

AmRest Holdings SE
Jednostkowe
Sprawozdanie Zarządu
za rok 2016

16 marca 2017 r.



Spis treści

1.	Wybrane dane finansowe	6
2.	Opis działalności Spółki	9
2.1.	Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową	9
2.2.	Restauracje segmentu Quick Service Restaurants (QSR)	9
2.3.	Restauracje segmentu Casual Dining Restaurants (CDR)	13
3.	Struktura przychodów	17
4.	Sieć dostawców	18
5.	Zatrudnienie w AmRest	19
6.	Zmiany w sposobie zarządzania	20
6.1.	Zmiany w Zarządzie Spółki Dominującej	20
6.2.	Zmiany w Radzie Nadzorczej	21
6.3.	Skład Zarządu i Rady Nadzorczej	22
6.4.	Opis działania organów zarządzających i nadzorujących Emitenta	23
7.	Sytuacja finansowa i majątkowa Grupy	24
7.1.	Ocena wyników Spółki i struktury bilansu	24
7.2.	Ocena przyszłej zdolności do wywiązania się z zaciągniętych zobowiązań	30
7.3.	Instrumenty finansowe w AmRest	30
7.4.	Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych	30
7.5.	Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych	30
7.6.	Umowy ubezpieczenia	33
7.7.	Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki	34
7.8.	Informacje o istotnych transakcjach zawartych przez Emitenta lub jednostki od niego zależne z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe	39
7.9.	Ważniejsze osiągnięcia Spółki w dziedzinie badań i rozwoju	39
8.	Grupa AmRest Holdings SE w roku 2016	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,

Celebруемy dziś zamknięcie niezwykle udanego roku w historii Grupy AmRest. Cieszymy się, że po raz kolejny udało nam się zrealizować ambitną obietnicę 20%+ wzrostu zysku EBITDA oraz przyspieszyć tempo wzrostu przychodów. Osiągnięcie to jest spójne z naszą wizją „AmRest 2.0”, zaprezentowaną inwestorom dwa lata temu.

Tempo naszego rozwoju oraz konsekwentna poprawa wyników jest wyjątkowa w skali sektora konsumenckiego. Świątując obecne wyniki, dbamy jednocześnie o umacnianie fundamentów do kontynuacji dotychczasowych trendów. Pozycja lidera rynku restauracyjnego oraz świetnego operatora światowych marek otwiera przed nami nowe możliwości rozwoju.

W ubiegłym roku otworzyliśmy 146 restauracji, co stawia nas w czołówce firm europejskich pod względem tempa wzrostu. Potwierdza to również silną pozycję i dojrzałość naszych głównych marek w portfelu. Dynamiczny rozwój obserwowany na każdym z rynków działalności jest także oznaką dobrze zdywersyfikowanego biznesu. Szczególnie cieszy nas udane wprowadzenie nowego formatu „fast casual” – marki Pizza Hut Express. W połączeniu z naszym zobowiązaniem do wzrostu segmentu Pizza Hut Delivery przełożyło się to na podpisanie z Yum! umowy masterfranczyzy na rozwój i zarządzanie tymi dwoma formatami w Europie Środkowo-Wschodniej. Wspomniane porozumienie jest ważnym krokiem milowym dla AmRest. Niewykluczone jest również rozszerzenie zakresu obecnej umowy na inne kraje europejskie, chociażby poprzez niedawną akwizycję Pizza Hut Delivery we Francji.

Mówiąc o fuzjach i przejęciach, warto wspomnieć o dwóch transakcjach dokonanych w Niemczech w minionym roku – nabyciu sieci Starbucks oraz części biznesu KFC. Dodanie 159 restauracji do portfela Grupy sprawiło, że Niemcy stały się jednym z kluczowych rynków AmRest. Jesteśmy podekscytowani nie tylko możliwościami poprawy wyników przejętych biznesów, ale również potencjałem całego rynku restauracyjnego w Niemczech.

Przejęcie sieci Starbucks w Niemczech doskonale wpisuje się w umacnianie pozycji tej marki w portfelu Grupy AmRest. Po udanym rozwoju sieci kawiarni w Czechach, Polsce i na Węgrzech, w połowie 2015 roku mieliśmy szansę kupić niezwykle dochodowy i dynamicznie rozwijający się biznes w Rumunii i Bułgarii. Rok później sukcesem weszliśmy na rynek słowacki, otwierając dwie kawiarnie Starbucks. Podobny potencjał dostrzegamy dla marek KFC i Pizza Hut w całej Europie, czego dowodem były nasze ostatnie akwizycje KFC w Niemczech i Pizza Hut we Francji.

Mówiąc wprost, pozycja lidera rynku restauracyjnego stwarza ogromne możliwości do dalszego wzrostu.

Dodatkowym filarem przyszłego rozwoju, poza wzrostem organicznym oraz M&A, będzie inwestowanie w nowe technologie. Podobnie jak w innych segmentach, rozwój nowych technologii istotnie wpływa na możliwości interakcji z klientem. AmRest zamierza być wyraźnym liderem innowacyjności i zmian w tym obszarze.

Na zakończenie chcielibyśmy także podkreślić nasze zobowiązanie do nieustannego rozwijania talentów wewnątrz firmy, co pozwoli nam sprostać ekscytującym możliwościom rozwoju w przyszłości. Nasi Pracownicy od zawsze tworzą główny fundament firmy AmRest. Ich ogromne zaangażowanie, pasja i pozytywna energia na co dzień pozwalają Grupie AmRest tak dynamicznie się rozwijać. Pragniemy im wszystkim serdecznie podziękować za ich wkład w rozwój Grupy AmRest.

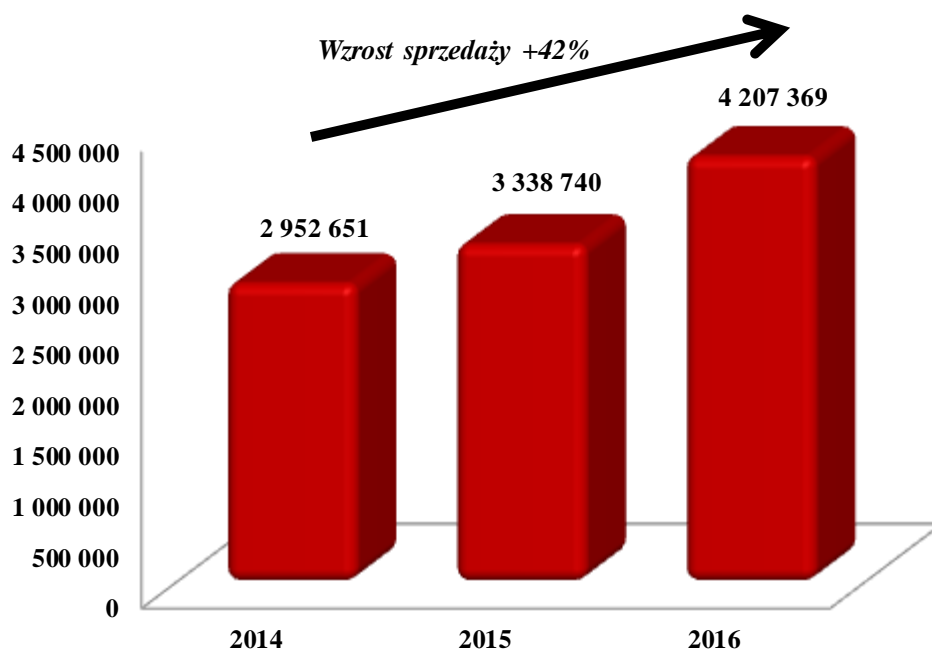
Zarząd AmRest Holdings SE

Wyjaśnienie dotyczące sprawozdania jednostkowego

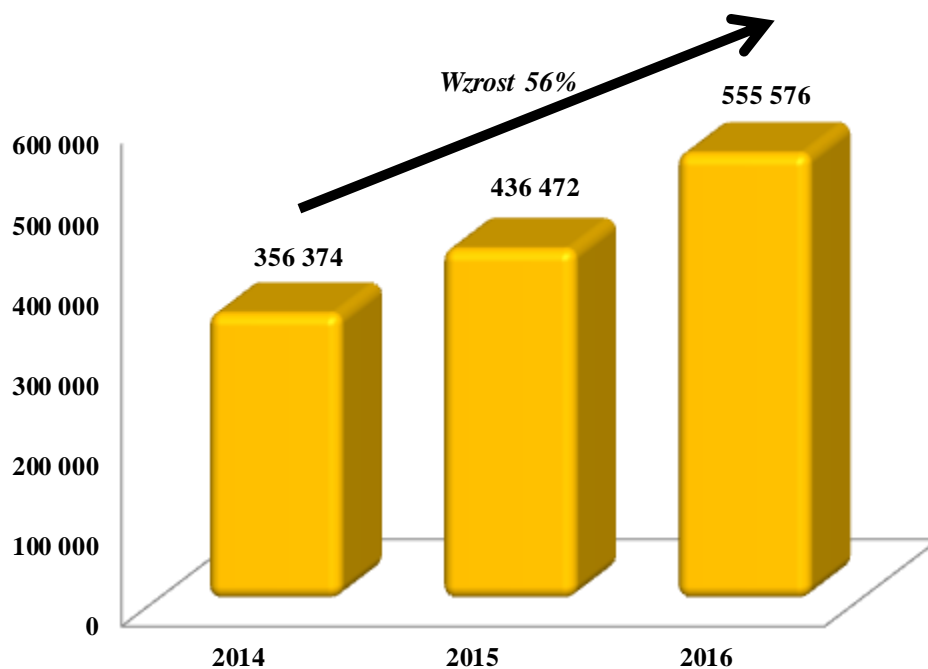
Spółka AmRest Holdings SE jest jednostką holdingową i nie prowadzi działalności operacyjnej. Z tego powodu prezentowane w niniejszym sprawozdaniu dane finansowe dotyczą działalności całej Grupy.

1. Wybrane dane finansowe

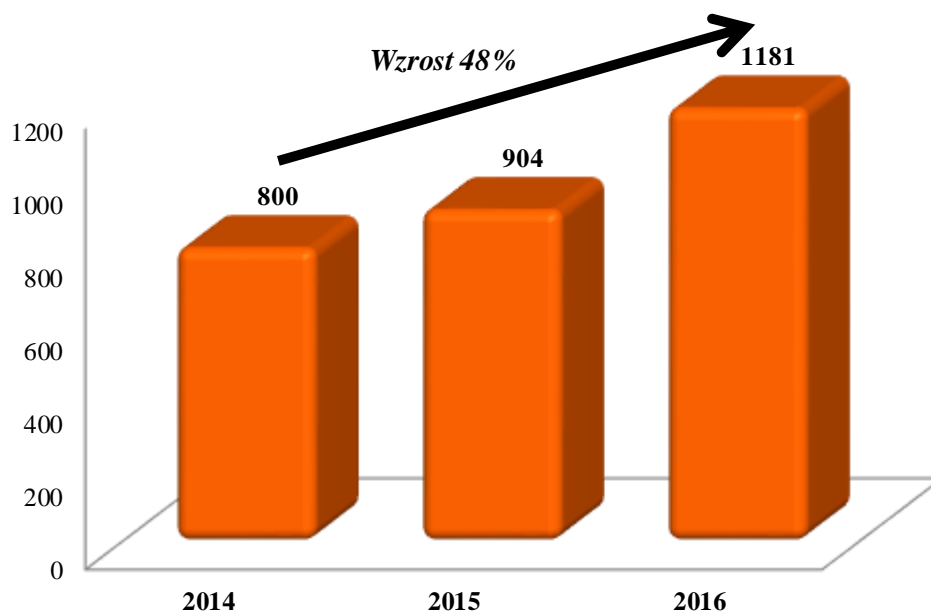
WYKRES 1. PRZYCHODY AMREST W LATACH 2014-2016 (W TYS. ZŁ)



WYKRES 2. WYNIK NA POZIOMIE EBITDA W LATACH 2014-2016 (W TYS. ZŁ)

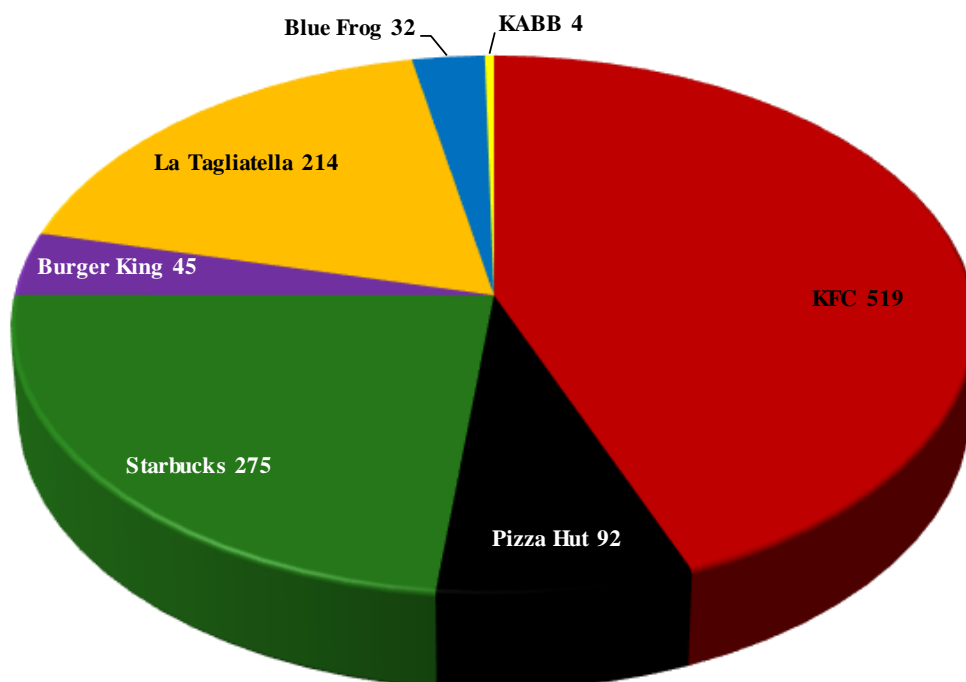


WYKRES 3. LICZBA RESTAURACJI AMREST NA KONIEC LAT 2014-2016



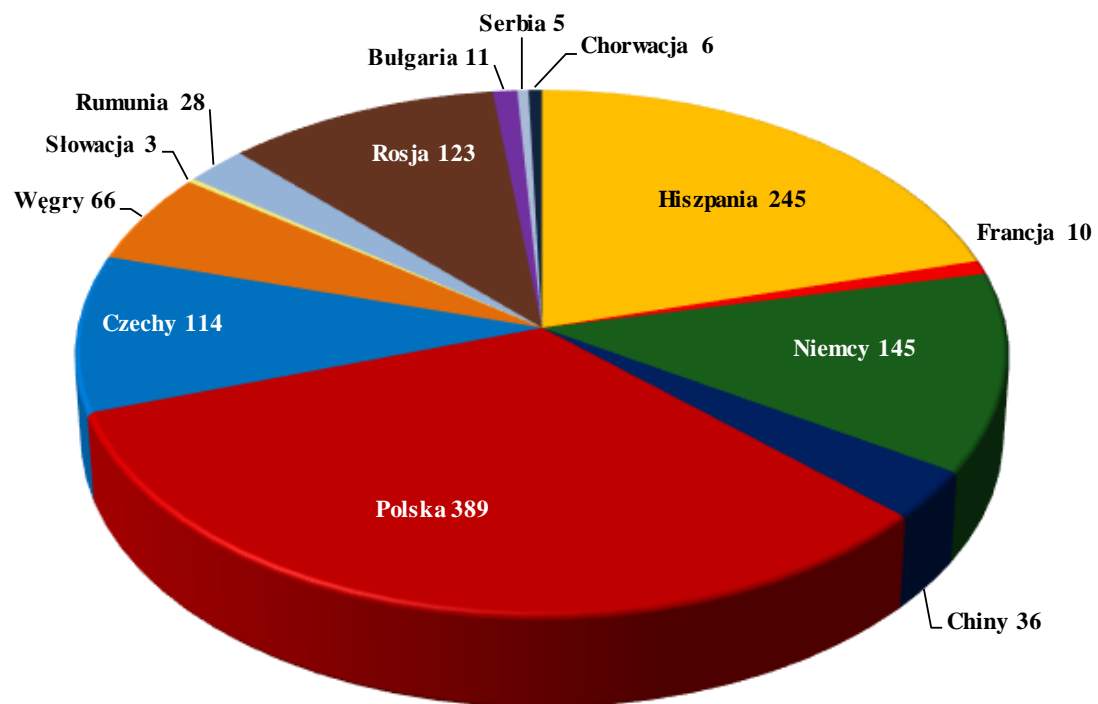
* W tym restauracje zarządzane przez franczyzobiorców marki La Tagliatella.

WYKRES 4. LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA MARKI, STAN NA KONIEC 2016 ROKU



* W tym restauracje zarządzane przez franczyzobiorców marki La Tagliatella

WYKRES 5. LICZBA RESTAURACJI AMREST Z PODZIAŁEM NA KRAJE, STAN NA KONIEC 2016 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 oraz Azji. Każdego dnia ponad 28,5 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 (przejęte przez Spółkę od Marinopoulos Coffee SEE B.V. w czerwcu 2015 roku), w Niemczech (przejęte od Starbucks Coffee EMEA B.V. w maju 2016 roku) oraz na Słowacji 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 2016 roku, restauracje sieci KFC prowadzone przez AmRest odnotowały znaczący wzrost sprzedaży i zysków.

Silna dynamika wzrostu w Centralnej Europie utrzymała się przez cały rok. Wzrost ten był podyktowany konsekwentną realizacją strategii związanej z dalszym udoskonalaniem ogólnego wizerunku restauracji, wieloma innowacjami w zakresie produktów oraz wzmocnieniem pozycji w kanale dostawy do domu. W ramach segmentu „value” KFC wprowadziło nowe oferty przy zachowaniu atrakcyjnych cen w tej kategorii. Na uwagę zasługiwała również szeroka oferta produktów promocyjnych wprowadzanych na określony czas, zarówno w kategorii „premium” (burgery), jak i tradycyjnych dla KFC Kubełków (kubelek dla 1 osoby). Dodatkowo na kilku rynkach wprowadzona została oferta deserów lodowych Shake De Lux, co spotkało się z bardzo pozytywną reakcją ze strony gości restauracji. Na większości rynków w Centralnej Europie wzrosły koszty pracy i zgodnie z opiniami ekspertów trend ten może utrzymać się w najbliższych latach. Jednocześnie nastąpiła widoczna poprawa w pozostałych obszarach kosztowych, co pozwoliło na znaczącą poprawę marży, przewyższającą wstępne założenia.



Wyniki na rynku rosyjskim były w 2016 roku bardzo dobre, pomimo utrzymującej się w kraju wymagającej sytuacji makroekonomicznej. Dzięki konsekwentnie egzekwowanej strategii budowania świadomości marki, innowacjom produktowym oraz ofercie segmentu „value”, przychody w restauracjach porównywalnych odnotowały w 2016 silny, jednocyfrowy wzrost. Mimo utrzymującej się presji inflacyjnej i negatywnego wpływu przewalutowań na wyniki, marce udało się osiągnąć marże zbliżone do tych zaplanowanych na 2016 rok. W roku 2017 planowane są dalsze prace mające na celu wzmacnianie zyskowności KFC w Rosji, głównie dzięki aktywnej współpracy z dostawcami oraz usprawnienia operacyjne. W planach są również otwarcia kolejnych restauracji w selektywnie wybranych lokalizacjach.

Restauracje KFC działające w Hiszpanii notowały począwszy od drugiego kwartału 2016 roku pozytywny trend w zakresie ilości wizyt klientów. Przyczyniło się do tego wprowadzenie segmentu „value”, który został bardzo pozytywnie odebrany przez rynek. W 2017 roku planowane jest wzmacnianie tej oferty, jak również wprowadzenie innowacji produktowych mających zapewnić dalsze zwiększenie częstotliwości wizyt w restauracjach. W kolejnych latach Spółka będzie kontynuowała rozwój sieci KFC w Hiszpanii, głównie w oparciu o restauracje wolnostojące.

W 2016 roku na znaczeniu zyskał kanał „dostawy do domu”. Na koniec roku blisko połowa restauracji w Polsce świadczyła już taką usługę. Klienci poza tradycyjnym sposobem zamawiania przez telefon bardzo chętnie korzystają zarówno z nowoczesnej strony internetowej, jak i nowoczesnej aplikacji na telefon. Warto zaznaczyć, że zamawianie drogą elektroniczną wiąże się ze szczególną możliwością „customizacji” jednego z ze sztandarowych produktów KFC – Kubelka. W minionym roku również część restauracji KFC w Czechach, Serbii i Bułgarii wprowadziła usługę dostawy do domu.

AmRest w minionym roku otworzył rekordową liczbę 56 nowych restauracji KFC (łącznie w Europie Centralnej, Rosji i Hiszpanii), jednocześnie remontując blisko 70 istniejących już restauracji. Szczególnie w Hiszpanii oraz na Węgrzech odnotowano dynamiczny przyrost nowych otwarć. Nowo otwarte i wyremontowane restauracje w Centralnej Europie charakteryzują się nowym designem, który jest mocno osadzony w wartościach i historii marki. Szczególnym elementem wystroju restauracji KFC stała się „otwarta kuchnia”, dzięki której goście restauracji mogą zobaczyć jak przygotowywany jest wysmienity kurczak KFC. W każdej z restauracji znajduje się również informacja o lokalnym pochodzeniu mięsa z 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. Również w Hiszpanii i Rosji design restauracji KFC jest sukcesywnie zmieniany w oparciu o lokalne potrzeby i uwarunkowania.



Poprzedni rok był już kolejnym, w którym marka KFC znalazła 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, jak również szerokim możliwościami rozwoju kariery w AmRest. Marka KFC nadal angażuje się na każdym z rynków w działania związane z odpowiedzialnością społeczną.

Na dzień przekazania raportu Spółka prowadzi 534 restauracje KFC - 222 w Polsce, 78 w Czechach, 115 w Rosji, 45 na Węgrzech, 43 w Hiszpanii, 15 w Niemczech, 6 w Chorwacji, 5 w Serbii oraz 5 w Bułgarii.



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 100 krajach na świecie. Prawie wszystkie restauracje Burger King są prowadzone przez niezależnych franczyzobiorców, wiele z nich funkcjonuje od dekad jako firmy rodzinne.

Rok 2016 był bardzo udany dla marki Burger King. Strategia rozwoju polegająca na otwieraniu nowych restauracji oraz zwiększeniu sprzedaży w istniejących lokalizacjach została realizowana zarówno na rynku polskim, jak i czeskim. Szczególnym sukcesem w Czechach jest odnotowanie dwucyfrowych wzrostów sprzedaży, co przełożyło się również na znaczną poprawę zyskowności tego rynku.

W minionym roku w ramach Grupy AmRest Burger King rozszerzył swoje portfolio o 4 nowe punkty (3 w Polsce i 1 w Czechach). Nowo powstałe restauracje osiągają wyniki sprzedaży zgodne z założeniami marki.

W minionym roku marka wzmacniała swoją pozycję rynkową poprzez działania ukierunkowane na poprawę warunków pracy pracowników oraz możliwości ich rozwoju, a także na wzrost satysfakcji gości. Dążenie do doskonałości operacyjnej wspierane było przez nowy program szkoleniowy podkreślający istotną rolę wyjątkowej obsługi klientów. Działania te miały znaczący wpływ na dwucyfrowe obniżenie rotacji pracowników, wzmocnienie struktur operacyjnych a także na poprawę wyników satysfakcji gości z wizyt w restauracjach Burger King.



Rok 2016 upłynął pod znakiem silnych kampanii marketingowych, które przyczyniły się do wzrostu rozpoznawalności marki. Działania obejmowały zarówno kampanie telewizyjne, outdoorowe, jak i komunikację digitalową (media społecznościowe oraz VOD). Poczynione zostały również dodatkowe inwestycje w najbliższym otoczeniu restauracji, w tym poprawa oznakowania kierunkowego oraz realizacja wielu akcji lokalnych. Już na początku roku pojawiła się kampania reklamowa „Whopper Jr.” z udziałem luksusowej taksówki (#kingdealstaxi), która zdobyła wyróżnienie w konkursie branżowym „Golden Arrows”. Celem akcji było zakomunikowanie wysokiej jakości burgerów King Deals serwowanych po bardzo atrakcyjnej cenie. Miesiąc po udanej kampanii z udziałem luksusowej taksówki, pojawił się kolejny produkt działający na korzyść rozpoznawalności marki – „The Angriest Whopper”. Głównym motywem wprowadzenia promocji, było stworzenie wyróżniającej się oferty, co udało się osiągnąć m.in. dzięki nietypowej, czerwonej bułce. „The Angriest Whopper” szybko trafił na większość blogów kulinarnych jako ciekawa propozycja burgera, którego trzeba spróbować.



Do sprzedaży powróciła także kultowa oferta „dobre za drobne” – wybór 3 burgerów „Kurak”, każdy za jedyne 3,50 zł. Wprowadzenie tych produktów zostało wsparte silną kampanią medialną, co przyczyniło się do znacznego wzrostu transakcji.

Najlepszą ofertą limitowaną 2016 roku zostały burgery z edycji „American Street Food”. Dzięki odwołaniu do tradycji robienia burgerów i korzeni amerykańskich oferta cieszyła się świetnym powodzeniem. Goście mieli do wyboru dwa rodzaje burgerów z wołowiną grillowaną na prawdziwym ogniu.

Niezastąpionymi, flagowymi produktami pod względem ilości sprzedaży są niezmiennie Whopper Junior oraz Whopper. Dzięki wszechobecnej komunikacji niskiej ceny w stosunku do wysokiej jakości, platforma King Deals była najczęściej promowana w kampaniach outdoorowych. Efektywna komunikacja wysokiej jakości przełożyła się także na dużą sprzedaż najdroższego burgera w ofercie: Angus XT.

W ślad za innymi markami AmRest, Burger King wdrożył intuicyjną aplikację mobilną, oferując swoim gościom szybki dostęp do informacji o lokalizacjach restauracji, nowych ofert, jak również do atrakcyjnych kuponów promocyjnych.

W 2017 roku Burger King będzie koncentrować się na zapewnieniu stabilnego wzrostu marki oraz ciągłemu zwiększaniu satysfakcji swoich Gości poprzez kontynuację strategii „Lepszy Burger”, zachowanie wysokiej jakości produktów oraz wprowadzanie nowej, innowacyjnej oferty.

Na dzień publikacji raportu, AmRest prowadzi łącznie 45 restauracji Burger King, 36 w Polsce, 8 w Czechach i 1 w Bułgarii.



Starbucks jest światowym liderem w sektorze kawowym, prowadzącym ponad 24 000 kawiarni w ponad 70 krajach.

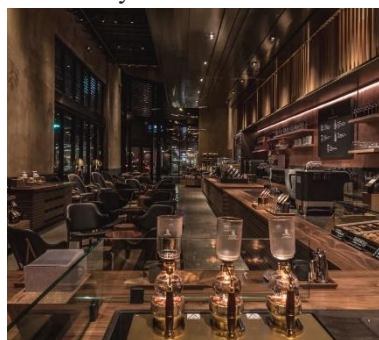
Marka oferuje swoim gościom szeroki wybór kaw z różnych zakątków świata, gorące napoje bazujące na espresso, herbaty, a także szeroką gamę świeżych przekąsek i deserów oraz pamiątkowe kubki. Wystrój i atmosfera panująca w kawiarniach nawiązuje do dziedzictwa kawy oraz kultury miejsca, w których się znajdują. 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 w Rumunii i Bułgarii, a od 2016 roku także w Niemczech i Słowacji.

Rok 2016 był bardzo istotnym okresem dla segmentu kawiarni wchodzącego w skład portfela AmRest. W maju Spółka nabyła sieć 144 lokali Starbucks na rynku niemieckim. W tym samym okresie AmRest wszedł również na nowy rynek otwierając pierwszą kawiarnię w Bratysławie. Pod koniec roku w Słowacji działały już 3 lokale Starbucks, a biznes na tym rynku stał się zyskowy po zaledwie 6 miesiącach od rozpoczęcia na nim działalności.

Akwizycja w Niemczech jest dla AmRest trafioną inwestycją między innymi ze względu na silną pozycję rynkową marki oraz duży potencjał do jej rozwoju. W ciągu najbliższych 3-5 lat Spółka planuje podwoić skalę biznesu w tym kraju. W najbliższym okresie szczególny nacisk będzie jednak kładziony na implementację w Niemczech systemów operacyjnych funkcjonujących na innych rynkach działalności AmRest oraz szeroko pojętą integrację. Do tej pory między innymi wzmocniono kadre zarządzającą biznesem, wprowadzono usprawnienia do systemu szkoleń pracowniczych oraz poczyniono inwestycje na infrastrukturę IT. Działania te służą podniesieniu efektywności operacyjnej, tworzeniu atrakcyjnego miejsca pracy dla Partnerów (pracowników sieci) oraz doskonaleniu jakości obsługi.



Rok 2016 był bardzo dobry także dla biznesu Starbucks w Rumunii i Bułgarii. W ramach dynamicznego rozwoju marki na rynku rumuńskim otwarto aż 9 nowych restauracji. W Czechach i na Węgrzech odnotowano znaczący wzrost sprzedaży porównywalnej („LFL”), na co wpływ miał wzrost ilości transakcji oraz średniego rachunku. W efekcie na obu tych rynkach zauważalnie wzrosła marża EBITDA.



W Polsce obserwowano stabilny wzrost sprzedaży, spowodowany rosnącą liczbą transakcji. Wzrósł także udział transakcji z użyciem karty lojalnościowej „My Starbucks Rewards”. W 2017 roku planuje się wprowadzenie programu do Rumunii i Bułgarii. Budowanie lojalności i relacji z klientami nadal będzie jednym z celów marki w najbliższych latach

Rok 2016 przyniósł także zmiany w zakresie oferty produktowej. W lecie marka z sukcesem wprowadziła do oferty orzeźwiający herbaty mrożone „Teavana Shaken Iced Tea” oraz innowacyjną kawę „parzoną” na zimno - „Cold Brew”. Jesienią z kolei Goście mogli zasmakować gorących herbat Teavana. Sezonowo do menu wróciły również dyniowa „Pumpkin Spice Latte” oraz piernikowa „Ginger Bread

Latte” - obie tradycyjnie cieszyły się dużym powodzeniem wśród fanów marki. Coraz bardziej na znaczeniu zyskały też kawy Frappuccino. Nowa oferta potwierdziła pozycję Starbucks jako lidera w segmencie kawiarni.

Główne plany marki na rok 2017 uwzględniają rozwijanie programu lojalnościowego „My Starbucks Rewards” na wszystkich rynkach działalności AmRest, zarządzanie efektywnością łańcuch dostaw, a także rekrutację i rozwój talentów, które będą wspierać wzrost biznesu.

AmRest będzie kontynuował rozwój marki. W 2017 roku planuje się otwarcie około 40-60 kawiarni Starbucks (w tym około 20 w Niemczech).

Na dzień publikacji niniejszego raportu w ramach AmRest funkcjonują już 272 kawiarnie (52 w Polsce, 28 w Czechach, 16 na Węgrzech, 5 w Bułgarii, 28 w Rumunii, 140 w Niemczech i 3 w Słowacji).

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 2016 zaznaczył się w historii La Tagliatella, gdyż na początku grudnia na rynku hiszpańskim otwarta została 200-na restauracja tej marki. Wydarzenie to było krokiem milowym dla rozwoju sieci, a także świetną okazją do świętowania. W ramach celebracji pracownicy La Tagliatelli podjęli wyzwanie „Mannequin Challenge”. Zgodnie z jego ideą uchwycono w formie filmiku grupę osób, która „zastygła” w naturalnych pozycjach podczas wykonywania rozmaitych czynności. Video było nagrywane w restauracjach, „kuchni centralnej” oraz hiszpańskim biurze. Hasłem przewodnim była obietnica: „Mamy już 200 restauracji, ale nie zatrzymamy się w miejscu”.

W 2016 roku udało się powtórzyć zeszłoroczny rekord i otworzyć 24 nowe restauracje La Tagliatella w Hiszpanii. Dynamiczny rozwój umocnił pozycję rynkową marki, szczególnie w regionach Levante i Andaluzja.



Nowo restauracje zostały zaprojektowane z wykorzystaniem odświeżonego designu, który wprowadził nowe elementy dekoracji, a jednocześnie pozostał spójny z tradycyjnymi wnętrzami La Tagliatelli.

Marka wyprzedza swoją konkurencję nie tylko w kategorii kuchni włoskiej, ale także w całym segmencie Casual Dining. Ponadprzeciętna liczba 600 000 fanów na Facebooku potwierdza wiodącą pozycję La Tagliatelli również w obszarze „Digital”. Dzięki dynamicznym kampaniom cyfrowym La Tagliatella może poszczycić się najwyższymi w segmencie wskaźnikami zaangażowania klientów i interakcji.

Jednym z ostatnich sukcesów w tym obszarze była autorska kampania w social media - “Fan Pizza”. Liczba jej uczestników rośnie rok rocznie i w ramach czwartej edycji miłośnicy marki nadesłali aż 20 000 propozycji przepisów na pizzę.

Na początku 2017 roku marka wprowadziła nowy program lojalnościowy „Amici de La Tagliatella”, który zdążył już pozyskać blisko 100 000 użytkowników.

Niekwestionowanym wyróżnikiem marki jest ciągle wzbogacanie karty menu o innowacyjne propozycje dań. W 2016 roku na talerzach gości pojawiły się nowości takie jak sałatka „Cremoso di Rulo di Capra” z musem z koziego sera oraz makaron „Vongole Veraci” z małżami i sosem na bazie Prosecco.



W ubiegłym roku dokonano także renowacji i przearanżowania obszaru produkcyjnego „centralnej kuchni”, co pozwoliło na zwiększenie jej zdolności produkcyjnej o aż 33%. Dzięki usprawnieniom „centralna kuchnia” będzie w stanie zaspokoić potrzeby zaopatrzeniowe dynamicznie rosnącego biznesu.

2016 był pomyślny także dla restauracji La Tagliatella w Niemczech, które odnotowały stabilny wzrost przychodów.

Na dzień przekazania raportu Spółka prowadzi 214 restauracji La Tagliatella, w tym 203 w Hiszpanii, 9 we Francji i 2 w Niemczech.



Pizza Hut to jedna z największych sieci restauracji na świecie. Marka jest zakorzeniona w Stanach Zjednoczonych. Inspirowana kuchnią śródziemnomorską, promuje ideę przyjemnego spędzania czasu w gronie rodziny i przyjaciół. To także największa w Polsce marka pod względem sprzedaży i liczby Gości w segmencie Casual Dining. Silna pozycja Pizzy Hut 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 2016 był kolejnym wyjątkowo 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, która znakomicie wpisują się w rosnący trend „convenience”.

Tradycyjnie rok rozpoczął Festiwal Pizzy, który już po raz siódmy zagościł w restauracjach Pizza Hut. W ramach tej wyczekiwanej przez klientów oferty w atrakcyjnej cenie można było delektować się do woli różnymi smakami i formatami pizzy podawanej na czterech rodzajach ciasta. Siódma edycja Festiwalu cieszyła się rekordową popularnością i przyciągnęła do restauracji wielu nowych gości. Oferta była promowana poprzez reklamę w telewizji oraz kampanię internetową. W kampanii promocyjnej zastosowano dodatkowy mechanizm, którego celem było przyciągnięcie większych grup klientów 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 i skłaniało Gości do spędzania czasu w większych grupach znajomych, przyjaciół.



Wiosna i lato w Pizza Hut to, jak co roku, okres wprowadzania „lżejszych” propozycji dań, atrakcyjnej oferty value i orzeźwiających napojów. W 2016 roku w ofercie pojawiły się nowe produkty w kategoriach: pizza, sałatki, zupy i lemoniady smakowe oraz bestsellery w atrakcyjnej cenie 19,95 zł. Wszystkie propozycje były

przygotowywane ze świeżych, sezonowych składników. Oferta ta, szczególnie doceniana przez kobiety, pozytywnie wpłynęła na ilość transakcji odnotowanych w restauracjach marki.

Pod koniec lipca wprowadzono nową odsłonę programu lojalnościowy „My Pizza Hut” – innowacyjnego narzędzia, budującego zaangażowanie klientów w działania marki i długoterminowo wspierającego 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) czy też nagrody. Goście zbierając punkty korzystają z dodatkowych benefitów w karcie menu oraz mają możliwość korzystania z ofert dopasowanych do indywidualnych potrzeb. Już ponad 100 tys. klientów dołączyło do programu, ciesząc się z jego benefitów.

Jesienią i zimą w restauracjach pojawiło się sezonowe menu, łączące w sobie nowe, ciekawe połączenia smaków, a jednocześnie będące ofertą value. Jako przykład można tu wymienić połączenie koziego sera oraz buraka, smakowite, rozgrzewające sery, ostre połączenia papryki i kiełbasy pepperoni, czy sezonowe, świeżo przygotowywane zupy.

Pizza Hut po ponad 20 latach budowania marki w Polsce w ramach segmentu Casual Dining w 2016 roku zaczęła intensywnie rozwijać 2 nowe kanały sprzedaży: Express (pizza przygotowywana na oczach klienta w 5 minut) i Delivery (dostawa pizzy do domu), odpowiadając tym samym na zmieniające się trendy na rynku i jedną z najważniejszych w obecnych czasach potrzeb konsumentów – „convenience”.

Pizza Hut Express jest konceptem umożliwiającym klientom zjedzenie ulubionej pizzy w drodze do domu, pracy lub podczas zakupów. Restauracje są nieduże, łatwo dostępne w centrach handlowych, w centrach miast oraz lokalizacjach sprzyjających biznesowemu lunchowi. W 2016 roku otwartych zostało 10 kolejnych restauracji Express w Polsce, między innymi w Warszawie, Wrocławiu i Trójmieście oraz 2 restauracje na Węgrzech, w Budapeszcie. W tym konceptcie pizza przygotowywana jest na oczach klientów ze świeżych składników w niecałe



5 minut. Jest to możliwe 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 ofercie znajduje się pięć najpopularniejszych smaków pizzy z menu restauracji Pizza Hut, podawanych na tradycyjnym cieście, również z opcją z serem w brzegach. Coraz częściej klienci korzystają z opcji komponowania własnej pizzy z wybranych przez siebie składników.

Rozwój Pizza Hut Delivery to odpowiedź marki na rosnący trend zamawiania posiłków do domu przez klientów, którzy nie lubią gotować lub nie mają na to czasu. Dowóz pizzy odbywał się wcześniej w części Warszawy, Wrocławia, Szczecina i Leszna. W 2016 roku dostawa objęła nowe obszary wymienionych miast oraz została wprowadzona m.in. do Krakowa i Poznania. Budowanie sprzedaży tego konceptu wspierają działania w ramach dedykowanego kalendarza marketingowego (uwzględniające innowacje produktowe) oraz wydarzenia sprzyjające konsumpcji pizzy w domu, z których największym było Euro 2016. Specjalnie dla fanów piłki nożnej na ten czas zostały wprowadzone zestawy kibica, które dostosowane były do charakteru okazji - wspólnego oglądania meczów w gronie znajomych. Dodatkowo, Pizza Hut w ramach zagwarantowania łatwego dostępu do składania zamówień wprowadziła w marcu nową wersję platformy do zamówień online, a w czerwcu nowoczesną aplikację mobilną. O sukcesie tego nowego narzędzia świadczy jego rosnąca z tygodnia na tydzień popularność - na koniec roku aplikacja generowała już 25% wszystkich transakcji w kanale Delivery.

Na dzień publikacji niniejszego raportu Pizza Hut prowadzi 92 restauracje - 79 w Polsce, 8 w Rosji i 5 na Węgrzech. W 2017 roku planowany jest dalszy, dynamiczny rozwój marki na rynkach europejskich, zarówno w ramach konceptu Casual Dining, jak i nowego formatu Express oraz kanału dostawy do domu - zgodnie z umową z sierpnia 2016 roku dotyczącą ekspansji marki w krajach Europy Środkowo-Wschodniej: Polsce, Czechach, na Węgrzech, w Bułgarii, Serbii, Chorwacji, Słowacji i Słowenii.





Włączenie w 2012 roku Blue Horizon Hospitality Group do struktury AmRest wzbogaciło portfel AmRest w segmencie Casual Dining 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.

W 2016 roku minęły 4 lata obecności AmRest w Chinach. Rok ten upłynął pod znakiem dalszego wzrostu skali biznesu, rozwoju systemów operacyjnych, zmian w kadrze zarządzającej marki Blue Frog oraz decyzji o rozpoczęciu jej ekspansji w Europie. Chińska gospodarka jest nadal dość wymagającym środowiskiem dla biznesu (różnorodne upodobania konsumenckie, wahania na giełdzie), ale w 2016 roku sprzyjające otoczenie prawne w postaci korzystnych zmian regulacji VAT bardzo pozytywnie wpłynęło na wyniki dywizji chińskiej. Perspektywy rozwoju na przyszłość są coraz bardziej optymistyczne - w najbliższych latach w Chinach zaplanowano otwarcie około 1200 nowych centrów handlowych, modernizację 7 międzynarodowych lotnisk, a spodziewany wzrost liczby mieszkańców dużych miast ma wynieść 9% rocznie. Między innymi dzięki tym czynnikom potencjał do dalszej ekspansji AmRest na rynku chińskim jest ogromny.

3 główne cele ukierunkowały działania AmRest w Chinach w 2016 roku. Pierwszy z nich to dalsza integracja z europejskim biznesem Spółki. Drugi polegał na wzmocnieniu pozycji rynkowej marki, wzbogacaniu oferty dla klientów, ekspansji geograficznej oraz penetracji rynku. Ostatni opierał się na ustanowieniu solidnych procesów i systemów, które pełniłyby funkcję platformy umożliwiającej jeszcze szybszy i rentowny rozwój biznesu.

Wymiana know-how i migracja zasobów ludzkich wewnątrz organizacji pozwoliła na realizację ambitnych planów - jak np. rozpoczęcie prac nad projektem uruchomienia „Kuchni Centralnej”, rozwój systemów IT, czy też wprowadzenie programów rozwojowych dla pracowników. Czwarty kwartał przyniósł zmiany na szczeblu osób zarządzających biznesem, które już zaczęły pozytywnie wpływać na jego rozwój.

Portfel restauracji został wzbogacony o 8 nowych lokali, które wzmocniły pozycję AmRest (głównie w Szanghaju) oraz umożliwiły ekspansję w nowym dla marki Blue Frog mieście Hangzhou, znanym z atrakcji turystycznych. W czerwcu AmRest otworzył flagową restaurację Blue Frog w Shanghai Disney Resort. W ciągu pierwszych 6 miesięcy od otwarcia park rozrywki odwiedziło 7 milionów turystów. Plan otwarcia nowej części parku w ciągu najbliższych 3 lat wpływa na pozytywne rokowania w zakresie wzrostu przychodów restauracji. Rozwój biznesu chińskiego nadal skoncentrowany jest na największych metropoliach, ale w planach jest również przyspieszenie ekspansji w nieco mniejszych miastach (1-8 mln mieszkańców).

Przejdzie od średniej wielkości operatora do dużej sieci restauracji wymaga od Spółki rozwinięcia ustandaryzowanych procesów w zakresie pozyskiwania produktów, logistyki, szkoleń, infrastruktury technicznej, czy też sprawnego i elastycznego zarządzania „Kuchnią Centralną”. W każdym z tych obszarów AmRest zauważa znaczącą poprawę, co pozwala z optymizmem patrzeć na przyspieszoną ekspansję.

Rozwój sieci Blue Frog jest realizowany z udziałem nowego designu restauracji, innowacyjnego menu i doskonałych standardów obsługi klienta. Model „Kuchni Centralnej” jest już dobrze znany Spółce i rozwinięty przez AmRest w segmencie Casual Dining – w hiszpańskiej sieci La Tagliatella, która jest jedną z najbardziej dochodowych sieci restauracji w Europie. Argumenty te, w połączeniu z rosnącym zapotrzebowaniem europejskich konsumentów na „slow food” i wyszukaną ofertę dań serwowanych w rozsądnych cenach, skłoniły AmRest do podjęcia decyzji o przeniesieniu unikalnego konceptu Blue Frog do Europy. Pierwsza restauracja tej marki na Starym Kontynencie zostanie otwarta w połowie 2017 roku w Madrycie. Kolejnym krokiem będzie wprowadzenie konceptu Blue Frog do Polski.

Na dzień publikacji niniejszego raportu AmRest prowadzi 33 restauracje Blue Frog Bar & Grill oraz 4 restauracje Kabb Bistro.



3. Struktura przychodów

Przychody ze sprzedaży Grupy AmRest w 2016 roku wyniosły 4 207 mln zł i były o 869 mln zł wyższe, niż przed rokiem (wzrost o 26%). Silna dynamika sprzedaży wynikała przede wszystkim z:

- utrzymujących się dodatnich trendów sprzedaży porównywalnej („LFL”) na głównych rynkach Europy Środkowo-Wschodniej („CE”) i Hiszpanii. W wybranych markach odnotowano dwucyfrowy wzrost LFL,
- znacznego przyspieszenia tempa nowych otwarć. W 2016 roku AmRest otworzył 146 nowych restauracji (vs 99 rok wcześniej),
- stabilnie rosnących przychodów na rynku rosyjskim (dodatnie trendy LFL w sieci KFC oraz wpływ nowych otwarć),
- wzrostu przychodów wynikających z konsolidacji przejętych kawiarni sieci Starbucks (Starbucks Rumunia i Bułgaria w połowie 2015 roku oraz Starbucks Niemcy w połowie 2016 roku)

TABELA 1. SPRZEDAŻ GRUPY AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE (LATA 2015-2016)

Dywizje	2016		2015	
	Tys. zł	udział %	Tys. zł	udział %
Europa Środkowo-Wschodnia (CE)	2 254 327	53,6%	1 951 413	58,4%
Europa Zachodnia	1 212 674	28,8%	739 677	22,2%
Rosja	465 223	11,1%	402 838	12,1%
Chiny	229 028	5,4%	208 435	6,2%
Pozostałe*	46 117	1,1%	36 377	1,1%
Razem	4 207 369	100,0%	3 338 740	100,0%

*Przychody Grupy SCM

Sezonowość sprzedaży oraz zmiana poziomu zapasów Grupy AmRest nie jest znacząca, 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 na rynku zbóż była dosyć stabilna. Zbiory zbóż były zadowalające, jednak w związku z licznymi opadami deszczu w okresie żniw, na rynku krajowym podaż ziarna konsumpcyjnego była znacznie niższa i pożądane było ziarno dobrej jakości.

Na skutek utrzymującej się do połowy 2016 roku dekonjunktury na światowym rynku mleka, ceny zbytu produktów mleczarskich, a w konsekwencji ceny skupu mleka wykazywały tendencje spadkowe. Dopiero w drugiej połowie roku wraz z ożywieniem popytu na produkty mleczarskie (szczególnie ze strony Chin) odnotowano wzrost cen. W 2016 roku krajowi wytwórcy zwiększyli produkcję serów, masła i mleka. Rynek mleka pod koniec roku 2016 ustabilizował się. Popyt był stosunkowo duży, a ceny znacznie wyższe niż przed rokiem. Polski rynek mleka nadal w dużym stopniu jest zależny od rynku światowego. Ze wstępnych prognoz wynika że rok 2017 powinien być dość stabilny.

Ceny roślin oleistych były w 2016 roku stabilne i sprzyjały utrzymaniu niskich cen na produkty wytwarzane na bazie tych surowców.

Także sytuacja na rynku kurczaka była stabilna, na co wpływ miały głównie niskie ceny pasz. Inwestycje w branży i zwiększenie mocy produkcyjnych podniosło zdolności exportowe z krajów CEE. Podobne inwestycje miały miejsce także na rynku rosyjskim i pozwoliły podnieść efektywność zakładów oraz jakość produkcji.

Na rynku mięsa utrzymywała się sytuacja zapoczątkowana w poprzednim roku. Atrakcyjność eksportu spowodowana niekorzystnym kursem EUR vs USD oraz niską wartością polskiej waluty utrzymywała wysokie ceny na rynku lokalnym.

Główne elementy strategii zakupowej, które były realizowane w ubiegłym roku i będą kontynuowane w kolejnym okresie to:

- Długofalowa współpraca wyłącznie z dostawcami którzy gwarantują najwyższe standardy w zakresie serwisu, jakości oraz bezpieczeństwa produktów,
- Wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych poprzez śledzenie trendów i współpracę z ekspertami poprzez „Innovation Center”,
- Konsolidacja zakupów w regionie,
- Śledzenie sytuacji na światowych rynkach surowców oraz wydarzeń mogących mieć wpływ na ich ceny, co ułatwia podejmowanie właściwych decyzji w odpowiednim czasie,
- Wzmacnianie działań i procedur z zakresu jakości i bezpieczeństwa żywności,
- Kontynuacja strategii dystrybucyjnej z uwzględnieniem nowych rynków w celu optymalizacji kosztów.

Lista największych dostawców w firmie AmRest :

- Quick Service Logistics Polska Sp. z o.o. Sp. K. – dystrybutor w Polsce
- Quick Service Logistics Czech s.r.o. – dystrybutor w Czechach
- Lekkerland Deutschland GmbH & Co KG – dystrybutor w Niemczech
- CONWAY S.A. – dystrybutor w Hiszpanii
- OOO RBD Distribution – dystrybutor w Rosji
- LDS Disztribútor Szolgáltató Kft. – dystrybutor na Węgrzech
- Roldrob S.A. – dostawca wyrobów z kurczaka w Polsce
- OOO East-West Logistic – dystrybutor w Rosji
- Drobimex Sp. z o.o. – dostawca wyrobów z kurczaka w Polsce
- Przedsiębiorstwo Drobiarskie Drobex Sp. z o.o. – dostawca wyrobów z kurczaka w Polsce



5. Zatrudnienie w AmRest

Poniższa tabela przedstawia stan zatrudnienia w Grupie Kapitałowej w latach 2014-2016.

*TABELA 2. ZATRUDNIENIE W AMREST (STAN NA KONIEC ROKU 2016, 2015, 2014)**

Rok	2016	2015	2014
Zatrudnienie w restauracjach	27 612	22 679	22 198
Zatrudnienie w administracji	1 159	944	841
Razem	28 771	23 623	23 039

* Dane uwzględniają pracowników zatrudnionych na umowy zlecenie,

6. Zmiany w sposobie zarządzania

6.1. Zmiany w Zarządzie Spółki Dominującej

W dniu 8 czerwca 2016 roku Zarząd AmRest poinformował, że w związku z upływem w tym roku kalendarzowym 3-letniej kadencji, dwóm dotychczasowym Członkom Zarządu Spółki: Panu Markowi Chandler'owi i Panu Drew O'Malley w dniu Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki, tj. 7 czerwca 2016 roku wygasły mandaty. Podstawą prawną wygaśnięcia mandatów był art. 369 §4 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U.2000.94.1037 z późn.zm.).

Dnia 11 czerwca 2016 roku Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 10 czerwca 2016 roku Rada Nadzorcza Spółki podjęła uchwały o ponownym powołaniu na stanowisko Członka Zarządu AmRest Pana Marka Chandler oraz Pana Drew O'Malley. Uchwały weszły w życie z dniem podjęcia.

Informacje na temat powołanych osób zarządzających:

Mark Chandler

Pan Mark Chandler jest absolwentem studiów z zakresu matematyki i ekonomii na Whitman College. Uzyskał również tytuł MBA z marketingu i finansów na Columbia University w USA.

Pan Mark Chandler rozpoczął pracę w Grupie Emitenta w 2008 roku na stanowisku Dyrektora Finansowego (Chief Financial Officer). Posiada bogate doświadczenie z zakresu finansów, zarządzania i rozwoju biznesu.

Pan Chandler wcześniej pracował jako CFO w Waytronix Inc. (obecnie CUI Global Inc.), spółce publicznej zajmującej się technologiami informatycznymi. Przez 23 lata pracował w Sara Lee Corporation, gdzie pełnił wiele funkcji zarządczych, w tym funkcję CEO ds. rozwoju biznesu w Europie oraz jako członek zarządu Sara Lee Apparel Europe. Swoją karierę zawodową rozpoczynał w American Express oraz w spółce General Foods.

Pan Chandler poinformował, że nie prowadzi działalności w jego ocenie konkurencyjnej w stosunku do działalności wykonywanej w ramach przedsiębiorstwa oraz nie uczestniczy w spółce konkurencyjnej do AmRest jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej ani jako członek organu spółki kapitałowej. Pan Chandler nie figuruje również w Rejestrze Dłużników Niewypłacalnych.

Drew O'Malley

Pan Drew O'Malley jest absolwentem Goergetown University w Waszyngtonie i studiów MBA na Uniwersytecie Michigan Business School.

Pan Drew O'Malley jest jednym z pierwszych pracowników AmRest. Pracuje dla firmy od 1994 roku i pełnił dla Emitenta wiele funkcji zarządczych, takich jak: Dyrektor Marketingu, Dyrektor Operacyjny biznesu AmRest w Republice Czeskiej (Czech Operations Director), Dyrektor marki KFC (KFC Brand President), Dyrektor Zarządzający dla Starbucks (Managing Director of Starbucks), Dyrektor Operacyjny (Chief Operating Officer) oraz Dyrektor Dywizji Europa Centralna (CE Division President). Obecnie Pan O'Malley obejmuje stanowisko Dyrektora ds. Cyfrowych (Chief Digital Officer).

Pan Drew O'Malley wcześniej pracował w McKinsey & Company, American Express Company oraz Citibanku.

Pan O'Malley poinformował, że nie prowadzi działalności w jego ocenie konkurencyjnej w stosunku do działalności wykonywanej w ramach przedsiębiorstwa oraz nie uczestniczy w spółce konkurencyjnej do AmRest jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej ani jako członek organu spółki kapitałowej. Pan O'Malley nie figuruje również w Rejestrze Dłużników Niewypłacalnych.

Dnia 31 stycznia 2017 roku Zarząd AmRest poinformował, że w tym samym dniu otrzymał zawiadomienie od Pana Jacka Trybuchowskiego o rezygnacji z funkcji członka Zarządu AmRest z dniem 1 lutego 2017 roku. Rezygnacja była podyktowana względami osobistymi. Pana Trybuchowski pełnił w Spółce funkcję Dyrektora Operacyjnego (Chief Operations Officer).

6.2. Zmiany w Radzie Nadzorczej

W dniu 12 grudnia 2016 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Spółki podjęło następujące uchwały dotyczące składu Rady Nadzorczej AmRest:

- uchwałę ustalającą liczbę członków Rady Nadzorczej AmRest na od 5 do 7 osób (Uchwała nr 4),
- uchwały odwołujące następujące osoby ze stanowiska członka Rady Nadzorczej Spółki:
 - Zofia Dzik (Uchwała nr 5),
 - Raimondo Eggink (Uchwała nr 6),
 - Łukasz Rozdeiczer-Kryszkowski (Uchwała nr 7),
 - Krzysztof A. Rozen (Uchwała nr 8),

Uchwały weszły w życie z chwilą ich podjęcia.

- uchwały powołujące następujące osoby na stanowiska członków Rady Nadzorczej Spółki:
 - Carlos Fernández González (Uchwała nr 9, weszła w życie z chwilą jej podjęcia),
 - Pablo Castilla Reparaz (Uchwała nr 10, weszła w życie dniem 01 stycznia 2017 roku),
 - Mustafa Ogretici (Uchwała nr 11, powołanie skuteczne od 01 stycznia 2017 roku).

Informacje na temat powołanych członków Rady Nadzorczej:

Carlos Fernández González

Pan Carlos Fernández González od ponad 30 lat pełni funkcje zarządcze w podmiotach z różnych sektorów gospodarki. Pełnione funkcje wymagają wysokich umiejętności oraz wiążą się z dużą odpowiedzialnością.

Sprawował funkcję Dyrektora Generalnego (w latach 1997-2013) i Przewodniczącego Rady Dyrektorów (w latach 2005-2013) w Modelo Group. Od momentu powołania na stanowisko Dyrektora Generalnego do 2013 roku grupa umocniła swoją pozycję lidera w sektorze browarniczym w Meksyku oraz siódmego producenta i największego eksportera piwa na świecie.

Pełnił także funkcje w organach krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw, w tym: Anheuser Busch (USA), Emerson Electric Co. (USA), Seeger Industrial (Hiszpania), Grupo Televisa (Meksyk), Crown Imports Ltd. (USA), Inbursa (Meksyk) i Bolsa Mexicana de Valores (Meksykańska Giełda Papierów Wartościowych). Był również członkiem rady doradczej Modelo Group, międzynarodowej rady doradczej Banco Santander S.A. oraz dyrektorem w Grupo Financiero Santander México S.A.B. de C.V.

Pan Carlos Fernández jest obecnie Przewodniczącym Rady Dyrektorów Grupo Finaccess S.A.P.I. de C.V. – spółki, której był założycielem – działającej w Meksyku, Hiszpanii i USA. Jest również niezależnym dyrektorem w Banco Santander S.A. i dyrektorem niewykonawczym w Inmobiliaria Colonial, S.A.

Pan Carlos Fernández jest inżynierem przemysłowym, kształcił się także w ramach programu dla wyższej kadry zarządzającej w IPADE Business School (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa).

Pablo Castilla Reparaz

Pan Pablo Castilla Reparaz jest obywatelem hiszpańskim. Od 30 lat działa w sektorze bankowym pracując na rzecz hiszpańskiego banku Banco Santander, S.A. i posiada bogate doświadczenie w zakresie fuzji i przejęć. Obecnie pełni funkcję Dyrektora Zarządzającego ds. prawnych i zarządza transakcjami korporacyjnymi Grupy Santander. Jego obowiązki dotyczą transakcji M&A w licznych jurysdykcjach, zarówno unijnych jak i spoza UE. Pan Pablo Castilla Reparaz zajmował w przeszłości stanowisko Dyrektora Santander Direkt Bank (Niemcy), Dyrektora Banco Mercantil (Peru), Non-member Secretary BT Telecomunicaciones S.A. oraz Member Secretary w Open Bank S.A.

Pan Castilla ukończył studia prawnicze na Universidad de San Pablo (Bachelors Degree) oraz dalsze studia w zakresie doradztwa podatkowego i prawa UE (Master's Degree, ICAI – ICADE). Ukończył również Advanced Management Program for Overseas Bankers (Wharton School of the University of Pennsylvania). Jest członkiem madryckiej izby prawniczej (Madrid Bar Association).

Pan Pablo Castilla Reparaz oświadczył, że spełnia kryteria niezależności członka Rady Nadzorczej.

Mustafa Ogretici

Pan Mustafa Ogretici, obywatel brytyjski, specjalizuje się w sektorach gastronomii oraz nieruchomości. Jego doświadczenie obejmuje prowadzenie restauracji oraz franczyzę. Od 1997 roku jest właścicielem i kieruje restauracjami w Wielkiej Brytanii. Od 2005 roku inwestuje na rynku nieruchomości.

Ukończył z wyróżnieniem Cassio Campus College w Warford, gdzie studiował zarządzanie i prawo.

Pan Mustafa Ogretici oświadczył, że spełnia kryteria niezależności członka Rady Nadzorczej.

6.3. Skład Zarządu i Rady Nadzorczej

Zarząd

W 2016 roku w skład Zarządu AmRest wchodziły następujące osoby:

- Drew O'Malley (z wyłączeniem okresu między 7 a 10 czerwca 2016)
- Jacek Trybuchowski
- Mark Chandler (z wyłączeniem okresu między 7 a 10 czerwca 2016)
- Oksana Staniszevska
- Olgierd Danielewicz
- Wojciech Mroczyński

Na dzień publikacji niniejszego raportu skład Zarządu Spółki prezentuje się następująco:

- Drew O'Malley
- Mark Chandler
- Oksana Staniszevska
- Olgierd Danielewicz
- Wojciech Mroczyński

Rada Nadzorcza

W 2016 roku w skład Rady Nadzorczej AmRest wchodziły następujące osoby:

- Henry McGovern,
- Raimondo Eggink (do 12 grudnia 2016 roku),
- Zofia Dzik (do 12 grudnia 2016 roku),
- Łukasz Rozdeiczer-Kryszkowski (do 12 grudnia 2016 roku),
- Krzysztof A. Rozen (do 12 grudnia 2016 roku),
- José Parés Gutiérrez (Przewodniczący Rady Nadzorczej),
- Luis Miguel Álvarez Pérez,
- Steven Kent Winegar Clark,
- Carlos Fernández González (od 12 grudnia 2016 roku),

Na dzień publikacji niniejszego raportu skład Zarządu Spółki prezentuje się następująco:

- Henry McGovern,
- José Parés Gutiérrez (Przewodniczący Rady Nadzorczej),
- Luis Miguel Álvarez Pérez,
- Steven Kent Winegar Clark,
- Carlos Fernández González,
- Pablo Castilla Reparaz (od 01 stycznia 2017 roku),
- Mustafa Ogretici (od 01 stycznia 2017 roku).

6.4. Opis działania organów zarządzających i nadzorujących Emitenta

Zasady powoływania i odwoływania osób zarządzających oraz ich uprawnień reguluje Statut Spółki.

Zgodnie ze statutem Zarząd prowadzi sprawy Spółki i reprezentuje ją. Do reprezentowania Spółki wymagane jest współdziałanie dwóch członków zarządu.

Członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani przez Radę Nadzorczą. Członkowie Zarządu powoływani są na okres trzech lat.

Zarząd składa się co najmniej z dwóch członków. Rada Nadzorczą określa liczbę członków Zarządu.

Uprawnienia Zarządu co do podjęcia decyzji o emisji akcji również zostały opisane w Statucie Spółki, w §4:

- *Zarząd może wydawać akcje w zamian za wkłady pieniężne lub niepieniężne.*
- *Podwyższenia kapitału zakładowego w granicach kapitału docelowego mogą być dokonywane jedynie w celu realizacji opcji na akcje w ramach przyjętego przez Spółkę jakiegokolwiek motywacyjnego programu opcji menedżerskich dla pracowników, w tym członków Zarządu, Spółki albo spółek zależnych od Spółki, zatwierdzonego przez Walne Zgromadzenie lub Radę Nadzorczą przed dniem 1 czerwca 2010 r. Uchwały Zarządu w sprawach ustalenia ceny emisyjnej lub wydania akcji w zamian za wkłady niepieniężne nie wymagają zgody Rady Nadzorczej.*
- *W granicach kapitału docelowego Zarząd jest uprawniony do pozbawienia w całości lub części prawa poboru akcji za zgodą Rady Nadzorczej. Zgoda, o której mowa w zdaniu pierwszym, jest udzielana w drodze uchwały podjętej większością czterech piątych głosów członków Rady Nadzorczej*

Rada Nadzorczą 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 2015-2016)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2016	2015
Przychody ze sprzedaży	4 207 369	3 338 740
Zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA)	555 576	436 472
<i>Rentowność operacyjna przed amortyzacją (marża EBITDA)</i>	<i>13.2%</i>	<i>13.1%</i>
Skorygowany zysk operacyjny przed amortyzacją (EBITDA skorygowana)*	588 438	466 895
<i>Skorygowana rentowność operacyjna przed amortyzacją (marża skorygowanej EBITDA)*</i>	<i>14.0%</i>	<i>14.0%</i>
Zysk na działalności operacyjnej	268 174	195 743
<i>Rentowność operacyjna (marża EBIT)</i>	<i>6.4%</i>	<i>5.9%</i>
Zysk netto (dla akcjonariuszy AmRest)	190 564	160 036
<i>Rentowność netto</i>	<i>4.5%</i>	<i>4.8%</i>
Kapitały własne	1 376 610	1 104 074
<i>Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROE)</i>	<i>13.8%</i>	<i>14.5%</i>
Suma bilansowa	3 440 963	2 849 802
<i>Stopa zwrotu z aktywów (ROA)</i>	<i>5.5%</i>	<i>5.6%</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 2015-2016)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2016	2015
Aktywa obrotowe	588 806	522 163
Zapasy	82 086	63 550
Zobowiązania krótkoterminowe	847 626	565 546
<i>Wskaźnik płynności bieżącej</i>	<i>0.69</i>	<i>0.92</i>
<i>Wskaźnik płynności szybkiej</i>	<i>0.60</i>	<i>0.81</i>
Środki pieniężne	291 641	317 871
<i>Wskaźnik natychmiastowy</i>	<i>0.34</i>	<i>0.56</i>
<i>Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)</i>	<i>6.20</i>	<i>6.18</i>
Należności handlowe i pozostałe	99 384	91 929
<i>Wskaźnik rotacji należności handlowych (w dniach)</i>	<i>6.79</i>	<i>7.38</i>
<i>Wskaźnik (cykl) operacyjny (w dniach)</i>	<i>12.99</i>	<i>13.55</i>
Zobowiązania handlowe i pozostałe krótkoterminowe	614 929	461 774
<i>Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych (w dniach)</i>	<i>41.02</i>	<i>39.64</i>
<i>Wskaźnik konwersji gotówkowej (w dniach)</i>	<i>-28.03</i>	<i>-26.08</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 2015-2016)

Tys. zł, o ile nie podano inaczej	2016	2015
Majątek trwały	2 852 157	2 327 639
Zobowiązania	2 064 353	1 745 728
Zobowiązania długoterminowe	1 216 727	1 180 182
Dług	1 262 288	1 125 364
Udział zapasów w aktywach obrotowych (%)	13.9%	12.2%
Udział należności handlowych w aktywach obrotowych (%)	16.9%	17.6%
Udział środków pieniężnych w aktywach obrotowych (%)	49.5%	60.9%
Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym	0.48	0.47
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0.60	0.61
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	0.88	1.07
Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego	1.50	1.58
Dług/Kapitały własne	0.92	1.02

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 2016 roku wzrosły o 26% w porównaniu z rokiem ubiegłym (z 3 339 mln zł do 4 207 mln zł).

Dynamiczny wzrost sprzedaży wynikał przede wszystkim ze stabilnie rosnącej sprzedaży LFL w większości marek i rynków działalności Grupy, przyspieszonego tempa rozwoju organicznego oraz sprzedaży dodanej pochodzącej z przejść sieci kawiarni Starbucks (Rumunia i Bułgaria w połowie 2015 roku oraz Niemcy rok później).

Najwyższą dynamikę sprzedaży odnotowano w Dywizji Europa Zachodnia (+64%). Na wynik ten przede wszystkim miało konsolidowanie od połowy roku wyników wspomnianej sieci Starbucks w Niemczech oraz stabilne trendy LFL restauracji La Tagliatella w Hiszpanii. Tym samym udział dywizji Europa Zachodnia w strukturze przychodów Grupy wzrósł do 29% w 2016 roku. Sprzedaż w regionie CE zwiększyła się o 15,5% w porównaniu do roku 2015. Głównym motorem dynamicznych wzrostów były rosnąca – na wybranych rynkach w

tempie dwucyfrowym – sprzedaż LFL, a także większa niż przed rokiem liczba nowych otwarć (88 nowych restauracji otwartych w CE w 2016 roku). Sprzedaż dywizji rosyjskiej rosła w podobnym tempie (+15,5% vs 2015 rok) napędzana dodatnimi trendami LFL oraz nowymi otwarciami. Sprzedaż porównywalna restauracji chińskich zanotowała kilkuprocentowy spadek w ciągu minionego roku. Trend ten odwrócił się w grudniu 2016, co w połączeniu ze sprzedażą dodaną nowych lokali przyczyniło się do 10% wzrostu przychodów rynku chińskiego w całym roku 2016.

W minionym roku Grupa AmRest po raz kolejny osiągnęła rekordowe wyniki. Zysk operacyjny (EBIT) całej Grupy wzrósł o 37% (vs 2015) do poziomu 268 mln zł. Przełożyło się to na wzrost marży EBIT o 0,5pp do 6,4% w 2016 roku. Wyrażna poprawa zyskowności wynikała przede wszystkim z dynamicznie rosnącej sprzedaży Grupy i związanych z tym korzyści skali osiąganych w poszczególnych kategoriach kosztowych. W minionym roku Grupa nadal korzystała ze sprzyjających trendów na rynkach surowców, co w połączeniu z efektywnym zarządzaniem łańcuchem dostaw przełożyło się na wyższą niż przed rokiem marżę brutto (wzrost o 1pp do 71,9%). W 2016 roku odnotowano również relatywnie niższy koszt amortyzacji związany ze spadkiem przeciętnego kosztu otwierania nowych restauracji. W porównaniu z 2015 rokiem relatywnie niższe były również koszty G&A (-0,6pp). Wspomniany wzrost efektywności operacyjnej pomógł zneutralizować wpływ rosnących kosztów wynagrodzeń. W 2016 roku koszty pracy wzrosły o 1pp, głównie za sprawą konsolidacji wyników kawiarni Starbucks w Niemczech (0,6pp wpływ na wyniki całej Grupy) oraz presji na koszty pracy w CE i Rosji.

Zysk na poziomie EBITDA w Grupie AmRest wzrósł o 27% w porównaniu z rokiem ubiegłym do rekordowych 556 mln zł. Marża zysku EBITDA wzrosła o 0,1pp, osiągając poziom 13,2%. Wyłączając wpływ konsolidacji wyników sieci Starbucks Niemcy, zysk EBITDA Grupy AmRest wzrósł w 2016 roku o 24%, a marża EBITDA osiągnęła 14% (+0,9pp vs 2015).

W minionym roku Grupa AmRest w dalszym ciągu koncentrowała się na rozwoju dwóch głównych rynków – CE i Hiszpanii, przyczyniając się do wzrostu zysku EBITDA w tych dywizjach o odpowiednio 17% i 23% (łącznie +82 mln zł). Zysk EBITDA regionu CE wzrósł o 49 mln zł za sprawą relatywnie niższych kosztów zakupu surowców, czynszów i bezpośrednich kosztów prowadzenia restauracji. Oszczędności te pokryły negatywny wpływ presji na koszty pracy, dzięki czemu marża EBITDA tej dywizji wzrosła w 2016 roku o 0,2pp. Na szczególną uwagę zasługują wyniki osiągane w Czechach i Rumunii, gdzie silne trendy sprzedaży LFL wraz z nieustanną poprawą efektywności operacyjnej przełożyły się na marżę EBITDA przekraczającą odpowiednio 19% i 25%. Odnotowany spadek marży EBITDA w Polsce (-0,6pp w 2016 roku) wynikał przede wszystkim z niższych, niż przed rokiem pozostałych przychodów operacyjnych. Wpływ obserwowanej na tym rynku presji płacowej został w całości pokryty oszczędnościami w obszarach kosztów surowców, czynszów i kosztów półmniejszych.

W Hiszpanii marża EBITDA wzrosła w 2016 roku do 21,5% (+0,7pp). Było to możliwe w obliczu stabilnie rosnących trendów LFL, korzyści skali przekładających się na relatywnie niższe koszty G&A oraz lepszej efektywności kosztów pracy.

Sytuacja na rynku rosyjskim ostatnimi czasy się stabilizuje, co odzwierciedlone jest w wynikach osiągniętych w dywizji Rosja w 2016 roku. Zysk na poziomie EBITDA wzrósł do 51 mln zł i był o 25% wyższy, niż w 2015 roku. Marża EBITDA poprawiła się o 0,9pp i osiągnęła poziom 10,9% w 2016 roku. Udane negocjacje czynszowe oraz korzyści skali w obszarze kosztów G&A skompensowały wzrost kosztów pracy i utrzymania lokali.

W Chinach Spółka kontynuowała w 2016 roku ekspansję marki Blue Frog. Wzrost skali działalności (8 nowych restauracji otwartych w minionym roku) oraz poprawa efektywności operacyjnej pozwoliły niemalże podwoić zysk na poziomie EBITDA (z 8 mln zł do 15 mln zł). Marża EBITDA wzrosła o 2,8pp osiągając w 2016 roku poziom 6,6%, głównie za sprawą relatywnie niższych kosztów surowców, wynagrodzeń bezpośrednich oraz kosztów przedotwarciovych w nowych restauracjach.

TABELA 6. PODSTAWOWE DANE FINANSOWE GRUPY AMREST Z PODZIAŁEM NA DYWIZJE (Q4 2015, Q4 2016)*

Tys. zł	Q4 2016		Q4 2015	
	Udział	Marża	Udział	Marża
Sprzedaż	1 214 524		917 874	
<i>Polska</i>	382 129	31,5%	348 301	37,9%
<i>Republika Czeska</i>	136 987	11,3%	120 255	13,1%
<i>Węgry</i>	67 622	5,6%	48 946	5,3%
<i>Pozostałe CE</i>	41 128	3,4%	30 470	3,3%
Razem CE	650 631	53,6%	547 972	59,7%
Rosja	134 958	11,1%	101 099	11,0%
<i>Hiszpania</i>	227 788	18,8%	197 390	21,5%
<i>Niemcy</i>	146 231	12,0%	2 749	0,3%
<i>Pozostałe Europa Zachodnia</i>	4 639	0,4%	5 911	0,6%
Europa Zachodnia	378 658	31,2%	206 050	22,4%
Chiny	59 959	4,9%	52 471	5,7%
Unallocated	13 083	1,1%	10 282	1,1%
EBITDA	151 844	12,5%	115 351	12,6%
<i>Polska</i>	46 094	12,1%	49 563	14,2%
<i>Republika Czeska</i>	25 820	18,8%	22 423	18,6%
<i>Węgry</i>	8 437	12,5%	7 040	14,4%
<i>Pozostałe CE</i>	8 024	19,5%	6 050	19,9%
Razem CE	88 375	13,6%	85 076	15,5%
Rosja	12 200	9,0%	6 517	6,4%
<i>Hiszpania</i>	53 777	23,6%	40 646	20,6%
<i>Niemcy</i>	9 573	6,5%	-1 989	-
<i>Pozostałe Europa Zachodnia</i>	-1 665	-	-180	-
Europa Zachodnia	61 685	16,3%	38 477	18,7%
Chiny	4 224	7,0%	351	0,7%
Unallocated	-14 640	-	-15 070	-
Skorygowana EBITDA*	168 547	13,9%	121 122	13,2%
<i>Polska</i>	49 883	13,1%	43 770	12,6%
<i>Republika Czeska</i>	27 220	19,9%	22 798	19,0%
<i>Węgry</i>	10 508	15,5%	7 607	15,5%
<i>Pozostałe CE</i>	8 561	20,8%	6 096	20,0%
Razem CE	96 172	14,8%	80 271	14,6%
Rosja	13 065	9,7%	11 317	11,2%
<i>Hiszpania</i>	55 604	24,4%	42 022	21,3%
<i>Niemcy</i>	10 447	7,1%	-1 989	-
<i>Pozostałe Europa Zachodnia</i>	-1 664	-	-175	-
Europa Zachodnia	64 387	17,0%	39 858	19,3%
Chiny	5 176	8,6%	801	1,5%
Unallocated	-10 253	-	-11 125	-
EBIT	67 309	5,5%	38 896	4,2%
<i>Polska</i>	19 385	5,1%	24 043	6,9%
<i>Republika Czeska</i>	16 835	12,3%	15 726	13,1%
<i>Węgry</i>	3 611	5,3%	4 667	9,5%
<i>Pozostałe CE</i>	5 434	13,2%	398	1,3%
Razem CE	45 265	7,0%	44 834	8,2%
Rosja	2 832	2,1%	-708	-0,7%
<i>Hiszpania</i>	38 282	16,8%	26 506	13,4%
<i>Niemcy</i>	2 585	-	-2 241	-
<i>Pozostałe Europa Zachodnia</i>	-1 740	-	-5 827	-
Europa Zachodnia	39 127	10,3%	18 438	8,9%
Chiny	-4 986	-8,3%	-8 553	-
Unallocated	-14 929	-	-15 115	-

* 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 2015 – 2016)

Tys. zł	2016		2015	
	Udział	Marża	Udział	Marża
Sprzedaż	4 207 369		3 338 740	
<i>Polska</i>	1 413 526	33,6%	1 294 779	38,8%
<i>Republika Czeska</i>	487 444	11,6%	415 848	12,5%
<i>Węgry</i>	219 694	5,2%	163 096	4,9%
<i>Pozostałe CE</i>	133 663	3,2%	77 690	2,3%
Razem CE	2 254 327	53,6%	1 951 413	58,4%
Rosja	465 223	11,1%	402 838	12,1%
<i>Hiszpania</i>	836 531	19,9%	704 412	21,1%
<i>Niemcy</i>	356 998	8,5%	11 857	0,4%
<i>Pozostałe Europa Zachodnia</i>	19 145	0,5%	23 408	0,7%
Europa Zachodnia	1 212 674	28,8%	739 677	22,2%
Chiny	229 028	5,4%	208 435	6,2%
Unallocated	46 117	1,1%	36 377	1,1%
EBITDA	555 576	13,2%	436 472	13,1%
<i>Polska</i>	184 747	13,1%	177 527	13,7%
<i>Republika Czeska</i>	93 190	19,1%	71 610	17,2%
<i>Węgry</i>	31 312	14,3%	22 998	14,1%
<i>Pozostałe CE</i>	23 662	17,7%	11 798	15,2%
Razem CE	332 911	14,8%	283 933	14,6%
Rosja	50 631	10,9%	40 457	10,0%
<i>Hiszpania</i>	179 505	21,5%	146 363	20,8%
<i>Niemcy</i>	13 003	3,6%	-4 656	-
<i>Pozostałe Europa Zachodnia</i>	-4 056	-	-4 819	-
Europa Zachodnia	188 452	15,5%	136 888	18,5%
Chiny	15 103	6,6%	7 837	3,8%
Unallocated	-31 521	-	-32 643	-
Skorygowana EBITDA*	588 438	14,0%	466 895	14,0%
<i>Polska</i>	186 585	13,2%	175 579	13,6%
<i>Republika Czeska</i>	95 595	19,6%	72 842	17,5%
<i>Węgry</i>	34 693	15,8%	24 451	15,0%
<i>Pozostałe CE</i>	25 155	18,8%	12 074	15,5%
Razem CE	342 028	15,2%	284 946	14,6%
Rosja	54 414	11,7%	49 653	12,3%
<i>Hiszpania</i>	184 708	22,1%	148 935	21,1%
<i>Niemcy</i>	16 047	4,5%	-4 656	-
<i>Pozostałe Europa Zachodnia</i>	-4 055	-	-4 814	-
Europa Zachodnia	196 700	16,2%	139 465	18,9%
Chiny	17 833	7,8%	11 231	5,4%
Unallocated	-22 537	-	-18 400	-
EBIT	268 174	6,4%	195 743	5,9%
<i>Polska</i>	86 994	6,2%	88 053	6,8%
<i>Republika Czeska</i>	62 942	12,9%	47 154	11,3%
<i>Węgry</i>	15 922	7,2%	13 294	8,2%
<i>Pozostałe CE</i>	11 327	8,5%	2 683	3,5%
Razem CE	177 185	7,9%	151 184	7,7%
Rosja	17 812	3,8%	14 001	3,5%
<i>Hiszpania</i>	124 031	14,8%	94 386	13,4%
<i>Niemcy</i>	-4 328	-	-5 506	-
<i>Pozostałe Europa Zachodnia</i>	-5 778	-	-12 290	-
Europa Zachodnia	113 925	9,4%	76 590	10,4%
Chiny	-8 547	-	-12 392	-
Unallocated	-32 201	-	-33 640	-

* 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).

Poprawa wyników operacyjnych przełożyła się na 19% wzrost zysku netto przypadającego akcjonariuszom Grupy AmRest. W 2016 roku wyniósł on 191 mln zł wobec 160 mln zł rok wcześniej.

Na koniec 2016 roku wskaźniki płynności Grupy AmRest odzwierciedlały solidną strukturę bilansu. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego Grupy AmRest spadł do 0,88 na koniec 2016 roku wobec 1,07 rok wcześniej. Dług netto kalkulowany na potrzeby warunków umownych na koniec 2016 roku wyniósł 980 mln zł, dając wskaźnik pokrycia długu netto zyskiem EBITDA w wysokości 1,81.

7.2. Ocena przyszłej zdolności do wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań

Skonsolidowane Sprawozdania Finansowe za okres 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2016 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 2016 roku Grupa AmRest miała przyznane następujące linie kredytowe (w przypadku kredytów w walutach obcych wartości podane są w zł zgodnie z kursem NBP z dnia 31.12.2016):

- Bank Pekao S.A., Bank Zachodni WBK S.A., ING Bank Śląski S.A., Bank BGŻ BNP Paribas S.A. (Polska) – 300 000 tys. zł (kredyt rewolwingowy w zł, transza D).

Szczegółowe informacje dotyczące kredytów, pożyczek i obligacji, według stanu na dzień 31 grudnia 2016 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 2016 roku, zostały opisane w Nocie 31 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

7.4. Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych

Inwestycje w jednostkach stowarzyszonych AmRest na dzień 31 grudnia 2016 roku wyniosły 888 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 2015 i 2016.

TABELA 8. ZAKUPY MAJĄTKU TRWAŁEGO W GRUPIE (LATA 2015-2016)

Tys. zł	2016	2015
Aktywa niematerialne, w tym:	191 271	84 238
Licencje do używania znaku Pizza Hut, KFC, Stabucks, Burger King	22 574	9 314
Wartość firmy	146 360	11 637
Inne aktywa niematerialne	22 337	63 287
Środki trwałe, w tym:	483 523	268 995
Budynki	244 579	159 102
Sprzęt	141 871	87 540
Środki transportu	2 515	2 872
Inne (uwzględniają środki trwałe w budowie)	94 558	19 481
Razem	674 794	353 233

Wydatki inwestycyjne poniesione przez Grupę AmRest w 2016 roku dotyczyły przede wszystkim budowy nowych i renowacji istniejących restauracji, a także nabycia sieci 144 kawiarni Starbucks w Niemczech w maju 2016 roku. Wartość firmy zwiększyła się w 2016 roku o 146 mln zł, co związane było ze wspomnianą akwizycją na rynku niemieckim. Wzrost nakładów na majątek trwały o 215 mln zł w porównaniu z rokiem ubiegłym wynikał, głównie z szybszego tempa rozwoju organicznego oraz zakupu sieci Starbucks w Niemczech (74 mln zł alokowane na środki trwałe). W 2016 roku wydatki inwestycyjne finansowane były z przepływów pieniężnych generowanych na działalności operacyjnej oraz długu bankowego.

Na koniec 2016 roku Grupa AmRest prowadziła łącznie 1 181 restauracji (904 na koniec 2015 roku). W 2016 roku w ramach Grupy otwartych zostało 146 nowych restauracji, 144 restauracje zostały przejęte, a 13 restauracji zamknięto.

TABELA 9. LICZBA RESTAURACJI AMREST, STAN NA DZIEŃ 31 GRUDNIA 2016 ROKU

	AmRest	Franczyzobiorcy	Suma
Stan na koniec roku 2015	782	122	904
Nowe otwarcia	132*	14	146
Akwizycje	144	0	144
Zamknięcia	-10	-3*	-13
Stan na koniec roku 2016	1048	133	1181

* Dane obejmują 1 konwersję restauracji franczyzowej La Tagliatella do restauracji własnej.

Na dzień 16 marca 2017 roku, AmRest prowadzi 1 194 restauracje.

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

Kraje	Marki	31.12.2015	31.03.2016	30.06.2016	30.09.2016	31.12.2016	16.03.2017
Polska	RAZEM	346	345	355	361	389	389
	KFC	206	206	208	212	222	222
	BK	33	33	34	35	36	36
	SBX	40	40	43	44	52	52
	PH	67	66	70	70	79	79
Czechy	RAZEM	102	103	104	106	114	114
	KFC	71	71	71	73	78	78
	BK	7	7	7	7	8	8
	SBX	24	25	26	26	28	28
Węgry	RAZEM	49	49	50	55	66	66
	KFC	35	35	35	39	45	45
	SBX	12	12	13	14	16	16
	PH	2	2	2	2	5	5
Rosja	RAZEM	109	111	119	120	123	123
	KFC	101	103	111	112	115	115
	PH	8	8	8	8	8	8
Bulgaria	RAZEM	11	11	11	11	11	11
	KFC	5	5	5	5	5	5
	BK	1	1	1	1	1	1
	SBX	5	5	5	5	5	5
Serbia	RAZEM	5	5	5	5	5	5
	KFC	5	5	5	5	5	5
Chorwacja	RAZEM	5	5	5	6	6	6
	KFC	5	5	5	6	6	6
Rumunia	RAZEM	19	19	19	22	28	28
	SBX	19	19	19	22	28	28
Słowacja	RAZEM	0	0	1	2	3	3
	SBX	0	0	1	2	3	3
Hiszpania	RAZEM	216	219	227	232	245	246
	TAG- własne	65	66	67	68	74	74
	TAG- franczyzowe	115	116	123	124	128	129
	KFC	36	37	37	40	43	43
Francja	RAZEM	10	10	10	10	10	9
	TAG- własne	4	4	5	5	5	4
	TAG- franczyzowe	6	6	5	5	5	5
Niemcy	RAZEM	2	2	145	145	145	157
	SBX	0	0	143	143	143	140
	TAG- własne	2	2	2	2	2	2
	KFC	0	0	0	0	0	15
Chiny	RAZEM	29	30	32	34	36	37
	Blue Frog	25	26	28	30	32	33
	KABB	4	4	4	4	4	4
	TAG- własne	0	0	0	0	0	0
USA	RAZEM	1	0	0	0	0	0
	TAG- własne	1	0	0	0	0	0
	TAG- franczyzowe	0	0	0	0	0	0
RAZEM AmRest		904	909	1083	1109	1181	1194

7.6. Umowy ubezpieczenia

TABELA 11. UMOWY UBEZPIECZENIA (STAN NA KONIEC ROKU 2016)

Ubezpieczony	Rodzaj ubezpieczenia	Ubezpieczyciel
<p>Umowa generalna w zakresie ubezpieczeń majątkowych dla wszystkich spółek CEE i Rosji</p> <p>(w każdym z krajów została wystawiona polisa lokalna odwołująca się do umowy generalnej)</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>AXA TUIR S.A.</p> <p>[lokalne polisy wystawione przez AXA lub lokalnych partnerów AXA]</p>
<p>Polisa generalna w zakresie ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności dla wszystkich spółek CEE i Rosji</p> <p>(w każdym z krajów została wystawiona polisa odwołująca się do master policy)</p>	<p>Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności i posiadanego mienia z rozszerzeniami</p>	<p>AXA TUIR S.A.</p> <p>[lokalne polisy wystawione przez AXA lub lokalnych partnerów AXA]</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>AIG</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</p> <p>CHUBB</p> <p>AXA</p>

Polisa obejmująca spółki w Chinach	Ubezpieczenie odpowiedzialności pracodawcy Zdrowotne Ubezpieczenie Grupowe Pracowników	PICC 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 Lloyd's Serbii polisa lokalna Wiener Staetische VIG]
Ubezpieczenia komunikacyjne w Polsce	Ubezpieczenie AC, OC, NW	Ergo Hestia

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

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 Disztibútor Szolgálató Kft (poprzednio Lekkerland Export-Import Kft, dalej „Dystrybutor 1”) („Umowa 1”). Fakt zawarcia Umowy 1 Spółka podawała do publicznej wiadomości w raporcie bieżącym nr 23/2008 z dnia 18 kwietnia 2008 roku. Rozwiązanie Umowy 1 nastąpiło 1 czerwca 2016 roku.

Przedmiotem Umowy 1 było świadczenie usług dystrybucyjnych przez Dystrybutora 1 na rzecz restauracji prowadzonych przez AmRest Węgry.

Umowa 1 została wypowiedziana przez AmRest Węgry ze względu na prowadzoną przez Spółkę strategię zwiększania stopnia konsolidacji dystrybucji w Europie Środkowo-Wschodniej. Rozwiązanie Umowy 1 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. jest jedynym podmiotem uprawnionym 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 ponoszone przez AmRest Coffee SK s.r.o. są 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.

Dnia 20 kwietnia 2016 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w dniu 19 kwietnia 2016 roku Umowy Zakupu – Sprzedaży („SPA”) pomiędzy AmRest Capital ZRT („Kupujący 1”), AmRest Kaffee Sp. z o.o. („Kupujący 2”) (łącznie „Kupujący”), AmRest Work Sp. z o.o. („Nowy Komplementariusz”) oraz AmRest Holdings SE („Poręczyciel”), a Starbucks Coffee EMEA B.V. („Sprzedający”) oraz Starbucks EMEA Ltd („Dotychczasowy Komplementariusz”). Przedmiotem umowy było nabycie przez Kupujących 100% wkładu (eng. partnership interest) w StarbucksCoffee Deutschland Ltd.& Co. KG („Starbucks Deutschland”) oraz zastąpienie Dotychczasowego Komplementariusza Starbucks Deutschland Nowym Komplementariuszem. Spodziewana cena sprzedaży to ok. 41 mln EUR (ok. 178 mln zł). Ostateczna cena sprzedaży została ustalona na dzień zakończenia transakcji.

Starbucks Deutschland był operatorem kawiarni Starbucks w Niemczech, będących przedmiotem SPA oraz podmiotem zależnym od Starbucks Corporation - właściciela marki Starbucks. Na dzień podpisania SPA Starbucks Deutschland zarządzał 144 restauracjami tej marki w kilkudziesięciu niemieckich miastach. Szacowane przychody Starbucks Deutschland w roku finansowym 2015 roku wyniosły łącznie ok. 131 mln EUR (ok. 564 mln zł), a zysk na poziomie EBITDA (będący podstawą kalkulacji ceny sprzedaży) ok. 6 mln EUR (ok. 25 mln zł).

Intencją stron było zakończenie transakcji do końca dnia 22 maja 2016 r. („Finalizacja”). SPA nie przewidywał dodatkowych warunków, od których zależęć miała Finalizacja umowy poza standardową klauzulą dotyczącą wystąpienia istotnej, niekorzystnej zmiany warunków („MAC”). SPA miał wejść w życie 23 maja 2016 r. Do tego dnia spółka Starbucks Deutschland miała zmienić nazwę na AmRest Coffee Deutschland Sp. z o.o. & Co. KG („AmRest Coffee Deutschland”).

Jednocześnie Zarząd AmRest poinformował, że w dniu 19 kwietnia 2016 roku StarbucksCoffee Deutschland Ltd.& Co. KG oraz Starbucks EMEA LTD i Starbucks Manufacturing EMEA B.V. (łącznie „Starbucks”) podpisały Umowę Rozwoju oraz Umowę Dostawy dotyczące prawa i licencji do rozwoju, posiadania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Niemczech (razem zwane dalej „Umowami”). Umowy były warunkowe i miały wejść w życie po Finalizacji SPA.

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.

Główne koszty i opłaty ponoszone przez AmRest Coffee Deutschland są następujące:

- początkowa opłata franczyzowa w wysokości 25 tys. dolarów (ok. 95 tys. zł) za każdą otwartą kawiarnię Starbucks,
- stała opłata licencyjna równa 6% przychodów ze sprzedaży każdej kawiarni Starbucks,
- koszt lokalnych wydatków marketingowych, których wysokość będzie ustalana corocznie między stronami Umów (w pierwszym roku trwania umowy wydatki te wyniosą 4% przychodów ze sprzedaży).

AmRest Coffee Deutschland jest zobowiązana do otwierania i prowadzenia kawiarni Starbucks zgodnie z planem rozwoju określonym w Umowach. Jeśli AmRest Coffee Deutschland nie wypełni obowiązków wynikających z planu rozwoju, Starbucks będzie miał prawo do obciążenia jej karą umowną lub do rozwiązania Umowy Rozwoju oraz Umowy Dostawy. Umowy zawierały również postanowienia dotyczące dostaw kawy i innych podstawowych surowców od Starbucks lub innych zaaprobowanych bądź wyznaczonych dostawców.

Zarząd AmRest widzi duży potencjał do rozwoju marki Starbucks na rynku niemieckim. Intencją Spółki jest potrojenie skali tego biznesu w perspektywie nadchodzących lat.

Dnia 23 maja 2016 roku Zarząd AmRest poinformował, o Finalizacji SPA w dniu 23 maja 2016 roku. W wyniku Finalizacji Kupujący nabyli 100% wkładu (eng. partnership interest) w Starbucks Deutschland za kwotę 40 mln EUR (ok. 177 mln zł), a Dotychczasowy Komplementariusz Starbucks Deutschland został zastąpiony Nowym Komplementariuszem.

Zgodnie z założeniami SPA Spółka Starbucks Deutschland zmieniła nazwę na AmRest Coffee Deutschland. W wyniku Finalizacji AmRest stał się operatorem 144 kawiarni Starbucks w kilkudziesięciu niemieckich miastach.

Jednocześnie Zarząd AmRest poinformował, że weszły w życie Umowa Rozwoju oraz Umowa Dostawy zawarte pomiędzy AmRest Coffee Deutschland, a Starbucks EMEA LTD i Starbucks Manufacturing EMEA B.V. dotyczące prawa i licencji do rozwoju, posiadania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Niemczech.

W dniu 6 maja 2016 roku Zarząd AmRest poinformował, w nawiązaniu do Umowy Kredytowej opisanej w RB 61/2013 z dnia 10 września 2013 roku, o podpisaniu w dniu 6 maja 2016 roku Aneksu wprowadzającego zmodyfikowany tekst Umowy Kredytowej („Zmodyfikowana Umowa”), pomiędzy AmRest, AmRest Sp. z o.o. („AmRest Polska”) i AmRest s.r.o. („AmRest Czechy”) – łącznie „Kredytobiorcy” a Bank Polska Kasa Opieki S.A., Bank Zachodni WBK S.A., Bank BGŻ BNP Paribas S.A. i ING Bank Śląski S.A. – łącznie „Kredytodawcy”. AmRest Polska i AmRest Czechy są spółkami w 100% zależnymi od AmRest.

Na podstawie Zmodyfikowanej Umowy, Kredytodawcy udzielili Kredytobiorcom dodatkowej transzy kredytu („Transza E”) w kwocie 50 mln euro oraz podwyższyli maksymalną kwotę Transzy D udzielonej w formie kredytu rewolwingowego o 100 mln złotych. Środki pozyskane z Transzy E miały zostać przeznaczone na finansowanie lub refinansowanie kosztów fuzji i przejęć, a dodatkowe środki z kredytu rewolwingowego na zarządzanie kapitałem obrotowym i pokrycie nakładów inwestycyjnych.

Transze E i D są oprocentowane według zmiennej stopy procentowej. Pozostałe warunki Zmodyfikowanej Umowy nie odbiegały od warunków rynkowych. Wszyscy Kredytobiorcy ponoszą solidarną odpowiedzialność za realizację zobowiązań wynikających ze Zmodyfikowanej Umowy.

Termin spłaty Transzy E i D kredytu przypada na 10 września 2018 r.

Kryterium uznania Zmodyfikowanej Umowy za znaczącą stanowiła jej wartość, która przekroczyła 10% wartości kapitałów własnych AmRest.

Dnia 20 maja 2016 roku Zarząd AmRest poinformował o zawarciu w tym samym dniu umowy dystrybucji („Umowa 2”) pomiędzy spółkami zależnymi AmRest - AmRest Kft oraz AmRest Kávészó Kft (łącznie „Spółki zależne”) oraz Quick Service Logistics Hungaria Bt („QSL Hungary”).

Na podstawie Umowy 2 QSL Hungary zajmuje się zakupami, magazynowaniem i sprzedażą produktów dla restauracji operowanych przez Spółki zależne na terytorium Węgier.

Szacunkowa wartość Umowy 2 wyniosła 167 milionów złotych (12 miliardów HUF). Umowa 2 została podpisana na okres od dnia 30 maja 2016 roku do dnia 31 maja 2019 roku z możliwością przedłużenia na okres dodatkowych dwóch lat.

Podpisanie Umowy 2 było wynikiem między innymi z realizowanej przez Spółkę strategii zwiększania stopnia konsolidacji dystrybucji w Europie Środkowo-Wschodniej.

Umowa 2 została uznana za umowę znaczącą z uwagi na wartość kontraktu, która przekroczyła 10% wartości kapitałów własnych AmRest na dzień 31 grudnia 2013 roku.

Dnia 24 maja 2016 roku Zarząd AmRest poinformował, o podpisaniu w dniu 23 maja 2016 roku wstępnego wiążącego porozumienia („Head of Terms”) z Pizza Hut Europe Sarl („PH Europe”, „Franczyzodawca”) określającego warunki na jakich miało dojść do zawarcia Ostatecznej Umowy, Ramowej Umowy Franczyzowej, Umowy Rozwoju oraz powiązanych z nimi Umów Franczyzowych i Umów Poręczenia (razem zwanych dalej:

“Umowami”). Wymienione Umowy dotyczą praw i licencji w zakresie rozwoju, posiadania i prowadzenia restauracji Pizza Hut w krajach Europy Środkowo-Wschodniej: Polsce, Republice Czeskiej, na Węgrzech, w Bułgarii, Serbii, Chorwacji, Słowacji i Słowenii.

Zgodnie z założeniami Head of Terms AmRest jako master-franczyzobiorca miał nabyć na podstawie Umów prawa do udzielania na rzecz osób trzecich franczyzy na prowadzenie restauracji Pizza Hut (tzw. subfranczyza), przy zachowaniu określonego udziału lokali prowadzonych bezpośrednio przez Spółkę.

W przypadku gdyby nie doszło do zawarcia Umów do dnia 30 czerwca 2016 roku, Head of Terms miał ulec rozwiązaniu.

W dniu 1 lipca 2016 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu dnia 30 czerwca 2016 roku aneksu do Head of Terms. Aneks przedłużył okres obowiązywania Head of Terms, a jednocześnie okres w którym miało dojść do zawarcia Umów do dnia 15 lipca 2016 roku. W przypadku gdyby nie doszło do zawarcia Umów do tego dnia, Head of Terms miał ulec rozwiązaniu. Pozostałe warunki Head of Terms nie zostały zmienione.

Dnia 15 lipca 2016 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w dniu 15 lipca 2016 roku aneksu nr 2 do Head of Terms. Aneks nr 2 przedłużył okres obowiązywania Head of Terms, a jednocześnie okres w którym miało dojść do zawarcia Umów do dnia 31 lipca 2016 roku. W przypadku gdyby nie doszło do zawarcia Umów do tego dnia, Head of Terms miał ulec rozwiązaniu. Pozostałe warunki Head of Terms nie zostały zmienione.

W dniu 1 sierpnia 2016 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu dnia 31 lipca 2016 roku aneksu nr 3 do Head of Terms. Aneks nr 3 przedłużył okres obowiązywania Head of Terms, a jednocześnie okres w którym miało dojść do zawarcia Umów do dnia 15 sierpnia 2016 roku. W przypadku gdyby nie doszło do zawarcia Umów do tego dnia, Head of Terms ma ulec rozwiązaniu. Pozostałe warunki Head of Terms nie zostały zmienione.

Dnia 16 sierpnia 2016 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w dniu 15 sierpnia 2016 roku Ramowej Umowy Franczyzowej oraz Umowy Rozwoju z PH Europe. Postanowienia Umów mają zastosowanie od dnia 1 października 2016 roku.

Zgodnie z założeniami Ramowej Umowy Franczyzowej AmRest jako master-franczyzobiorca nabył prawa do udzielania na rzecz osób trzecich franczyzy (tzw. subfranczyza) na prowadzenie restauracji Pizza Hut typu Express oraz Delivery (pizza z dostawą), przy zachowaniu określonego udziału lokali prowadzonych bezpośrednio przez Spółkę.

Ramowa Umowa Franczyzowa została zawarta na okres 10 lat z możliwością jej przedłużenia po spełnieniu określonych warunków.

Umowa Rozwoju została zawarta na okres 5 lat, po którym zostanie przedłużona na okres kolejnych 5 lat na warunkach ustalonych przez strony. W ramach ograniczenia kosztów budowania skali biznesu, przewiduje się wprowadzenie mechanizmu obniżającego opłaty ponoszone przez AmRest na rzecz Franczyzodawcy („Zredukowane Opłaty”), przy założeniu że Spółka spełni określone warunki zawarte w Umowie Rozwoju.

Po wejściu w życie Umów AmRest jest zobowiązany do otwierania i prowadzenia restauracji Pizza Hut typu Express oraz Delivery zgodnie z ustalonym planem rozwoju, który zawiera minimalną liczbę otwarć w poszczególnych latach obowiązywania Umów. Jeśli AmRest nie wypełni obowiązków wynikających z planu rozwoju, PH Europe będzie uprawniona do podniesienia Zredukowanych Opłat lub do rozwiązania Ramowej Umowy Franczyzowej i/lub Umowy Rozwoju. Intencją AmRest będzie otwarcie około 300 restauracji Pizza Hut w okresie 5 lat.

Zarząd AmRest widzi duży potencjał do rozwoju marki Pizza Hut w Europie Środkowo-Wschodniej. Uzyskanie przywilejów master-franczyzobiorcy pozwoli Spółce wzmocnić pozycję lidera rynku restauracyjnego w regionie i przyczyni się do kreowania wartości dodanej dla akcjonariuszy Spółki.

Dnia 30 listopada 2016 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w tym samym dniu umowy sprzedaży i transferu aktywów (“APA”) pomiędzy AmRest Holdings SE (“Kupujący 3”) i Kentucky Fried Chicken (Great Britain) Ltd., German Branch (Sprzedający). Przedmiotem APA było nabycie przez Kupującego 3 15 restauracji

KFC działających na rynku niemieckim. Spodziewana cena sprzedaży wyniosła ok. 10,3 mln EUR (ok. 45,6 mln zł). Ostateczna cena sprzedaży zostanie ustalona na dzień zakończenia transakcji.

Szacowane przychody nabywanych restauracji za okres 12 miesięcy kończących się 31 sierpnia 2016 roku wyniosły 27,4 mln EUR (ok. 121,5 mln zł).

Intencją stron było zakończenie transakcji w ciągu kilku najbliższych miesięcy („Finalizacja 3”). Finalizacja 3 uzależniona będzie od uzyskania zgód właściwych organów antymonopolowych, podpisania dodatkowych umów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania restauracji po Finalizacji 3, oraz braku wystąpienia istotnej, niekorzystnej zmiany warunków („Material Adverse Change”).

Transakcja zostanie sfinansowana ze środków własnych AmRest.

Zdaniem Zarządu duży potencjał rynku do rozwoju marki w połączeniu z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem AmRest w prowadzeniu restauracji KFC, pozwoli na kilkukrotne zwiększenie skali działalności w tym obszarze w nadchodzących latach.

Dnia 1 marca 2017 roku Zarząd AmRest poinformował o Finalizacji 3 w dniu 1 marca 2017 roku APA.

W wyniku Finalizacji AmRest stał się operatorem 15 restauracji KFC działających na rynku niemieckim. Cena otrzymana przez Sprzedającego w zamian za przekazane restauracje wyniosła ok. 10,28 mln EUR (ok. 44,15 mln zł).

Wszystkie wymagane zgody oraz inne warunki określone w APA od których uzależniona była Finalizacja zostały spełnione.

Dnia 20 grudnia 2016 roku, w nawiązaniu do RB 21/2014 z dnia 4 kwietnia 2014 roku, Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w dniu 20 grudnia 2016 roku Aneksu do umowy dystrybucji („Umowa PL”) pomiędzy spółkami zależnymi AmRest - AmRest Sp. z o.o. i AmRest Coffee Sp. z o.o. („Polskie Spółki Zależne”) oraz Quick Service Logistics Polska Sp. z o.o. sp.k. („QSL Polska”).

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

Aneks przedłużył okres obowiązywania Umowy PL o 3 lata, tj. do 6 października 2023 roku. Pozostałe warunki Umowy PL pozostały bez zmian.

Przedłużenie Umowy PL spowodowało wzrost jej szacunkowej wartości o 1 miliard złotych, co przekroczyło 10% wartości kapitałów własnych AmRest na dzień 30 września 2016 roku.

Jednocześnie, w nawiązaniu do RB 37/2012 z dnia 18 września 2012 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w dniu 20 grudnia 2016 roku Aneksu do umowy dystrybucji („Umowa CZ”) pomiędzy spółkami zależnymi AmRest - AmRest s.r.o. i AmRest Coffee s.r.o. („Czeskie Spółki Zależne”) oraz Quick Service Logistics Czech s.r.o. („QSL Czech”).

Na podstawie Umowy CZ QSL Czech zajmuje się zakupami, magazynowaniem i sprzedażą produktów dla restauracji operowanych przez Czeskie Spółki Zależne na terytorium Republiki Czeskiej.

Aneks przedłużył okres obowiązywania Umowy CZ o 5 lat, tj. do 31 października 2022 roku. Pozostałe warunki Umowy CZ pozostały bez zmian.

Przedłużenie Umowy CZ spowodowało wzrost jej szacunkowej wartości o 2,25 mld CZK, czyli około 370 mln złotych, co przekroczyło 10% wartości kapitałów własnych AmRest na dzień 30 września 2016 roku.

Dnia 25 stycznia 2017 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w dniu 24 stycznia 2017 roku Umowy Zakupu Udziałów (“SPA 2”) pomiędzy AmRest oraz Top Brands NV (Sprzedający). Przedmiotem umowy było nabycie przez AmRest 100% udziałów w Pizza Topco France SAS (“Pizza Topco”) za łączną cenę sprzedaży ok. 14 mln EUR (ok. 61 mln złotych). Ostateczna cena sprzedaży zostanie ustalona na dzień zakończenia transakcji.

Pizza Topco jest wyłącznym master-franczyzobiorcą Pizza Hut Delivery we Francji. Na dzień podpisania SPA 2 Pizza Topco prowadziła 123 restauracje, z których większość zarządzana była przez franczyzobiorców. Restauracje własne (7 punktów) prowadzone są przez Pizza Delco France SAS ("Pizza Delco"), spółkę w 100% zależną od Pizza Topco. W roku fiskalnym 2016 sieć wygenerowała sprzedaż systemową na poziomie ok. EUR 67,6 mln (295,6 mln złotych). Szacowane skonsolidowane przychody Pizza Topco wyniosły około 14,5 mln EUR (ok. 63,4 mln złotych).

Intencją stron było zakończenie transakcji w ciągu najbliższych miesięcy. Finalizacja ta zależy będzie od spełnienia szeregu warunków, a w szczególności: zgody Rady Nadzorczej AmRest, podpisania umowy master-franczyzy z YUM! Restaurant Holdings (właściciela marki Pizza Hut) oraz nie wystąpienia istotnej, niekorzystnej zmiany warunków („Material Adverse Change”).

Przejęcie Pizza Topco świetnie wpisuje się w plany przyspieszonego rozwoju marki Pizza Hut zapoczątkowane podpisaniem w sierpniu 2016 umowy master-franczyzy dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej. AmRest zamierza rozwijać we Francji koncept Pizza Hut Delivery, jak również innowacyjny format Pizza Hut Express.

Dnia 15 marca 2017 roku Zarząd AmRest poinformował o podpisaniu w tym samym dniu wstępnego wiążącego porozumienia („Head of Terms 1”) z KFC France SAS (“KFC France”) określającego główne warunki, na jakich ma dojść do zawarcia transakcji, której przedmiotem będzie (i) nabycie przez AmRest 42 restauracji KFC (Biznes KFC) prowadzonych przez KFC France na rynku francuskim jako restauracje własne oraz (ii) podpisanie przez Spółkę oraz KFC France Umowy Rozwoju oraz standardowych Umów Franczyzowych dla każdej z przejętych restauracji (łącznie: „Planowana Transakcja”).

Cena zakupu będzie uzależniona od wyniku badania due diligence, które zostanie przeprowadzone przez AmRest.

Intencją Spółki i KFC France jest podpisanie ostatecznych umów wymaganych do zamknięcia Planowanej Transakcji nie później niż do 30 kwietnia 2017 roku oraz jej finalizacja (połączona z transferem aktywów Biznesu KFC oraz zapłatą ceny zakupu) nie później niż do 30 czerwca 2017 roku. W przypadku gdy nie dojdzie do zawarcia ostatecznych umów do dnia 1 sierpnia 2017 roku Head of Terms 1 ulegnie rozwiązaniu (chyba, że strony postanowią inaczej).

Zarząd AmRest widzi duży potencjał do rozwoju marki KFC w Europie Zachodniej. Nabycie francuskiego Biznesu KFC wzmocni partnerstwo z Yum! Brands, utwierdzi pozycję AmRest jako wiodącego operatora restauracji w Europie, jak również przyczyni się do zwiększenia wartości dodanej dla akcjonariuszy Spółki.

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

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

7.9. Ważniejsze osiągnięcia Spółki w dziedzinie badań i rozwoju

Spółka nie prowadzi działalności badawczo - rozwojowej. Innowacyjne produkty wprowadzone do menu restauracji prowadzonych przez AmRest zostały opisane w punktach 2.2 oraz 2.3 niniejszego Sprawozdania.

8. Grupa AmRest Holdings SE w roku 2016

8.1. Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji

Działania inwestycyjne Grupy AmRest w dużej mierze koncentrują się na wzmoczeniu skali prowadzonej działalności w Europie poprzez dynamiczny rozwój organiczny oraz fuzje i przejęcia w segmencie restauracyjnym. Dodatkowo, nieustanna poprawa operacyjna biznesu oraz lepsza efektywność w alokowaniu kapitału przyczyniają się do długoterminowego wzrostu wartości Grupy AmRest. Strategia inwestycyjna „80/20”, ukierunkowana na rozwój sprawdzonych i dojrzałych marek portfela Grupy, w praktyce przekłada się na rozwijanie przede wszystkim sieci KFC oraz Starbucks w Europie, a także dalszy wzrost skali sieci La Tagliatella w Hiszpanii.

Utrzymujące się korzystne uwarunkowania makroekonomiczne na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej i Hiszpanii, wzrost liczby odwiedzin restauracji Grupy AmRest oraz rosnący udział wydatków na konsumpcję poza domem sprzyjają rosnącym trendom w branży gastronomicznej. Czynniki te zachęcają do zwiększenia aktywności inwestycyjnej w obrębie wymienionych marek.

W 2016 roku Grupa AmRest otworzyła 146 nowych restauracji, znacznie przyspieszając tempo rozwoju organicznego w porównaniu z poprzednimi latami. W ocenie Zarządu na obecnych rynkach działalności istnieje duży potencjał do wzrostu skali marek obecnych w portfelu firmy. Usprawnione procesy wyboru lokalizacji, niższe koszty nowych otwarć oraz poprawiające się wyniki operacyjne w poszczególnych markach pozwalają osiągać coraz wyższe stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Z kolei rozwój nowatorskich, „lżejszych” konceptów typu KFC Kiosk, Pizza Hut Express oraz Pizza Hut Delivery znacznie zwiększył dostępność nowych lokali i możliwość penetracji rynku restauracyjnego. Powyższe czynniki w połączeniu z solidnym planem otwarć na najbliższe miesiące dają przekonanie o możliwości znacznego przyspieszenia tempa otwarć w 2017 roku.

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.

Na bieżąco monitorowany jest również rynek fuzji i przejęć pod kątem potencjalnych akwizycji, których realizacja wpisywałaby się w strategię Grupy AmRest. W obszarze zainteresowań akwizycyjnych Spółki znajdują przede wszystkim podmioty prowadzące restauracje w obrębie marek obecnych w portfelu AmRest oraz nowe koncepty działające na obecnych rynkach działalności Grupy.

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,
- trendy konsumenckie oraz tendencję w zakresie liczby osób korzystających z usług restauracyjnych,
- 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, Słowacji, Hiszpanii, Francji, Niemiec i Chin,
- 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, Bułgarii, Niemczech oraz na Słowacji) 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 spełnienia 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 do 2027 roku, a w Niemczech do 2031 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 z brakiem prawa wyłączności do niektórych instytucjonalnych lokalizacji dotyczy również restauracji prowadzonych w Niemczech, Rumunii, Bułgarii i Słowacji.

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 wymówione, 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. Na wzrost ryzyka w obszarze zatrudnienia i utrzymania pracowników mogą również wpłynąć wahania poziomu bezrobocia.

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, 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 2016 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

Niezmiennie od lat, 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. Motorem rozwoju będzie przyspieszone tempo rozwoju organicznego, a także potencjalne akwizycje w obrębie marek istniejących w portfelu AmRest.

Biorąc pod uwagę potencjał rynków, na których operuje AmRest, a także osiągnięte zwroty z zainwestowanego kapitału, największy nacisk położony będzie na rozwój marek KFC, Starbucks i La Tagliatella. Dodatkowo, podpisana w 2016 roku umowa masterfranczyzy na rozwój conceptów Pizza Hut Delivery oraz Pizza Hut Express w CE stwarza możliwości do jeszcze szybszego wzrostu skali działalności Grupy AmRest.

W długim terminie Spółka będzie kontynuować budowanie platformy wzrostu na nowych rynkach Europy, ze szczególnym naciskiem na poszerzanie portfela własnych marek.

Kierunki rozwoju Grupy AmRest będą również warunkowane przez bieżące trendy rynku gastronomicznego oraz zmieniające się zachowania konsumenckie. Wzrost znaczenia segmentu dostaw oraz rozwój nowych technologii to elementy, które Zarząd Spółki monitoruje i uwzględnia w przyszłych planach firmy AmRest.

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.

Umowa z PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. została zawarta w dniu 18 czerwca 2015 roku i obowiązuje do 31 grudnia 2017 roku.

TABELA 12. WYNAGRODZENIE PODMIOTU UPRAWNIONEGO DO BADANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH

Tys. zł	Za okres	
	od 01.01.2016 do 31.12.2016	od 01.01.2015 do 31.12.2015
PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.	398	418
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- badanie rocznych sprawozdań finansowych	238	258
- przegląd sprawozdań finansowych	160	160
- z realizacji innych umów	-	-
Pozostałe spółki z grupy PricewaterhouseCoopers	2 703	2 117
Z tytułu umowy o przeprowadzenie przeglądu i badania sprawozdań finansowych, w tym:		
- inne usługi poświadczające	1 780	1 215
- usługi doradztwa podatkowego	913	901*
- pozostałe usługi	10	-

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

Wrocław, dnia 16 marca 2017 r.

Mark Chandler
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

Wojciech Mroczyński
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

Drew O'Malley
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

Oksana Staniszevska
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

Olgiard Danielewicz
AmRest Holdings SE
Członek Zarządu

