującym się dwucyfrowym trendom LFL w każdej z trzech marek obecnych na tym rynku oraz dalszej poprawie efektywności kosztów operacyjnych.

W Polsce rosnąca liczba odwiedzin restauracji Grupy, a tym samym stabilne trendy sprzedażowe przyczyniły się do wzrostu zysku EBITDA o blisko 20 mln zł w 2015 roku. Marża EBITDA poprawiła się o 0,1pp i wyniosła 13,9%. Niższe niż przed rokiem koszty żywności pozwoliły skompensować wzrost kosztów wynagrodzeń oraz wpływ jednorazowych kosztów związanych z zamknięciem 2 restauracji Burger King oraz 1 kawiarni Starbucks.

Dywidzja hiszpańska pozostaje najbardziej zyskową w grupie AmRest. Wzrost zysku EBITDA o ponad 15 mln zł był możliwy przede wszystkim dzięki stabilnym trendom sprzedażowym oraz niższym kosztom surowców. Marża EBITDA wyniosła w 2015 roku 20,8%. Nieznaczne osłabienie w porównaniu z rokiem poprzednim (-0,3pp) wynikało przede wszystkim ze wzrostu nakładów na działania marketingowe oraz jednorazowych kosztów zamknięcia 1 restauracji. Utrzymujące się na tym rynku pozytywne trendy makroekonomiczne sprzyjają rozwojowi sieci KFC i La Tagliatella, co w dłuższym terminie powinno przyczynić się do umacniania marż w tym regionie.

Zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami, w 2015 roku udało się znacznie poprawić wyniki dywidzji Nowe Rynki. Restrukturyzacja biznesu, zamknięcie niedochodowych restauracji La Tagliatella na rynkach międzynarodowych oraz skupienie się na rozwoju sieci Blue Frog w Chinach i La Tagliatella we Francji przyczyniły się do redukcji strat, dzięki czemu wynik na poziomie EBITDA w 2015 roku był o 31 mln lepszy, niż przed rokiem. Obecnie Spółka skupia się na rozwoju wspomnianych conceptów w Chinach i Francji. W połowie 2016 roku spodziewane jest otwarcie flagowej restauracji Blue Frog w parku rozrywki Shanghai Disney Resort, co pozwoli wzmocnić świadomość marki wśród konsumentów. Oczekuje się, że wraz ze wzrostem liczby restauracji, osiągnane korzyści skali przełożą się na dalsze umacnianie się wyników dywidzji Nowe Rynki.

Wyniki osiągnane przed grupę AmRest w Rosji pozostają pod wpływem niesprzyjających uwarunkowań politycznych i makroekonomicznych. W obliczu dużej niepewności co do kierunku rozwoju sytuacji w regionie, Spółka postanowiła ograniczyć w 2015 roku tempo ekspansji i skupić się na poprawie efektywności kosztowej w celu utrzymania marż. Dwucyfrowe trendy LFL (oparte w dużej mierze na wzroście ilości odwiedzin restauracji) w połączeniu z szeregiem inicjatyw oszczędnościowych w wielu obszarach pozwoliły osiągnąć marżę EBITDA na poziomie 10% w 2015 roku. Na szczególną uwagę zasługuje fakt udanych negocjacji cenowych w obszarze kosztów surowców i czynszów, a także spadek kosztów pracy poprzez implementację usprawnionego modelu zatrudniania. W związku z niższą skalą otwarć znacząco ograniczono także koszty przedotwarcia.

Konsekwentna poprawa wyników operacyjnych przyczyniła się do potrojenia zysku netto przypadającego akcjonariuszom Grupy AmRest. W 2015 roku zysk netto wyniósł 160 mln zł, wobec 52 mln zł rok wcześniej. Było to możliwe także dzięki ograniczeniu kosztów finansowych o 7 mln zł.

Na koniec 2015 roku wskaźniki płynności Grupy AmRest odzwierciedlały solidną strukturę bilansu. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego Grupy AmRest spadł do 1,07 na koniec 2015 roku na skutek zaklasyfikowania części zadłużenia jako długu krótkoterminowego. Dług netto kalkulowany na potrzeby warunków umownych na koniec 2015 roku wyniósł 817 mln zł, dając wskaźnik pokrycia długu netto zyskiem EBITDA w wysokości 1,85.

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

Skonsolidowane Sprawozdania Finansowe za okres 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2015 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 2015 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 31.12.2015):

- ING Bank (Czechy) – 8 526 tys. zł (kredyt w rachunku bieżącym),
- Bank Pekao S.A., Bank Zachodni WBK S.A., ING Bank Śląski S.A., Bank BGŻ BNP Paribas 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) – 4 807 tys. zł (pożyczka krótkoterminowa)

Szczegółowe informacje dotyczące kredytów, pożyczek i obligacji, według stanu na dzień 31 grudnia 2015 roku, znajdują się w Nocie 18 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego oraz Załączniku nr 10 Suplementu do Sprawozdania Zarządu.

Pozostałe instrumenty finansowe według stanu na dzień 31 grudnia 2015 roku, zostały opisane w Nocie 31 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

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

Inwestycje kapitałowe AmRest na dzień 31 grudnia 2015 roku wyniosły 828 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 2015.

*TABELA 8. ZAKUPY MAJĄTKU TRWAŁEGO W GRUPIE (LATA 2014-2015)*

Tys. zł	2015	2014
<b>Aktywa niematerialne, w tym:</b>	<b>81 968</b>	<b>18 486</b>
Licencje do używania znaku Pizza Hut, KFC, Stabucks, Burger King	9 314	9 133
Wartość firmy	9 367	-
Inne aktywa niematerialne	63 287	9 353
<b>Środki trwałe, w tym:</b>	<b>268 995</b>	<b>299 797</b>
Grunt	-	6 273
Budynki	159 102	139 399
Sprzęt	87 540	82 636
Środki transportu	2 872	525
Inne (uwzględniają środki trwałe w budowie)	19 481	70 964
<b>Razem</b>	<b>350 963</b>	<b>318 283</b>

Wydatki inwestycyjne poniesione przez Grupę AmRest w 2015 roku dotyczyły przede wszystkim budowy nowych i renowacji istniejących restauracji, a także nabycia sieci 23 kawiarni Starbucks w Rumunii i Bułgarii w czerwcu 2015 roku. Wzrost nakładów na majątek trwały o 25 mln zł w porównaniu z rokiem ubiegłym wynikał przede wszystkim z wydatków poniesionych na wspomnianą akwizycję (67 mln zł). Pozostałe wydatki inwestycyjne były o 41 mln zł niższe, niż przed rokiem, co wynikało przede wszystkim z dalszych oszczędności osiągniętych w obszarze jednostkowych kosztów budowy nowych lokali. W 2015 roku wydatki inwestycyjne finansowane były głównie z przepływów pieniężnych generowanych na działalności operacyjnej.

Na koniec 2015 roku Grupa AmRest prowadziła łącznie 904 restauracje (800 na koniec 2014 roku). W 2015 roku w ramach Grupy otwartych zostało 99 nowych restauracji, 23 restauracje zostały przejęte, a 18 restauracji zamknięto.

*TABELA 9. LICZBA RESTAURACJI AMREST, STAN NA DZIEŃ 31 GRUDNIA 2015 ROKU*

	<b>AmRest</b>	<b>Franczyzobiorcy</b>	<b>Suma</b>
<b>Stan na koniec roku 2014</b>	694	106	<b>800</b>
<b>Nowe otwarcia</b>	82*	17	<b>99</b>
<b>Zamknięcia</b>	-17*	-1	<b>-18</b>
<b>Trwające Relokacje</b>	0	0	<b>0</b>
<b>Przejęcia</b>	23	0	<b>23</b>
<b>Suma</b>	<b>782</b>	<b>122</b>	<b>904</b>

\* Dane uwzględniają 5 zakończonych w 2015 roku relokacji (2 restauracje zamknięto w 2012 roku, a 3 w 2015 roku; wszystkie 5 restauracji otwarto ponownie w 2015 roku)

Na dzień 11 marca 2016 roku, AmRest prowadzi 908 restauracji.

TABELA 10. LICZBA RESTAURACJI AMREST, STAN NA DZIEŃ PUBLIKACJI RAPORTU

Kraje	Marki	31-12-2014	31-03-2015	30-06-2015	30-09-2015	31-12-2015	11-03-2016
Polska	<b>RAZEM</b>	<b>320</b>	<b>323</b>	<b>328</b>	<b>335</b>	<b>346</b>	<b>346</b>
	KFC	191	190	193	197	206	206
	BK	32	32	33	33	33	33
	SBX	38	38	38	41	40	40
	PH	59	63	64	64	67	67
Czechy	<b>RAZEM</b>	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>102</b>	<b>103</b>
	KFC	68	69	69	69	71	71
	BK	7	7	7	7	7	7
	SBX	19	20	22	23	24	25
Węgry	<b>RAZEM</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>49</b>
	KFC	30	30	31	33	35	35
	SBX	10	10	10	11	12	12
	PH	2	2	2	2	2	2
Rosja	<b>RAZEM</b>	<b>101</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>109</b>	<b>109</b>
	KFC	92	96	96	96	101	101
	PH	9	9	9	9	8	8
Bułgaria	<b>RAZEM</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
	KFC	6	5	5	5	5	5
	BK	1	1	1	1	1	1
	SBX			5	5	5	5
Serbia	<b>RAZEM</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	KFC	5	5	5	5	5	5
Chorwacja	<b>RAZEM</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	KFC	5	5	5	5	5	5
Rumunia	<b>RAZEM</b>			<b>18</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>
	SBX			18	19	19	19
Hiszpania	<b>RAZEM</b>	<b>190</b>	<b>193</b>	<b>199</b>	<b>204</b>	<b>216</b>	<b>218</b>
	TAG- własne	57	58	59	63	65	65
	TAG- francyzowe	101	103	108	108	115	116
	KFC	32	32	32	33	36	37
Francja	<b>RAZEM</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
	TAG- własne	4	4	4	4	4	4
	TAG- francyzowe	4	5	5	5	6	6
Niemcy	<b>RAZEM</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	TAG- własne	3	3	3	2	2	2
Chiny	<b>RAZEM</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
	Blue Frog	17	18	23	24	25	25
	KABB	3	3	3	3	4	4
	TAG- własne	2	1	0	0	0	0
USA	<b>RAZEM</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	TAG- własne	3	1	1	1	1	1
	TAG- francyzowe	1	0	0	0	0	0
<b>RAZEM AmRest</b>		<b>800</b>	<b>810</b>	<b>851</b>	<b>868</b>	<b>904</b>	<b>907</b>

**7.6. Umowy ubezpieczenia**

**TABELA 11. UMOWY UBEZPIECZENIA (STAN NA KONIEC ROKU 2015)**

<b>Ubezpieczony</b>	<b>Rodzaj ubezpieczenia</b>	<b>Ubezpieczyciel</b>
<p>Polisa generalna w zakresie ubezpieczeń majątkowych dla wszystkich spółek CEE i Rosji</p> <p>(w każdym z krajów została wystawiona polisa lokalna przez spółkę z GRUPY VIG lub firmy kooperującej odwołująca 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 generalna w zakresie ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności dla wszystkich spółek CEE i 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 odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności</p>	<p>Essex Insurance Company</p>
<p>Polisa obejmująca spółki w Chinach</p>	<p>Ubezpieczenie mienia na bazie ryzyk wszystkich</p> <p>Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności</p> <p>Cash insurance</p>	<p>AIG, AXA</p>

Polisa obejmująca spółki w Chinach	Ubezpieczenie odpowiedzialności pracodawcy Zdrowotne Ubezpieczenie Grupowe Pracowników	CPIC Met Life
Polisa ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej władz spółek kapitałowych dla wszystkich spółek grupy łącznie z USA	Ubezpieczenie D&O	ACE European Group Limited [ w Chinach polisa lokalna Huatai, w Serbii polisa lokalna Wiener Staedtische VIG]
Ubezpieczenia komunikacyjne w Polsce	Ubezpieczenie AC, OC, NW	Ergo Hestia

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

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 było 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 miała zostać ustalona na dzień zakończenia transakcji.

MCC Romania i MCC Bulgaria są jedynymi operatorami kawiarni Starbucks w Rumunii i Bułgarii. W dniu zawarcia Umowy SPA Sprzedający zarządzał 19 restauracjami tej marki – 14 w Rumunii oraz 5 w Bułgarii. Plan rozwoju zakładał otwarcie kolejnych 7 lokali Starbucks w Rumunii do końca 2015 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 było zakończenie transakcji do dnia 15 maja 2015 r. („Finalizacja”). Finalizacja zależała 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 miało na celu wzmocnienie pozycji AmRest jako lidera rynku restauracyjnego w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Poszerzenie portfela o wspomniane kawiarnie Starbucks ma pozytywny wpływ na generowane marże i przyczynia się do zwiększenia wartości dodanej akcjonariuszy Spółki.

W dniu 9 maja 2015 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu dnia 8 maja 2015 roku aneksu („Aneks”) do Umowy Zakupu Udziałów („Umowa”) pomiędzy AmRest Sp. z o.o. („AmRest Polska”), a Marinopoulos Coffee SEE B.V. („Strony”).

Przedmiotem Aneksu była zmiana daty zakończenia transakcji („Finalizacja”). W związku ze sprzeciwem wniesionym dnia 10 kwietnia 2015 roku przez rumuński organ podatkowy (Directia Generala Regionala Finantelor Publice Bucuresti) przeciwko przeniesieniu udziałów spółki S.C. Marinopoulos Coffee Company III S.r.l. na rzecz AmRest Sp. z o.o., Strony postanowiły, że Finalizacja nastąpi nie później niż piątego dnia roboczego po dniu powzięcia przez nie informacji o zarejestrowaniu odwołania lub zniesienia wspomnianego sprzeciwu przez urząd prowadzący rejestr handlowy w Bukareszcie (Bucharest Trade Registry Office). Pozostałe warunki Umowy nie uległy zmianie.

Dnia 24 czerwca 2015 roku Zarząd AmRest poinformował o finalizacji Umowy, która nastąpiła w dniu 24 czerwca 2015 roku. W wyniku Finalizacji AmRest Polska nabył 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 16,4 mln EUR.

Wszystkie warunki konieczne oraz zgody wymagane na podstawie Umowy, w szczególności otrzymania zgody właściciela marki Starbucks, zgód wymaganych na podstawie umów najmu lokali oraz satysfakcjonującego dla AmRest Polska wyniku badania stanu finansowego i prawnego MCC Bulgaria zostały spełnione.

W dniu 21 października 2015 roku AmRest poinformował, że dnia 20 października 2015 roku AmRestavia S.L.U. („AmRestavia”), spółka w 100% zależna od AmRest, działając jako wyłączny udziałowiec oraz zarządca spółki La Tagliatella – Seneca Meadows, LLC („Seneca Meadows”), zarejestrowanej w Stanie Maryland, w Stanach Zjednoczonych Ameryki, podjęła uchwałę w sprawie rozwiązania Seneca Meadows.

Rozwiązanie Seneca Meadows zostało dokonane zgodnie z Kodeksem Stanu Maryland i nastąpiło z dniem podjęcia wspomnianej uchwały.

Dodatkowo, w dniu 21 października 2015 roku, AmRestavia działając jako wyłączny udziałowiec oraz zarządca spółki La Tagliatella – The Promenade, LLC („The Promenade”), zarejestrowanej w Stanie Virginia, w Stanach Zjednoczonych Ameryki, podjęła uchwałę w sprawie rozwiązania The Promenade.

Rozwiązanie The Promenade zostało dokonane zgodnie z Kodeksem Stanu Virginia i nastąpiło z dniem podjęcia wspomnianej uchwały.

Rozwiązanie spółek Seneca Meadows oraz The Promenade było następstwem zaprzestania działalności operacyjnej polegającej na prowadzeniu restauracji La Tagliatella w Stanach Zjednoczonych. Ostatnia restauracja tej marki należąca do AmRest została zamknięta 28 lutego 2015 roku.

Dnia 22 stycznia 2016 roku AmRest poinformował o wypowiedzeniu w tym samym dniu umowy dystrybucyjnej zawartej dnia 17 kwietnia 2008 roku między AmRest Kft (poprzednio American Restaurants Kft) oraz AmRest Kávészó Kft (łącznie „AmRest Węgry”) i LDS Disztribútor Szolgálató Kft (poprzednio Lekkerland Export-Import Kft, dalej „Dystrybutor”) („Umowa”). Fakt zawarcia Umowy Spółka podawała do publicznej wiadomości w raporcie bieżącym nr 23/2008 z dnia 18 kwietnia 2008 roku. Rozwiązanie Umowy nastąpi 1 czerwca 2016 roku.

Przedmiotem Umowy było świadczenie usług dystrybucyjnych przez Dystrybutora na rzecz restauracji prowadzonych przez AmRest Węgry.

Umowa została wypowiedziana przez AmRest Węgry ze względu na prowadzoną przez Spółkę strategię zwiększania stopnia konsolidacji dystrybucji w Europie Środkowo-Wschodniej. Rozwiązanie Umowy nie będzie miało skutków finansowych dla Spółki, jak również dla jej jednostek zależnych (w tym dla AmRest Węgry).

W dniu 22 stycznia 2016 roku AmRest poinformował również, że AmRest Coffee SK s.r.o. oraz Starbucks EMEA LTD i Starbucks Manufacturing EMEA B.V. (łącznie „Starbucks”) podpisały dnia 22 stycznia 2016 roku Umowę Rozwoju oraz Umowę Dostawy dotyczące prawa i licencji do rozwoju, posiadania i prowadzenia

kawiarni Starbucks w Słowacji (razem zwane dalej "Umowami"). AmRest Coffee SK s.r.o. jest spółką utworzoną przez AmRest s.r.o. oraz AmRest Sp. z o.o., spółki w 100% zależne od AmRest. Umowy weszły w życie z dniem ich podpisania.

Umowy zostały zawarte na okres 15 lat od momentu ich wejścia w życie z możliwością przedłużenia na okres dodatkowych 5 lat, po spełnieniu określonych warunków. AmRest Coffee SK s.r.o. będzie jedynym podmiotem uprawnionymi do rozwijania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Słowacji w okresie obowiązywania Umów, z brakiem prawa wyłączności do niektórych instytucjonalnych lokalizacji oraz kanałów sprzedaży.

Główne koszty i opłaty, które będą ponoszone przez AmRest Coffee SK s.r.o. będą następujące:

- opłata za świadczenie usług, dotycząca początkowego wsparcia operacyjnego w odniesieniu do Słowacji, równa kosztom poniesionym przez Starbucks w tym zakresie,
- początkowa opłata franczyzowa w wysokości 25 tys. USD za każdą otwartą kawiarnię Starbucks,
- stała opłata licencyjna równa 6% przychodów ze sprzedaży każdej kawiarni Starbucks,
- stała opłata za usługi kreatywne równa 1% przychodów ze sprzedaży każdej kawiarni Starbucks,
- koszt lokalnych wydatków marketingowych, których wysokość będzie ustalana corocznie między stronami Umów.

AmRest Coffee SK s.r.o. jest zobowiązana do otwierania i prowadzenia kawiarni Starbucks zgodnie z planem rozwoju, który zawiera minimalną ilość otwarć w każdym roku w okresie obowiązywania Umów. Jeśli AmRest Coffee SK s.r.o. nie wypełni obowiązków wynikających z planu rozwoju, Starbucks będzie miał prawo do obciążenia jej karą umowną lub do rozwiązania Umów. Umowy zawierają również postanowienia dotyczące dostaw kawy i innych podstawowych surowców od Starbucks lub innych zaaprobowanych bądź wyznaczonych dostawców.

### ***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 2015**

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

Działania inwestycyjne Grupy AmRest skoncentrowane są przede wszystkim na rozwoju organicznym biznesu w sposób przyczyniający się do wzrostu wartości Grupy. Konsekwentnie realizowana strategia 80/20 ukierunkowuje rozwój na inwestowanie w sprawdzone i dojrzałe marki w portfelu Grupy, co przekłada się na obserwowaną poprawę zwrotów z zainwestowanego kapitału. W praktyce oznacza to rozwijanie przede wszystkim sieci KFC oraz Starbucks w regionie CE, a także otwieranie kolejnych restauracji La Tagliatella w Hiszpanii.

Sprzyjające uwarunkowania makroekonomiczne na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej i Hiszpanii, wzrost przeciętnych wydatków na konsumpcję poza domem oraz rosnąca liczba odwiedzin restauracji Grupy sygnalizują utrzymywanie się długoterminowych rosnących trendów w branży gastronomicznej. Dodatkowo poprawiająca się jakość otwarć nowych lokali zachęca do zwiększenia skali inwestycji we wspomniane marki. W rezultacie spodziewane jest znaczne przyspieszenie tempa otwarć kolejnych restauracji w dywizjach CE oraz Hiszpanii.

W 2015 roku Grupa AmRest ograniczyła skalę inwestycji na rynku rosyjskim, otwierając 12 restauracji (w porównaniu z 25 nowymi lokalami otwartymi w 2014 roku). W obliczu utrzymującej się niepewności w regionie Zarząd Grupy AmRest zamierza bacznie obserwować kierunki rozwoju sytuacji. Powrót na ścieżkę dynamicznej rozbudowy sieci restauracji będzie możliwy po ustabilizowaniu się otoczenia polityczno-ekonomicznego.

Na Nowych Rynkach ekspansja marki La Tagliatella poza granicami Hiszpanii została ograniczona do Francji, gdzie spodziewany jest zrównoważony rozwój restauracji tej sieci. Spółka zamierza także kontynuować rozwój biznesu w Chinach poprzez otwieranie kolejnych lokali Blue Frog w tempie zbliżonym do ubiegłorocznego. W obliczu planowanego otwarcia flagowej restauracji w Shanghai Disney Resort spodziewany jest wzrost świadomości marki na rynku chińskim oraz osiągnięcie dalszych korzyści skali.

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. Przykładem takiego przejęcia była sfinalizowana w czerwcu 2015 roku transakcja nabycia sieci kawiarni Starbucks w Rumunii i Bułgarii, pozwalająca wykorzystać na szerszą skalę doświadczenie zdobyte dotychczas w zarządzaniu tą marką oraz wzmocnić pozycję lidera branży restauracyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej.

Długoterminowy rozwój finansowany będzie w większości poprzez środki własne oraz poprzez 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 lokalizacje restauracji konkurencji,
- zmiany w prawie oraz regulacjach mające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie restauracji oraz zatrudnionych tam pracowników,
- zmiany kosztów wynajmu nieruchomości oraz kosztów pokrewnych,
- zmiany cen składników spożywczych wykorzystywanych przy sporządzaniu potraw oraz zmiana cen materiałów opakowaniowych,
- zmiany w ogólnej kondycji ekonomicznej Polski, Czech, Węgier, Bułgarii, Rosji, Serbii, Chorwacji, Rumunii, 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, Burger King oraz Starbucks (w Rumunii oraz Bułgarii) 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.

Umowy franczyzowe dotyczące prowadzenia kawiarni Starbucks w Rumunii obowiązują do 2023 roku, w Bułgarii zaś do 2027 roku.

### ***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 są jedynymi podmiotami uprawnionymi do rozwijania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce, Czechach i na Węgrzech, z brakiem prawa wyłączności do niektórych instytucjonalnych lokalizacji. Prawo wyłączności dotyczy również restauracji prowadzonych w Rumunii i Bułgarii.

#### ***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 i chińskich restauracji, przejętych przez AmRest odpowiednio w lipcu 2007 roku i grudniu 2012 roku, średni okres umów najmu jest relatywnie krótszy w porównaniu do restauracji AmRest w pozostałych krajach. Wynika to ze specyfiki tamtejszych rynków.

#### ***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, miały 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 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 2015 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 Grupy AmRest 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 dol.) oraz spełniające kryterium rentowności (wewnętrzna stopa zwrotu IRR minimum 20%).

W najbliższych latach Spółka zamierza kontynuować działania mające na celu umacnianie pozycji lidera rynku restauracyjnego w Europie. W obliczu korzystnych trendów makroekonomicznych oraz trwałej poprawy wyników w poszczególnych markach, spodziewane jest przyspieszenie tempa otwarcia nowych lokali w Hiszpanii oraz CE. Biorąc pod uwagę zwroty z zainwestowanego kapitału, szczególnie duży nacisk położony będzie na otwieranie kolejnych lokali KFC, Starbucks oraz La Tagliatella na istniejących rynkach. W opinii Zarządu potencjał rynków, na których operuje AmRest, jest wielokrotnie wyższy od obecnie posiadanego portfela restauracji.

Ponadto Spółka kontynuuje wysiłki ukierunkowane na budowanie platformy wzrostu na nowych rynkach Europy, ze szczególnym naciskiem na poszerzanie portfela własnych marek. Oprócz wspomnianego wcześniej nabycia sieci Starbucks w Rumunii i Bułgarii, przykładem bardzo udanej akwizycji było przejęcie firmy Restauravia w 2011 roku. Konsekwencja w budowaniu i osiągnięciu pozycji lidera na rynku hiszpańskim w segmencie „Casual Dining” za sprawą marki La Tagliatella przełożyła się na znaczny wzrost wartości firmy w ostatnich latach.

## 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 Roczno 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.

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. Umowa z PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. została zawarta w dniu 18 czerwca 2015 roku.

**TABELA 12. WYNAGRODZENIE PODMIOTU UPRAWNIONEGO DO BADANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH**

Tys. zł	Za okres	
	od 01.01.2015 do 31.12.2015	od 01.01.2014 do 31.12.2014
<b>PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.</b>	<b>418</b>	<b>540</b>
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- badanie rocznych sprawozdań finansowych	258	274
- przegląd sprawozdań finansowych	160	156
- z realizacji innych umów	-	110
<b>Pozostałe spółki z grupy PricewaterhouseCoopers</b>	<b>2 117</b>	<b>974</b>
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- inne usługi poświadczające	1 215	909
- usługi doradztwa podatkowego	901*	-
- pozostałe usługi	-	65

\* W tym 747 tys. dotyczących niezafakturowanych kosztów za rok 2015, a wynikających z obowiązującej umowy



Wrocław, dnia 11 marca 2016 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

---

Oksana Staniszewska  
AmRest Holdings SE  
Członek Zarządu

---

Olgiard Danielewicz  
AmRest Holdings SE  
Członek Zarządu

