



AmRest
American Restaurants

SPRAWOZDANIE ZARZĄDU

AMREST HOLDINGS N.V.

ZA ROK 2007

**fresh
point**

STARBUCKS COFFEE

Rede Drive

**Pizza
Hut.**

SPIS TREŚCI

1. LIST DO AKCJONARIUSZY.....	3
2. OPIS DZIAŁALNOŚCI SPÓŁKI	7
3. OSOBY ZARZĄDZAJĄCE I NADZORUJĄCE SPÓŁKĄ	22
4. SYTUACJA FINANSOWA I MAJĄTKOWA SPÓŁKI	23
5. AMREST HOLDINGS N.V. W ROKU 2008.....	38
6. OŚWIADCZENIA ZARZĄDU	44

ZAŁĄCZNIKI:

ZAŁĄCZNIK NR 1 – AKCJONARIAT SPÓŁKI

ZAŁĄCZNIK NR 2 – WYNAGRODZENIE OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH SPÓŁKĘ

ZAŁĄCZNIK NR 3 – INFORMACJE O SYSTEMIE KONTROLI PROGRAMÓW AKCJI PRACOWNICZYCH

ZAŁĄCZNIK NR 4 – SKŁAD GRUPY KAPITAŁOWEJ

ZAŁĄCZNIK NR 5 – KREDYTY I POŻYCZKI W GRUPIE KAPITAŁOWEJ

ZAŁĄCZNIK NR 6 – OŚWIADCZENIE O PRZESTRZEGANIU ZASAD HOLENDERSKIEGO KODEKSU ŁADU KORPORACYJNEGO

ZAŁĄCZNIK NR 7 – OŚWIADCZENIE O PRZESTRZEGANIU W ROKU 2007 POLSKICH ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO ZAWARTYCH W „DOBRYCH PRAKTYKACH W SPÓLKACH

ZAŁĄCZNIK NR 8 – UMOWY ZNACZĄCE

ZAŁĄCZNIK NR 9 – UMOWY Z PODMIOTAMI POWIĄZANYMI

1. LIST DO AKCJONARIUSZY

Szanowni Akcjonariusze!

Przede wszystkim chciałbym Państwu podziękować za zaufanie, jakim obdarzyli Państwo mnie i cały zespół AmRest. Rok 2007 był fantastycznym rokiem, który pozwolił na zbudowanie fundamentu pod przekształcenie największej obecnie niezależnej spółki restauracyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej w spółkę dominującą w regionie. Ten rok miał przełomowe znaczenie, nie tylko ze względu na rekordowe zyski (wzrost o 26,4%) i sprzedaż (wzrost o 35,6%) czy otwarcie 72 nowych restauracji (najwięcej w historii firmy), ale zwłaszcza z powodu ważnych inwestycji w przyszły rozwój. Realizacja Planu 3x3, dzięki któremu w latach 2006-2009 AmRest ma się powiększyć trzykrotnie, wejście na rynki Rosji, Serbii i Bułgarii oraz pozyskanie dwóch silnych marek – Burger King i Starbucks, stanowią ogromną inwestycję w naszą przyszłość.



Strategia AmRest:

*Dominacja w Europie Środkowo-Wschodniej w sektorach Quick Service Restaurants oraz Casual Dining Restaurants poprzez prowadzenie markowych sieci restauracyjnych będących w stanie osiągnąć odpowiednią skalę (min. 50 mln USD rocznych przychodów) oraz które są wysoce rentowne (stopa zwrotu IRR – min. 20%)
Poprzez naszą kulturę „Wszystko Jest Możliwe!”
dostarczamy wyśmienity smak oraz wyjątkową obsługę po przystępnej cenie.*

Cztery czynniki decydujące o naszym sukcesie:

1. Zespół kierujący się Naczelnymi Wartościami
2. Zdyscyplinowane systemy operacyjne
3. Partnerzy będący wiodącymi markami w branży
4. Uporządkowana alokacja kapitału

Na pierwszym miejscu są nasi ludzie – dążymy do tego, aby dbając o rozwój naszych marek równocześnie być cenionym pracodawcą dla naszych pracowników (*Employer of Choice*). Dużo inwestujemy w szkolenia i rozwój – założyliśmy Uniwersytet AmRest (*AmRest University*), który jest naszą wewnętrzną szkołą rozwoju liderów. Poza tym pozyskujemy nowe talenty i jesteśmy ogromnie zadowoleni z kadry kierowniczej, która pracuje dla nas na naszych nowych rynkach. Branża restauracyjna opiera się na ludziach, a my wierzymy, że to właśnie nasi ludzie i nasza kultura decydują o sukcesie AmRest. Na następne trzy lata planujemy ekscytujący program rozwoju kadr, który w połączeniu z naszą unikalną kulturą inspirowaną naczelnymi wartościami zapewni AmRest pozycję preferowanego pracodawcy.

Jedną z naszych podstawowych wartości jest doskonałość operacyjna – udało nam się opracować kilka światowej klasy systemów. Synergia naszych marek i ich masa krytyczna stanowią istotne zalety na coraz bardziej skomplikowanym i konkurencyjnym rynku. Dzięki współpracy z naszymi partnerami, w ramach operowanych marek, przejmujemy najlepsze praktyki z różnych części świata, co pozwala nam uzyskiwać ciągłą poprawę. Cieszymy się ze wzrostu sprzedaży bazowych restauracji (*like for like sales*) na naszych podstawowych rynkach i w ramach naszych podstawowych marek. Wzrost sprzedaży, uzyskany w dużej mierze dzięki naszym doskonałym systemom operacyjnym, przyczynił się do poprawienia rentowności naszego podstawowego biznesu.

Mamy zaszczyt współpracować z najmocniejszymi markami, które są liderami w swoich kategoriach w segmentach QSR i CDR, osiągają ponadprzeciętne wyniki i kształtują sektor na całym świecie. Oparta na przywództwie struktura działania w ramach poszczególnych marek AmRest umożliwia lepsze zrozumienie wartości danej marki, głębsze relacje z partnerami i zarządzanie oparte na wynikach. Prezydenci naszych marek (*Brand Presidents*) posiadają uprawnienia i środki niezbędne do podejmowania szybkich decyzji dla dobra swoich klientów. Równocześnie spółka korzysta z efektu skali i synergii, mając dostęp do najlepszych praktyk i standardów operacyjnych w sektorze. Będziemy nadal pozyskiwać nowe marki – uważamy, że powinniśmy wciąż rozwijać nasz portfel marek i spełniać rosnące pragnienia klientów Europy Środkowo-Wschodniej.

Dzisiaj jesteśmy lepiej niż kiedykolwiek przygotowani do wykorzystania naszego potencjału wzrostu. Posiadamy skalę, umiejętności i znajomość rynku niezbędne do tego, aby AmRest stał się preferowanym partnerem dla nowych podmiotów zainteresowanych wejściem na rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Poprzez odpowiednią alokację kapitału utrzymujemy dyscyplinę, zgodnie z którą wszystkie nasze inwestycje kapitałowe muszą zapewniać IRR na poziomie ponad 20%. Dzięki temu mamy poczucie, że zachowujemy równowagę między zabezpieczeniem majątku akcjonariuszy na naszych podstawowych rynkach i markach a starannym inwestowaniem w nowe rynki i marki, aby zapewnić wzrost, do jakiego jesteśmy przyzwyczajeni. Należy zwrócić szczególną uwagę na naszą inwestycję w Rosji, która przebiegła niezwykle pomyślnie i zapewniła nam świetny punkt wyjścia do ekspansji na tym ogromnym rynku.

Wzrost: Model AmRest zapewnia duże możliwości wzrostu!

Od chwili debiutu na giełdzie (IPO), w kwietniu 2005 roku, AmRest osiąga znaczny wzrost zysków oraz wartości dla akcjonariuszy. Jest to źródłem naszej dumy i energii do prowadzenia działalności. Jestem dumny z tego, że mogę pracować z tak silnym i zaangażowanym zespołem menedżerskim.

Będziemy nadal budować nasz sukces i dalej wykorzystywać nasz unikalny model biznesowy, aby osiągnąć następny etap rozwoju. Nasz plan rozwoju wydaje mi się niezwykle obiecujący. Wraz z naszymi partnerami planujemy szeroko zakrojone inwestycje w całym regionie. W 2008 roku przyspieszymy otwieranie nowych restauracji i zaczniemy uzyskiwać korzyści skali na naszych nowych rynkach. Na rynkach ustabilizowanych będziemy nadal powiększać swój udział i korzystać z osiągniętej skali.

AmRest Holdings N.V.

Bogactwo doświadczeń i znajomość lokalnego rynku, jakie uzyskaliśmy w związku z wejściem na rynek rosyjski, okażą się bezcenne. Następnym krokiem jest zwiększenie skali naszej działalności w Moskwie. Zapowiedzieliśmy już szereg niewielkich przejęć, dzięki którym do końca 2008 roku liczba naszych restauracji w Moskwie przekroczy 20. Nasza penetracja nowych rynków będzie w większym stopniu oparta na wzroście organicznym. Przyspieszony rozwój nowych restauracji w 2008 roku odbije się na naszej krótkoterminowej rentowności netto, niemniej biorąc pod uwagę bardzo silną kondycję naszego podstawowego biznesu, jesteśmy przekonani, że właściwie zrównoważyliśmy zabezpieczenie wartości dla akcjonariuszy i inwestycje w potencjał wzrostu.

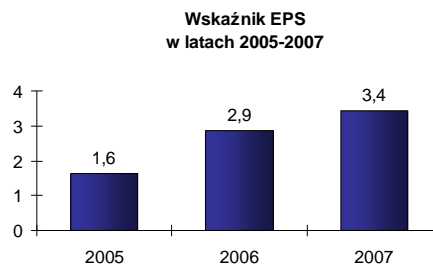
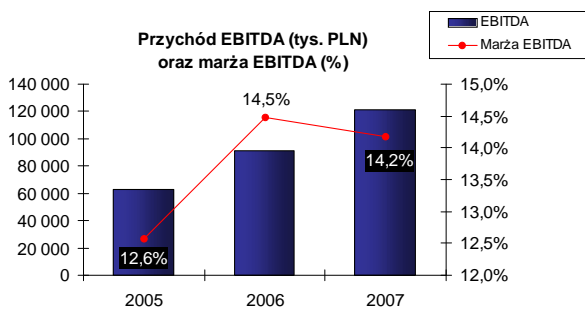
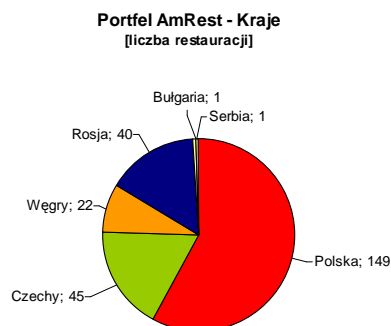
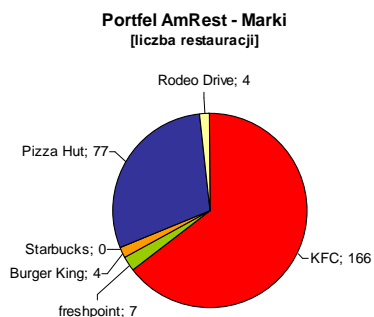
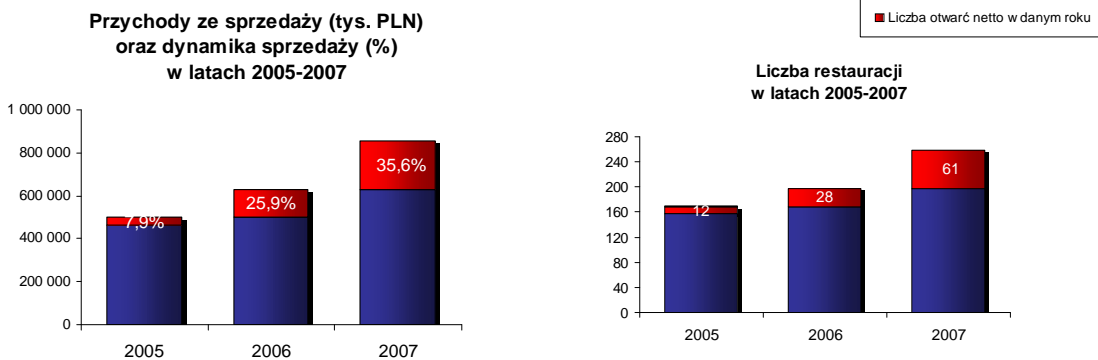
AmRest posiada niezwykle możliwości rozwoju. Nasza strategia tworzy zdrową równowagę między wzrostem sprzedaży istniejących restauracji, powstawaniem nowych w wyniku organicznego rozwoju i przejęciami w ramach konsolidacji sektora. Nasze partnerstwo z wiodącymi w sektorze markami stanowi unikalny model biznesowy. W ten sposób stworzyliśmy platformę, która jest niezwykle silna we wszystkich wymiarach: finansowym, postrzegania przez klientów oraz systemów operacyjnych. Jesteśmy liderami na kilku kluczowych rynkach, a na innych zapewniliśmy sobie fundament przyszłego rozwoju – to wszystko, w połączeniu ze współpracą z naszymi partnerami, daje AmRest gwarancję rozwoju. Mamy duże doświadczenie w integracji nowo nabytych podmiotów i stymulowaniu rentowności i wzrostu AmRest. Nasza bardzo dobra kondycja finansowa – silny bilans i dodatnie przepływy pieniężne z działalności operacyjnej – oznacza, że jesteśmy w stanie wykorzystać liczne możliwości rozwoju, jakie widzimy obecnie w sektorze.

AmRest posiada mocne fundamenty i wyraźny kierunek strategiczny. Dzięki koncentracji na obsłudze klienta i osiągnięciu doskonałości operacyjnej mamy właściwe podstawy, aby kontynuować wzrost organiczny w nadchodzącym roku. Wraz z ekspansją regionalną oraz dobiegającym końca okresem pierwszego roku funkcjonowania na rynku rosyjskim, charakteryzującym się bardzo wysokim wzrostem, witamy rok 2008 z dużą wiarą we własne możliwości. Ogromnie cieszą nas status spółki wzrostu oraz wszystkie możliwości, jakie to tworzy dla naszych pracowników, akcjonariuszy i partnerów.

Z poważaniem

Henry McGovern
CEO, AmRest Holdings N.V.

Wybrane wyniki finansowe i operacyjne – podsumowanie:



2. OPIS DZIAŁALNOŚCI SPÓŁKI

2.1. Podstawowe usługi świadczone przez Grupę Kapitałową

AmRest Holdings N.V. („AmRest”) zarządza 6 markami restauracyjnymi w 6 krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Każdego dnia blisko 9 tysięcy pracowników AmRest, poprzez naszą kulturę „Wszystko Jest Możliwe!”, dostarcza wyśmienite smaki oraz wyjątkową obsługę po przystępnej cenie.

AmRest prowadzi swoje restauracje w dwóch sektorach restauracyjnych: Quick Service Restaurants (QSR) – KFC, Burger King, Starbucks i freshpoint oraz Casual Dining Restaurants (CDR) – Pizza Hut i Rodeo Drive. W roku 2007 do portfela Spółki zostały dodane 2 nowe marki, Burger King i Starbucks, oraz 3 nowe kraje – do Polski, Czech i Węgier dołączyły Rosja, Serbia i Bułgaria.

Restauracje AmRest umożliwiają korzystanie z usług gastronomicznych na miejscu, na wynos, obsługę klientów zmotoryzowanych na specjalnych stanowiskach oraz dostawę do klienta według zlecenia złożonego telefonicznie. Menu restauracji AmRest zawierają firmowe dania, które przygotowuje się ze świeżych produktów zgodnie z oryginalnymi przepisami i standardami sieci restauracji KFC, Pizza Hut, Burger King i Starbucks, a także na podstawie własnych autorskich pomysłów (freshpoint i Rodeo Drive).

AmRest jest franczyzobiorcą firmy Yum! Brands Inc. w zakresie marek KFC oraz Pizza Hut. Restauracje Burger King funkcjonują również na zasadzie franczyzy na podstawie umowy z Burger King Europe GmbH. Restauracje Starbucks otwierane są przez spółki joint venture AmRest Coffee (82% AmRest i 18% Starbucks), które posiadają prawa i licencje do rozwoju i prowadzenia restauracji Starbucks w Polsce, w Czechach oraz na Węgrzech. Rodeo Drive i freshpoint są markami własnymi AmRest, w związku z czym sprzedaż w tych restauracjach nie jest obciążona opłatami franczyzowymi.

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

KFC jest siecią restauracji szybkiej obsługi oferującą różnorodne dania oparte na unikatowym smaku kurczaka. Wśród sprzedawanych w KFC produktów największą część stanowią zestawy składające się z różnorodnych kawałków kurczaka w tradycyjnej wersji Kentucky, opartej na oryginalnej recepturze pułkownika Sandersa, oraz w wersji pikantnej – Hot& Spicy. Charakterystycznym dla KFC produktem są również pikantne skrzydełka Hot Wings. W ofercie KFC znajdują się również świeże sałatki, zróżnicowane w zależności od pory roku, ciastka i desery, napoje zimne i gorące. Kurczak serwowany w KFC jest świeżo marynowany i panierowany w restauracjach każdego dnia, co powoduje, że smak i jakość serwowanych potraw jest na najwyższym poziomie. Dostawcy kurczaków do KFC spełniają najwyższe standardy unijne, a produkty do każdej restauracji są dostarczane wielokrotnie w ciągu tygodnia.



AmRest Holdings N.V.

Pod względem wielkości przychodów, a także liczby restauracji, KFC AmRest należy do największych operatorów sieci restauracji w Europie Środkowo-Wschodniej. Wśród wybudowanych przez AmRest w 2007 roku restauracji znalazły się zarówno restauracje wolnostojące, przystosowane do szybkiej obsługi kierowców, jak i restauracje zlokalizowane w centrach handlowych ze wspólną salą dla klientów oraz restauracje z własną salą do obsługi klientów. Restauracje KFC pojawiły się również w miastach, w których do tej pory nie były obecne.



W 2007 roku KFC kontynuowało działania mające na celu zwiększenie wartości dla klientów. Wraz z wprowadzeniem Qurrito do menu restauracji KFC została zapoczątkowana nowa platforma produktów przygotowanych na grillu. W większości restauracji KFC w Polsce i Czechach wprowadzony został bezpłatny dostęp do bezprzewodowej sieci internetowej WiFi. Dodatkowo w większości restauracji KFC w Polsce i w części restauracji w Czechach wprowadzona została możliwość „Free Refill” – darmowej „dolewki” napojów serwowanych w restauracji. Wśród promocji przeprowadzonych w roku 2007 na uwagę zasługuje Trio Box – zestaw oparty na soczystych kawałkach kurczaka bez kości, serwowanych z ciepłymi unikatowymi sosami. Wraz z Trio Box KFC rozpoczęło wprowadzenie nowych opakowań, które pojawią się sukcesywnie w 2008 roku.

W roku 2007 w KFC rozpoczęto również proces zmian wizerunku restauracji w kierunku „Fast Casual”. Zmiana ma na celu zapewnienie klientom większego komfortu spędzania czasu w restauracji w zależności od ich potrzeb. Wprowadzono tzw. strefy klubowe, w których klienci mogą cieszyć się unikalnym smakiem kurczaka z KFC siedząc na wygodnych fotelach, skórzanych sofach w towarzystwie swoich bliskich. Przy tych zmianach restauracje KFC zachowują swoją zdolność do obsługi dużego ruchu, natężenia klientów. Dodatkowo, w wyremontowanych w tym okresie restauracjach, zostało wprowadzone nowe logo KFC.

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

AmRest Holdings N.V.

Sieć kanapkowa freshpoint przeznaczona jest dla osób prowadzących intensywny tryb życia, a które mimo to chciałyby odżywiać się zdrowo. Kanapki freshpoint stanowią świeższą i zdrowszą alternatywę posiłku poza domem. Oferta freshpoint to szeroka gama wyboru różnorodnego pieczywa, świeżych składników oraz różnorodnych sosów.



Wszystkie składniki menu podawane są w wygodnej formie umożliwiając łatwą konsumpcję na miejscu oraz na wynos. Świeżość kanapek freshpoint zapewniają naturalne składniki oraz możliwość oglądania na żywo procesu przygotowania każdej z nich. Pieczywo użyte do przygotowania kanapek jest świeże, ponieważ wypiekane jest na miejscu. Restauracje freshpoint oferują kanapki z mięsem oraz wegetariańskie – ze świeżymi warzywami i serem.



Po otwarciu w 2007 roku 4 kolejnych restauracji freshpoint – 3 w Warszawie oraz 1 we Wrocławiu – AmRest postanowił o zaprzestaniu dalszego rozwoju tej marki do momentu, w którym wyniki istniejących restauracji osiągną satysfakcjonujący poziom oraz w którym nowe rynki i nowe marki AmRest, Burger King i Starbucks, osiągną swoją masę krytyczną. Spółka operuje obecnie 7 restauracjami freshpoint – wszystkie zlokalizowane są w Polsce.

AmRest Holdings N.V.

Na początku marca 2007 roku AmRest podpisał Umowę Rozwoju z Burger King Europe GmbH dotyczącą otwierania i prowadzenia restauracji Burger King w Polsce. Dodanie marki Burger King do portfela AmRest reprezentuje wejście Spółki do największego sektora QSR. Burger King jest drugą na świecie pod względem wielkości siecią restauracji szybkiej obsługi. Obecnie funkcjonuje ponad 11 tys. restauracji Burger King w ponad 65 krajach.



Pierwsza restauracja Burger King została otwarta z dużym sukcesem w maju 2007 roku w Warszawie. W Polsce funkcjonują już 5 restauracje pod szyldem Burger King – cztery z nich zlokalizowane są w Warszawie, a jedna we Wrocławiu. Na początku roku 2008 został podpisany List Intencyjny dotyczący otwierania i prowadzenia restauracji Burger King w Bułgarii. Obecnie trwają negocjacje dotyczące ustalenia treści i warunków zawarcia Umowy Rozwoju oraz Umowy Franczyzowej dotyczących tego kraju.



Produkty wchodzące w skład menu restauracji Burger King – duże, smaczne, przygotowane w płomieniach grilla burgery – skierowane są do osób w wieku 18-35 lat. Poza *Whopper*'em, głównym produktem Burger King, restauracje oferują szeroki wybór sałatek oraz kanapek z kurczakiem. Zgodnie z hasłem „*Have It Your Way*” klienci Burger King mają możliwość komponowania burgerów według własnego uznania, zgodnie ze swoimi upodobaniami kulinarnymi. Misją Burger King jest dostarczenie swoim klientom unikalnego smaku przygotowanych w płomieniach grilla burgerów serwowanych w przyjaznej i komfortowej atmosferze.

AmRest Holdings N.V.

W maju 2007 roku zostały podpisane umowy joint venture ze Starbucks Coffee International, Inc. („Starbucks”) dotyczące współpracy w zakresie rozwoju i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce, Republice Czeskiej i na Węgrzech. Strony postanowiły utworzyć trzy osobne Spółki Joint Venture („AmRest Coffee”) w każdym z 3 krajów. AmRest obejmie 82% a Starbucks 18% w kapitale zakładowym Spółek Joint Venture (RB 23/2007 z dnia 25 maja 2007 roku). W czerwcu Drew O’Malley, poprzednio Brand President KFC, objął stanowisko Brand President Starbucks.



Starbucks jest największą siecią kawiarni na świecie, mającą obecnie łącznie ponad 13 tysięcy kawiarni. Doświadczenie AmRest w Europie Środkowo-Wschodniej, wysoka jakość operacji i rozbudowana sieć dostawców oraz globalna dominacja Starbucks w dynamicznie rozwijającym się rynku kawiarni kawowych, jest dźwignią, z której czerpią spółki joint venture zawiązana przez obie strony.



Rok 2007 był dla AmRest Coffee rokiem przygotowania struktury i fundamentów przed wprowadzeniem marki Starbucks do Europy Środkowo-Wschodniej. W tym okresie został utworzony zespół menedżerski, finansowy i prawny dedykowany tej marce. Zespół ten, wraz z członkami załogi pierwszej kawiarni Starbucks, odbył szkolenie przeprowadzone w Seattle, w siedzibie Starbucks Coffee International. Sukces marki Starbucks opiera się w dużej mierze na koncepcji Trzeciego Miejsca – komfortowego i relaksacyjnego miejsca poza domem i pracą (*Starbucks Experience*). Kulminacją przygotowań poczynionych w roku 2007 było otwarcie z sukcesem pierwszej kawiarni Starbucks w samym sercu Pragi, w styczniu 2008 roku.

W 2008 roku AmRest Coffee będzie dalej rozwijał markę Starbucks w Europie Środkowo-Wschodniej, a przygotowania poczynione w roku 2007 wesprą ekspansję Starbucks w Czechach, Polsce oraz na Węgrzech w ciągu najbliższych lat. Otwarcie pierwszej kawiarni Starbucks w Polsce planowane jest w drugiej połowie 2008 roku.

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

Pizza Hut to jedna z największych sieci restauracji typu casual dining w Europie Środkowo-Wschodniej, restauracji zapewniających obsługę kelnerską i szeroki wybór różnorodnych dań. Tylko w Polsce sieć Pizza Hut obecna jest już od 15 lat. Strategia marki zakłada umacnianie długoterminowej przewagi, w celu stania się ulubioną marką „casual dining” w każdym mieście, w którym jest obecna. Związane z tym działania dotyczą trzech głównych obszarów: produktu, obsługi i atmosfery.



Produkty oferowane przez Pizza Hut odpowiadają szybko zmieniającym się oczekiwaniom klientów w ramach propozycji „Pizza – Pasta – Salad”. Bogactwo smaków, sztuka kulinarna świata, świeżość i lekkość to główne założenia kolejnych promocji produktowych.



Pierwszą promocją pod hasłem „Nowe włoskie menu” był festiwal makaronów i produktów inspirowanych kuchnią włoską – cieszących się ogromną popularnością wśród klientów. Następnie linia 14 rodzajów pizz („Cały Świat w Pizza Hut”) umożliwiła klientom „podróże” po kuchniach z różnych stron świata i umocniła pozycję „eksperta pizzy”. Kolejna promocja „Zasmakuj świeżych znajomości” była odpowiedzią na letnią linię produktów, opartych o różnorodność świeżych warzyw w towarzystwie bruschetty przygotowywanej ze świeżego ciasta w różnych wariantach smakowych. Dużą popularnością wśród klientów w 2007 roku cieszyła się promocja „Cheesy Bites”, czyli innowacyjna pizza otoczona 24 kuleczkami ciasta z zapieczonym serem.

Wiele z pomysłów zostało na stałe wprowadzone do menu – wśród nich np. 8 nowych pizz, nowy smak makaronu Alfredo z kurczakiem oraz bardzo popularna lemoniada przygotowywana ze świeżych cytryn. Wśród regularnych ofert nieustanną popularnością w Pizza Hut cieszą się pizze na cieście puszystym i klasycznym, bar sałatkowy „bez ograniczeń”, lasagna oraz makarony.

W ramach hasła „Doskonała Obsługa, za każdym razem” w minionym roku Pizza Hut przeprowadziła szereg inicjatyw mających za zadanie doskonalenie i utrwalanie systemów zapewniających najlepszą obsługę klientów. Należały do nich między innymi: odnowienie programu oceny tajemniczego klienta (CMS – customer monitoring system); rewizja systemu szkoleń dla pracowników załogi i managerów; usystematyzowanie struktury trenerów regionalnych odpowiedzialnych za bezpośrednie wsparcie restauracji; intensywne działania rekrutacyjne w oparciu o nowy profil rekrutacyjny; program

AmRest Holdings N.V.

„ask&act” polegający na bezpośrednich kontaktach z klientami i zbieraniu informacji zwrotnej na temat restauracji; program WOW – program obsługi oparty na „małych pozytywnych zaskoczeniach”.

W ramach pracy nad atmosferą (ambiance) – powołanie stanowiska „customer experience manager” pomogło Pizza Hut w sposób uporządkowany zaplanować działania związane z pracą nad wystrojem i innymi elementami budowania atmosfery restauracji casual dining. Uporządkowany plan działania jest realizowany od początku 2008 roku, a jego główne elementy będą testowane podczas tegorocznych renowacji największych restauracji flagowych oraz w nowo-otwieranych restauracjach.

Rodeo Drive (American Bar & Grill) to restauracje typu *casual dining* serwujące dania oparte w głównej mierze o mięso z grilla oraz szeroki wybór drinków. Rodeo Drive to miejsce zarówno na lunch, obiad, biznesowe spotkanie jak i na wieczorną zabawę z rodziną i przyjaciółmi. Wystrój restauracji nawiązuje do amerykańskiej tradycji – drewniane ławy, stoły, belkowanie sufitu, kamienne elementy nacienne, „ranczerskie” gadżety: kapelusze, siodła, koła od wozów. Widoczny dla gości grill to element wyróżniający to miejsce i podkreślający charakter restauracji. Restauracje zlokalizowane są w atrakcyjnych miejscach i są w stanie jednocześnie obsłużyć do 200 gości.



Rodeo Drive to prawdziwie amerykańskie jedzenie – to pożywienie prawdziwych kowbojów. Danie flagowym jest stek wołowy grillowany na wolnym ogniu. Bardzo popularnym daniem są także pieczone żeberka, podawane z sosem BBQ, chilli, czosnkiem lub miodem. Menu Rodeo Drive zawiera również duży wybór zup, sałatek, burgerów przystawek i deserów.



Po otwarciu w 2007 roku 2 kolejnych restauracji Rodeo Drive – w Warszawie na Nowym Świecie oraz w Poznaniu w Starym Browarze – AmRest postanowił o zaprzestaniu dalszego rozwoju tej marki do momentu, w którym wyniki istniejących restauracji osiągną satysfakcjonujący poziom oraz w którym nowe rynki i nowe marki AmRest, Burger

King i Starbucks, osiągną swoją masę krytyczną. Spółka operuje obecnie 4 restauracjami Rodeo Drive – 3 zlokalizowane w Polsce i 1 w Republice Czeskiej.

c) Nowe rynki

Wraz z końcem pierwszego półrocza 2007 roku skończył się pełny rok funkcjonowania w strukturach AmRest restauracji węgierskich, zakupionych w czerwcu 2006 roku. Obecnie na Węgrzech działa 13 restauracji KFC i 9 restauracji Pizza Hut, wszystkie prowadzone są przez AmRest. W ramach programu restrukturyzacji biznesu węgierskiego, przyjętego w momencie transakcji zakupu, w roku 2007 zostało otwartych 8 restauracji KFC i 1 restauracja Pizza Hut. Jednocześnie zostały zamknięte 4 restauracje Pizza Hut.



Głównym celem w roku 2007 było zbudowanie solidnego zespołu, jako fundamentu do dalszego, szybszego rozwoju marek KFC i Pizza Hut na rynku węgierskim. Od początku roku, w wyniku rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej, zostało zatrudnionych i przeszkolonych ponad 70 nowych menedżerów. Ponadto w tym okresie, m.in. w wyniku dodatkowych szkoleń oraz pozyskaniu nowych dostawców, nastąpiła dalsza poprawa jakości produktu oraz obsługi klienta. W drugiej części roku został wprowadzony w wersji podstawowej nowy system sprzedaży (POS) – pełna funkcjonalność systemu zostanie osiągnięta do końca roku 2008.

W roku 2008 planowane jest dalsze zwiększanie świadomości marki KFC wśród klientów poprzez m.in. rozpoczęcie pierwszej kampanii telewizyjnej KFC w tym kraju oraz zakończenie procesu renowacji najstarszych i największych restauracji zlokalizowanych w Budapeszcie.

AmRest Holdings N.V.

W listopadzie 2007 roku w Sofii została otwarta z dużym sukcesem pierwsza restauracja KFC AmRest na rynku bułgarskim. Dodatkowo w styczniu 2008 roku został podpisany list intencyjny dotyczący otwierania i prowadzenia restauracji Burger King w tym kraju. Na podstawie pozytywnych wyników pierwszej restauracji KFC rozpoczęte zostały przygotowania do otwarcia kolejnych restauracji na tym rynku w ramach zarówno jednej jak i drugiej marki.



Głównym celem roku 2007 była budowa zespołu KFC i Burger King, rozwój lokalnych dostawców i przygotowanie centralnego systemu dystrybucji. Szybko rozwijający się rynek bułgarski jest dla AmRest nowym doświadczeniem – operacje prowadzone są przez Spółkę po raz pierwszy na rynku, na którym operują już inni operatorzy KFC. Doświadczenie to będzie wykorzystane na innych rynkach, m.in. na rosyjskim, gdzie AmRest prowadzi działalność w podobnym środowisku.

Po przejęciu w Rosji 41 restauracji Rostik's–KFC i Pizza Hut, w lipcu 2007 roku, działania AmRest skoncentrowały się na zdefiniowaniu strategii rozwoju tych marek na rynku rosyjskim, przygotowaniu planu integracji systemów operacyjnych oraz pozostałych obszarów wspierających działalność operacyjną (IT, finanse, zaopatrzenie, kadry itp.). Głównym celem wszystkich działań było ustanowienie fundamentów, na podstawie których możliwy będzie przyszły wzrost. Proces integracyjny przebiega bardzo sprawnie, m.in. dzięki temu, że przejęta spółka Pizza Nord (obecnie AmRest Rosja) funkcjonowała we wcześniejszych latach na solidnych fundamentach operacyjnych i strukturalnych.



Dobra kondycja organizacyjna spółki zależnej w Rosji umożliwia AmRest dalszą, szybszą ekspansję na tym rynku zarówno poprzez budowę nowych restauracji jak i przejęcia. Rosja to bardzo dynamicznie rozwijający się rynek restauracyjny – analitycy mówią o tempie 30% rocznie. Głównym obszarem rozwoju pozostają St. Petersburg i Moskwa – dwie najprężniej rozwijające się aglomeracje rosyjskie. W Moskwie działania skupiają się na intensywnej ekspansji w celu osiągnięcia masy krytycznej – większość restauracji przejętych wraz z Pizza Nord zlokalizowanych jest w St. Petersburgu. Obecnie trwa proces przejmowania kilku drobnych operatorów restauracji Rostik's-KFC – w pierwszym kwartale 2008 roku zostały podpisane finalne umowy dotyczące łącznie 14 restauracji

AmRest Holdings N.V.

zlokalizowanych w Moskwie. AmRest obejmie pełną kontrolę nad tymi restauracjami w momencie faktycznego transferu praw najmu dotyczących poszczególnych lokalizacji.



AmRest Rosja w najbliższym czasie, poza dalszą ekspansją, skupi się na wdrożeniu nowego systemu sprzedaży (POS). Nowy system przyczyni się do poprawy szybkości obsługi oraz umożliwi szybki i efektywny dostęp do danych operacyjnych. Dodatkowo działania Spółki skupią się na budowie zespołu w Moskwie wspomagając się zasobami ludzkimi innych krajów Grupy AmRest.

W listopadzie 2007 roku w Belgradzie, przy olbrzymim zainteresowaniu klientów, została otwarta pierwsza restauracja KFC na rynku serbskim. Po otwarciu pierwszej restauracji, pomimo jej zadowalających wyników, liczba restauracji w tym kraju nie została zwiększona. Kolejne kroki związane z tym rynkiem zależą od tego jak rozwinie się aktualna sytuacja polityczna w Serbii.



2.2. Struktura przychodów

Rok 2007 jest kolejnym rokiem wzrostu przychodów ze sprzedaży Grupy AmRest – wzrost o 35,6% (853,4 mln zł w 2007 w porównaniu do 629,3 mln zł w 2006). Dla porównania wskaźnik CAGR dla sprzedaży w latach 2004–2007 wyniósł 22,6%. Wysoka dynamika sprzedaży została osiągnięta głównie dzięki systematycznemu wzrostowi sprzedaży już istniejących restauracji oraz sprzedaży uzyskanej przez sieć restauracji w Rosji. Sprzedaż w Rosji w drugim półroczu 2007 roku wyniosła 57,3 mln zł.

Grupa AmRest generuje większość swoich przychodów w segmencie Quick Service Restaurants (QSR), tzw. restauracje szybkiej obsługi – KFC, Burger King i freshpoint. Przychody restauracji QSR stanowiły 78,9% przychodów całej Spółki w 2007 (podobnie jak w roku 2006). Jednocześnie dynamika wzrostu sprzedaży w tym segmencie wyniosła 35,8%. W skład drugiego segmentu AmRest, Casual Dining Restaurants (CDR), wchodzi restauracje Pizza Hut oraz Rodeo Drive. Przychody restauracji CDR stanowiły w 2007 roku 21,1% wszystkich przychodów Spółki (podobnie jak w roku 2006). Dynamika wzrostu sprzedaży w tym segmencie wyniosła 35,0%. Restauracje działające w segmencie QSR miały 79,2% udział w całkowitym wzroście przychodów ze sprzedaży, a restauracje CDR 20,8%.

Tabela: Struktura sprzedaży AmRest według segmentów

SEGMENTY	2007		2006	
	tys. zł	udział %	tys. zł	udział %
Quick Service Restaurants	673 646	78,9%	496 233	78,8%
Casual Dining Restaurants	179 709	21,1%	133 093	21,2%
Razem	853 355	100,0%	629 326	100,0%

W Polsce AmRest w 2007 roku wygenerował 64,9% swoich przychodów wobec 69,2% w roku 2006. Udział Czech spadł z 27,4% w roku 2006 do 22,6% w roku 2007. Restauracje rosyjskie miały 6,7% udział w rocznych przychodach AmRest w 2007 roku.

Dynamika wzrostu sprzedaży restauracji polskich w roku 2007 wyniosła 27,1% w porównaniu do 12,0% w przypadku restauracji czeskich. Restauracje działające w Polsce miały 52,7% udziału w całkowitym wzroście przychodów ze sprzedaży, restauracje w Czechach 9,3%, restauracje w Rosji 25,6% oraz pozostałe kraje 12,5%.

Tabela: Struktura sprzedaży AmRest według krajów

KRAJE	2007		2006	
	tys. zł	udział %	tys. zł	udział %
Polska	553 692	64,9%	435 718	69,2%
Czechy	192 974	22,6%	172 247	27,4%
Rosja	57 332	6,7%	-	-
Pozostałe	49 357	5,8%	21 361	3,4%
Razem	853 355	100,0%	629 326	100,0%

Sprzedaż Spółki charakteryzuje się sezonowością. Najniższa sprzedaż jest osiągana przez restauracje w pierwszym kwartale roku, co wynika głównie z mniejszej liczby dni sprzedaży w lutym oraz mniejszej liczby odwiedzin restauracji. W dalszej kolejności plasuje się drugi kwartał roku, w którym odnotowywane są wyższe wyniki ze względu na poprawiającą się aurę i pozytywny wpływ miesiąca czerwca, w którym rozpoczynają się wakacje. Najlepsze obroty restauracje notują na przełomie trzeciego i czwartego kwartału roku. W trzecim kwartale roku istotnym czynnikiem mającym wpływ na bardzo dobre wyniki jest wzmożony ruch turystyczny. Okres jesienny tradycyjnie wiąże się z dużą liczbą wizyt klientów w restauracjach i w efekcie z dobrymi wynikami sprzedaży. W ostatnich miesiącach roku wyraźnie zaznacza się okres przedświąteczny, w którym szczególnie dobre wyniki osiągają restauracje zlokalizowane w centrach handlowych.

2.3. Odbiorcy

Produkty AmRest są kierowane do szerokiego grona indywidualnych klientów poprzez sieć własnych restauracji zlokalizowanych na terenie Polski, Czech, Węgier, Rosji, Serbii oraz Bułgarii głównie w miastach lub ich okolicy.

W Polsce, która odpowiada za około 65% przychodów Grupy AmRest, docelowa grupa potencjalnych klientów KFC to osoby w wieku 15-39 lat, którzy stanowią około 74% wszystkich klientów tych restauracji. Około 70% ukończyło co najmniej szkołę średnią, a ponad 61% mieszka w miastach o liczbie mieszkańców powyżej 20 000. Główną docelową grupę klientów Pizza Hut, około 73%, stanowią osoby w wieku od 15 do 39 lat. Około 69% klientów Pizza Hut ukończyło co najmniej szkołę średnią, a 64% mieszka w miastach o liczbie ludności przekraczającej 20 000.

2.4. Dostawcy

Rok 2007 był rokiem szczególnym dla rynku żywnościowego w Polsce, głównym rynku AmRest, oraz na świecie. Ceny podstawowych komponentów wykorzystywanych przy produkcji żywności, tj. zbóż, mleka oraz olejów, zanotowały znaczny wzrost, co przełożyło się na ceny produktów finalnych. Główną przyczyną zwiększonej presji na ceny artykułów żywnościowych jest zwiększone zapotrzebowanie rynku paliw (biopaliwa) oraz zwiększona konsumpcja Chin oraz Indii. Dodatkowym czynnikiem potęgującym tą tendencję jest system ograniczeń produkcji w Unii Europejskiej i susze w Australii oraz Europie Południowej.

Pomimo niesprzyjających trendów na światowych rynkach żywnościowych Grupa AmRest poprzez odpowiednie działania jest w stanie zwiększać swoją przewagę konkurencyjną w tym obszarze. Strategia zakupów produktów żywnościowych AmRest oparta jest o następujące kryteria: zapewnienie jakości, serwisu zgodnie ze standardem obowiązującym w Spółce oraz konkurencyjności na rynku – po spełnieniu pierwszych dwóch wymogów.



Zwiększenie konkurencyjności na rynku zostało osiągnięte poprzez:

- centralną dystrybucję, która umożliwia AmRest konsolidację zakupów i negocjacje cenowe oraz bezpośrednią współpracę z producentami żywności i opakowań oraz przede wszystkim stworzenie takiego systemu, w którym pracownicy restauracji mogą skoncentrować się wyłącznie na kliencie końcowym. Firmy, które nie posiadają centralnej dystrybucji, odczuły w roku 2007 w istotny sposób znaczny wzrost cen na każdym etapie;
- współpraca z dostawcami, którzy wdrożyli bądź wdrażają system integracji pionowej. Jest to szczególnie istotne w przypadku produkcji kurczaka – takie rozwiązanie oznacza, że czynnikiem mającym realny wpływ na finalny koszt produkcji są ceny surowca, czyli cena pasz. Dzięki systemowi integracji pionowej Spółka posiada dane, dzięki którym jest w stanie określić optymalne koszty produkcji kurczaka – począwszy od etapu jaja wylęgowego, a skończywszy na produkcie finalnym;
- konsolidacja zakupów poprzez export produktów dostawców AmRest do systemu Yum! w Europie Zachodniej oraz w Rosji. Dzięki temu dostawcy mogą inwestować w nowe technologie oraz osiągać efekt skali;
- konsolidacja zakupów na poziomie surowców – znając określone parametry produkcji AmRest jest w stanie negocjować ceny surowców dla swoich dostawców, co oznacza zwiększenie skali w tym zakresie oraz możliwość dokonywania tych zakupów w odpowiednim czasie;

Opisana wyżej strategia, pomimo wzrostu cen żywności na rynku restauracyjnym, umożliwiła AmRest w znacznym stopniu zwiększyć przewagę konkurencyjną na rynku. Główne założenia tej strategii mają charakter ciągły i będą kontynuowane w najbliższej przyszłości.

Do najważniejszych zadań stojących przed AmRest w obszarze dostaw i zaopatrzenia zaliczyć należy między innymi: uruchomienie drugiego magazynu poprzez McLane w Czeladzi, konsolidacja zakupów surowców, rozwój centralnej dystrybucji i bazy zaopatrzeniowej w Rosji i Bułgarii oraz uruchomienie importu kluczowych produktów z USA i Argentyny na teren Rosji.

Lista 10 największych dostawców AmRest:

McLane – dystrybutor w Polsce

AmRest Holdings N.V.

Agropol Food – dostawca kurczaka w Czechach

Drobimex – dostawca kurczaka w Polsce

E.S.T – dystrybutor w Czechach

Pepsi – napoje

Konspol – dostawca kurczaka w Polsce

Huhtamaki – opakowania

Lactalis – sery

Bona Agra – warzywa

Stoever – frytki

2.5. Zatrudnienie

Stan zatrudnienia w Grupie Kapitałowej w latach 2007-2005 przedstawia się następująco (stan na koniec poszczególnego roku):

Tabela: Zatrudnienie w AmRest (2007-2005)

Rok	2007	2006	2005
Zatrudnienie w restauracjach	8 516	6 659	5 609
Zatrudnienie w administracji	280	179	112
Razem	8 796	6 838	5 721

2.6. Zmiany w sposobie zarządzania

Od początku 2007 roku odnotowano następujące zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem i Grupą Kapitałową:

Nawiązując do dobrych praktyk i zasad ładu korporacyjnego AmRest poszerzył w 2007 roku swój program etyczny o Kodeks Etycznego Postępowania („Kodeks”). Kodeks jest uzupełnieniem podstawowych wartości firmy i stanowi zbiór zasad oraz standardów etycznego zachowania. Celem tego dokumentu jest przedstawienie zachowań akceptowalnych oraz niedopuszczalnych w Spółce. Spisane zasady i standardy dotyczą relacji z klientami, dostawcami, kontrahentami, mediami, władzami lokalnymi oraz społecznościami, na których terenie działa AmRest. Reguły te, odnoszą się również do wewnętrznych relacji w Spółce. Każdy pracownik AmRest zobowiązany jest zapoznać się z wytycznymi Kodeksu oraz postępować zgodnie z nim. Dodatkowo Zarząd AmRest powołał Komisję ds. Etyki. Zadaniem Komisji jest administracja i interpretacja zasad oraz rozpatrywanie i rozstrzygnięcie wszelkich wątpliwych i spornych kwestii dotyczących Kodeksu.

AmRest Holdings N.V.

Rok 2007 był okresem przygotowania struktur AmRest do znacznego przyspieszenia rozwoju – począwszy od 2008 roku Spółka planuje otwierać 100 restauracji rocznie. W związku z tym znacznie wzmocniony został Dział Development, a nowymi markami, Burger King i Starbucks, dedykowane zostały nowoutworzone zespoły.

W związku z wprowadzeniem dwóch nowych marek do portfela AmRest, Burger King i Starbucks, z dniem 1 czerwca 2007 roku zaszły znaczące zmiany kadrowe. Pan Drew O'Malley, poprzednio Brand President KFC, objął stanowisko Brand President Starbucks. Stanowisko Brand President KFC objął Pan Olgierd Danielewicz, poprzednio odpowiedzialny za wprowadzenie marki Burger King do Polski. Natomiast na czele marki Burger King stanął Pan Daniel Kasper, poprzednio Dyrektor Generalny Spar Polska Sp. z o.o.

Dodatkowo w październiku 2007 roku zaszły zmiany kadrowe w kierownictwie dwóch własnych marek AmRest – Rodeo Drive i freshpoint. Pan Richard Kerchenko objął stanowisko Brand President Rodeo Drive. Poprzednio Pan Kerchenko kierował kilkoma sieciami restauracyjnymi w Stanach Zjednoczonych. Jednocześnie na czele marki freshpoint stanęła Monika Czyż, poprzednio Kierownik Regionalny KFC. Pan Norbert Okoziak, który wcześniej kierował marką freshpoint, zakończył pracę w AmRest.

W lutym 2008 roku Wojciech Mroczyński, Dyrektor Finansowy (Chief Financial Officer) oraz Członek Zarządu AmRest, objął nowoutworzone stanowisko Dyrektora Operacyjnego (Chief Operating Officer). Wojciech Mroczyński, w swojej nowej roli, odpowiada za długoterminową strategię operacyjną wszystkich marek restauracyjnych AmRest operujących na głównych rynkach Spółki. Wojciech Mroczyński pozostał Członkiem Zarządu AmRest. Jednocześnie nowoutworzone stanowisko Dyrektora Finansowego (Financial Director) objął Piotr Boliński, dotychczas Kontroler Finansowy Grupy. Zmiana ta jest wzmocnieniem działalności operacyjnej AmRest i jednocześnie kolejnym ważnym krokiem w realizacji strategii Spółki dotyczącej osiągnięcia dominacji w Europie Środkowo-Wschodniej w Sektorze Restauracji Szybkiej Obsługi oraz Casual Dining.

3. OSOBY ZARZĄDZAJĄCE I NADZORUJĄCE SPÓŁKĄ

3.1. Skład Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki

W ciągu ostatniego roku obrotowego nie nastąpiły zmiany w zasadach dotyczących powoływania i odwoływania osób zarządzających oraz uprawnieniach osób zarządzających.

a) Zarząd

W skład Zarządu AmRest wchodzi następujące osoby:

Henry McGovern

Wojciech Mroczyński

b) Rada Nadzorcza

W dniu 23 sierpnia 2007 roku Członek Rady Nadzorczej AmRest, Pana Christiana Eisenbeiss, zrezygnował z pełnionej funkcji Przewodniczącego Rady Nadzorczej. Pan Christian Eisenbeiss zrezygnował z powodów osobistych. Po rezygnacji Pana Eisenbeiss funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej pełni Donald Kendall Jr.

W dniu 31 marca 2008 roku Członek Rady Nadzorczej AmRest, Pan Per Steen Breimyr, zrezygnował z pełnionej funkcji z powodu konfliktu interesu wynikającego z podjęcia nowej pracy.

Zarząd AmRest zamierza uzupełnić skład Rady Nadzorczej w trakcie Roczego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy.

W skład Rady Nadzorczej AmRest wchodzi obecnie następujące osoby:

Donald Macintosh Kendall Sr.

Donald Macintosh Kendall Jr.

Przemysław Schmidt

Jan Sykora

4. SYTUACJA FINANSOWA I MAJĄTKOWA SPÓŁKI

4.1. Ocena wyników Spółki i struktury bilansu

Tabela: Podstawowe dane finansowe AmRest (lata 2005-2007)

tys. zł o ile nie podano inaczej	2007	2006	2005
Przychody ze sprzedaży	853 355	629 326	499 810
Zysk operacyjny przed amortyzacją (tys. złotych EBITDA)	120 984	91 061	62 850
<i>Rentowność operacyjna z uwzgl. amortyzacji (marża EBITDA)</i>	<i>14,2%</i>	<i>14,5%</i>	<i>12,6%</i>
Zysk (strata) na działalności operacyjnej (tys. złotych)	67 079	44 351	23 298
<i>Rentowność operacyjna (marża EBIT)</i>	<i>7,9%</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,7%</i>
Zysk (strata) brutto (tys. złotych)	63 930	48 812	15 339
<i>Rentowność brutto</i>	<i>7,5%</i>	<i>7,8%</i>	<i>3,1%</i>
Zysk (strata) netto (tys. złotych)	48 693	38 525	22 111
<i>Rentowność netto</i>	<i>5,7%</i>	<i>6,1%</i>	<i>4,4%</i>
Kapitały własne	291 423	155 875	123 090
<i>Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału własnego (ROE)</i>	<i>22%</i>	<i>28%</i>	<i>31%</i>
Suma bilansowa	582 603	321 455	288 941
<i>Stopa zwrotu z aktywów (ROA)</i>	<i>11%</i>	<i>13%</i>	<i>9%</i>

Definicje:

- *Rentowność operacyjna z uwzględnieniem amortyzacji – stosunek zysku operacyjnego przed amortyzacją (EBIT-DA) do przychodów ze sprzedaży;*
- *Rentowność operacyjna – stosunek zysku operacyjnego do przychodów ze sprzedaży;*
- *Rentowność brutto – stosunek zysku brutto do przychodów ze sprzedaży;*
- *Rentowność netto – stosunek zysku netto do przychodów ze sprzedaży;*
- *Stopa zwrotu z kapitałów własnych (ROE) – stosunek zysku netto do przeciętnych kapitałów własnych;*
- *Stopa zwrotu z aktywów (ROA) – stosunek zysku netto do przeciętnego stanu aktywów.*

Tabela: Analiza płynności (lata 2005 – 2007)

tys. zł, o ile nie podano inaczej	2007	2006	2005
Aktywa obrotowe	103 786	64 656	64 299
Zapasy	11 594	8 134	5 973
Zobowiązania krótkoterminowe	155 342	81 155	73 267
Wskaźnik płynności szybkiej	0,59	0,70	0,80
Wskaźnik płynności bieżącej	0,67	0,80	0,88
Środki pieniężne	46 873	25 241	31 575
Wskaźnik natychmiastowy	0,30	0,31	0,43
Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)	4,22	4,09	4,31
Należności handlowe	33 295	11 460	13 463
Wskaźnik rotacji należności handlowych (w dniach)	9,57	7,23	7,86
Wskaźnik (cykl) operacyjny (w dniach)	13,79	11,32	12,17
Zobowiązania handlowe	111 550	77 903	54 896
Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych (w dniach)	40,52	38,51	38,58
Wskaźnik konwersji gotówkowej (w dniach)	(26,73)	(27,19)	(26,41)

Definicje:

- Wskaźnik płynności szybkiej -- stosunek majątku obrotowego pomniejszonego o zapasy do wartości zobowiązań krótkoterminowych;
- Wskaźnik płynności bieżącej – stosunek majątku obrotowego do zobowiązań krótkoterminowych;
- Wskaźnik natychmiastowy – stosunek stanu środków pieniężnych do stanu zobowiązań bieżących na koniec okresu;
- Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach) – stosunek średniej wysokości zapasów do przychodów ze sprzedaży pomnożonych przez liczbę dni danego okresu;
- Wskaźnik rotacji należności handlowych (w dniach) – stosunek średniej wysokości należności handlowych do przychodów ze sprzedaży pomnożonych przez liczbę dni danego okresu;
- Wskaźnik (cykl) operacyjny (w dniach) – suma cyklu rotacji zapasów oraz cyklu rotacji należności;
- Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych (w dniach) – stosunek średniej wysokości zobowiązań handlowych do przychodów ze sprzedaży przez liczbę dni danego okresu;
- Wskaźnik konwersji gotówkowej – różnica między wskaźnikiem (cyklem) operacyjnym a wskaźnikiem rotacji zobowiązań z tytułu dostaw i usług.

Tabela: Analiza zadłużenia (lata 2005 – 2007)

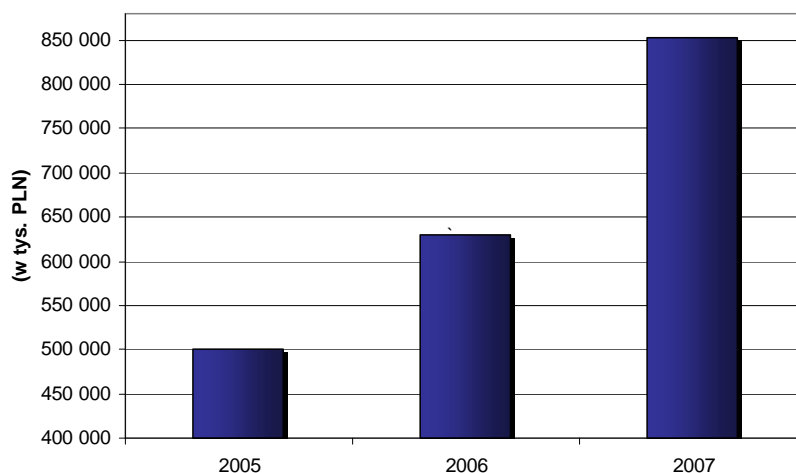
tys. zł o ile nie podano inaczej	2007	2006	2005
Aktywa obrotowe	103 786	64 656	64 299
Majątek trwały	478 817	256 799	224 257
Należności handlowe	33 295	11 460	13 463
Zobowiązania	291 180	165 580	165 815
Zobowiązania długoterminowe	135 838	84 425	92 589
Dług	162 698	73 058	98 761
Udział zapasów w aktywach obrotowych (%)	11,17%	12,58%	9,29%
Udział należności handlowych w aktywach obrotowych (%)	32,08%	17,72%	20,94%
Udział środków pieniężnych w aktywach obrotowych (%)	45,16%	39,04%	49,11%
Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym	0,61x	0,61x	0,55x
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,50x	0,52x	0,57x
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	0,47x	0,54x	0,75x
Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego	1,0x	1,1x	1,3x
Dług/Kapitały własne	0,6x	0,5x	0,8x
Dług/EBITDA	1,3x	0,8x	1,6x

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 zobowiązań i rezerw ogółem do wartości aktywów;*
- *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*

Sprzedaż AmRest w 2007 roku wyniosła 853 355 tys. zł i wzrosła o 35,6% w porównaniu z rokiem 2006. Dynamika wzrostu sprzedaży w 2007 roku, w porównaniu z rokiem 2006, była wyższa w drugiej połowie roku i wyniosła 39,9%. Wzrost sprzedaży został osiągnięty głównie dzięki systematycznemu wzrostowi sprzedaży już istniejących restauracji oraz sprzedaży uzyskanej przez sieć restauracji w Rosji. Przychody restauracji rosyjskich są uwzględniane w wynikach Grupy począwszy od trzeciego kwartału 2007 roku. Sprzedaż w Rosji w trzecim i czwartym kwartale 2007 roku wyniosła łącznie 57 322 tys. zł.

Przychody ze sprzedaży w latach 2005-2007



Wynik sprzedaży 2007 roku uwzględnia też negatywny wpływ osłabienia się kursu korony czeskiej do złotego (w porównaniu do 2006), o około 0,8%, oraz pozytywny wpływ umocnienia się kursy forinta węgierskiego do złotego, o około 2,1%.

AmRest systematycznie poprawia swoją rentowność operacyjną. W roku 2007 dynamika wzrostu kosztów restauracyjnych była niższa niż dynamika wzrostu sprzedaży, w związku z czym marża zysku brutto ze sprzedaży wzrosła do 13,9% (w porównaniu do 13,6% w roku 2006). Korzystny wpływ na wynik w 2007 roku miały niższe, w relacji do sprzedaży, koszty amortyzacji oraz koszty artykułów żywnościowych. Negatywnie natomiast wpłynęły wyższe, w relacji do sprzedaży, koszty najmu oraz pozostałe koszty operacyjne.

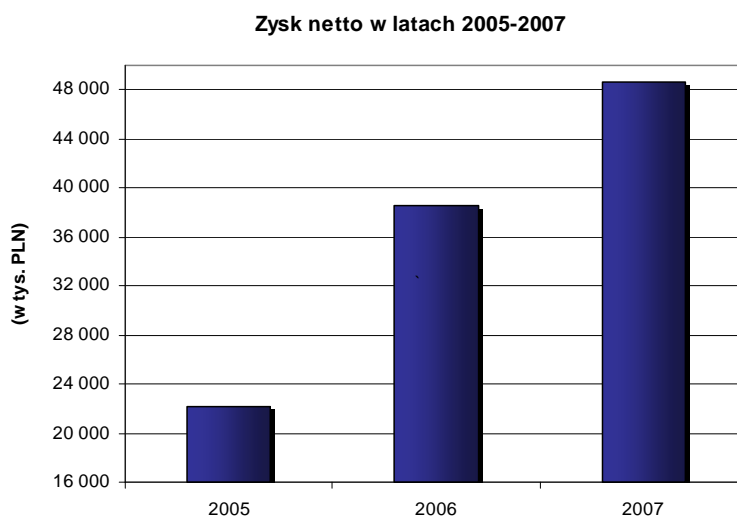
Wzrost kosztów najmu oraz pozostałych kosztów operacyjnych związany jest przede wszystkim z relatywnie wyższymi kosztami najmu restauracji rosyjskich, których wyniki nie były uwzględnione w skonsolidowanych rezultatach AmRest w roku 2006. Związane jest to z ogólnymi tendencjami obserwowanymi na rynku nieruchomości w Rosji. Uwzględnienie wyników restauracji rosyjskich w wynikach Grupy jest również główną przyczyną utrzymania kosztów wynagrodzeń oraz świadczeń na rzecz pracowników na prawie niezmiennym w stosunku do sprzedaży poziomie – restauracje rosyjskie charakteryzują się relatywnie niższymi kosztami wynagrodzeń oraz świadczeń na rzecz pracowników.

Koszty artykułów żywnościowych utrzymały się w roku 2007 na zbliżonym poziomie względem sprzedaży w porównaniu do roku 2006. Relatywny wzrost tych kosztów w czwartym kwartale 2007 roku wynika głównie z ich podwyższenia na rynku polskim.

Zysk z działalności operacyjnej w roku 2007 wzrósł do 67 079 tys. zł (o 51,2% w porównaniu do roku 2006), a zysk EBITDA wyniósł 120 984 tys. zł (wzrost o 32,9% w porównaniu do roku 2006). Marża EBITDA w 2007 roku ukształtowała się na poziomie 14,2% w porównaniu do 14,5% w roku 2006. Na wynik EBITDA w 2007 roku negatywny wpływ miały przede wszystkim jednorazowe koszty związane z otwarciem nowych restauracji – liczba nowych restauracji w roku 2007 była dwukrotnie wyższa niż w roku

poprzednim – oraz relatywnie niższy wynik na pozostałej działalności operacyjnej, wynikający przede wszystkim ze sprzedaży nieruchomości w 2006 roku (2,0 mln zł).

Wartość zysku netto w 2007 roku wyniosła 48 693 tys. zł (wzrost o 26,4% w porównaniu do roku 2006), a marża zysku netto zmniejszyła się z 6,1% do 5,7%. Wpływ na wynik z działalności finansowej w 2007 roku miały podwyższone koszty odsetek wynikające ze zwiększenia zadłużenia. Dodatkowo na różnice w wyniku na działalności finansowej w roku 2007, w porównaniu do roku 2006, poza podwyższonymi kosztami odsetkowymi wpływ miało jednorazowe zwolnienie z długu dotyczące pożyczki IRI odnotowane w roku 2006 (3,4 mln zł).



Relatywne zwiększenie zobowiązań handlowych oraz zwiększone finansowanie działalności kredytem kupieckim wpłynęło na nieznaczne obniżenie wskaźników płynności szybkiej i bieżącej, w porównaniu do roku 2006. Wskaźniki te w roku 2007 wyniosły odpowiednio 0,59 oraz 0,67, w porównaniu do odpowiednio 0,70 oraz 0,80 na koniec roku 2006. W związku z tym, że stan środków pieniężnych zwiększył się w podobnym tempie jak stan zobowiązań krótkoterminowych, wskaźnik płynności natychmiastowej na koniec roku 2007 utrzymał się na niezmiennym poziomie, w porównaniu z końcem roku 2006.

Dzięki coraz większej skali Grupy oraz umiejętnemu zarządzaniu łańcuchem dostaw poziom zapasów utrzymał się relatywnie na poziomie zbliżonym do tego z końca roku 2006. Dzięki temu rotacja zapasów wyniosła 4,2 dnia w roku 2007 w porównaniu z 4,1 dnia w roku 2006. Utrzymanie wskaźnika konwersji gotówki na zbliżonym poziomie w porównaniu z rokiem 2006 pozwala Grupie w dalszym ciągu w dużym stopniu finansować bieżącą działalność operacyjną kredytem kupieckim.

Powyższe wskaźniki płynności kształtują się na poziomach zapewniających niezakłóconą działalność operacyjną. Generowane na bieżąco nadwyżki środków pieniężnych pozwalają na płynną obsługę istniejącego zadłużenia oraz finansowanie planowanych wydatków inwestycyjnych.

AmRest Holdings N.V.

Łączne zobowiązania Spółki zwiększyły się o 75,9% w porównaniu z końcem roku 2006 i wyniosły 291 180 tys. zł. Jest to związane z kredytem zaciągniętym w trzecim kwartale 2007 roku na finalizację zakupu restauracji w Rosji. Kapitał własny zwiększył się głównie w związku z emisją 670.606 akcji AmRest związaną również z zakupem restauracji rosyjskich. Wzrósł on z 155 875 tys. zł na koniec roku 2006 do 291 423 tys. zł. Wskaźnik długu do kapitałów własnych wzrósł nieznacznie – z 0,5 na koniec roku 2006 do 0,6 na koniec 2007 roku.

Suma bilansowa na koniec 2007 roku wyniosła 582 603 tys. zł i wzrosła o 81,2% w porównaniu do stanu z koniec roku 2006. Nastąpiło to głównie w wyniku zwiększenia wartości aktywów trwałych związanego z przejęciem restauracji rosyjskich oraz budową nowych restauracji. Przejęcie spółki OOO Pizza Nord (obecnie OOO AmRest) miało wpływ na zwiększenie wartości firmy z 23 516 tys. zł na koniec 2006 roku do 155 353 tys. zł.

4.2. Opis głównych inwestycji krajowych i zagranicznych.

Poniższa tabela przedstawia zakupy majątku trwałego w roku 2007 oraz porównywalne dane za rok 2006.

Tabela: Zakupy majątku trwałego w AmRest Holdings N.V. (lata 2006-2007)

Wartości w tys. zł		2007	2006
Aktywa niematerialne, w tym :			
	Znaki towarowe	-	-
	Korzystne umowy najmu	-	1 076
	Licencje do używania znaku Pizza Hut i KFC	4 853	1 369
	Wartość firmy	142 696	18 666
	Inne aktywa niematerialne	3 142	283
Środki trwałe, w tym :			
	Grunt	-	-
	Budynki	61 309	24 271
	Sprzęt	47 887	14 998
	Środki transportu	204	450
	Inne (uwzględniają środki trwałe w budowie)	17 061	20 305
Razem		277 152	81 418

Ponoszone przez AmRest wydatki inwestycyjne dotyczą przede wszystkim budowy nowych restauracji oraz odbudowy i odtworzenia wartości środków trwałych w istniejących restauracjach. W 2007 roku wpływ na wydatki inwestycyjne miało również przejęcie

AmRest Holdings N.V.

spółki OOO Pizza Nord w Rosji. Wydatki inwestycyjne Spółki zależą przede wszystkim od liczby oraz typu otwieranych restauracji.

Tabela: Liczba restauracji AmRest Holdings N.V. (lata 2005-2007)

Stan na	31.12.2007	31.12.2006	31.12.2005
Liczba restauracji			
Pizza Hut w Polsce	50	52	52
Pizza Hut na Węgrzech	9	12	0
Pizza Hut w Rosji	18	0	0
KFC w Polsce	85	79	76
KFC w Czechach	44	43	41
KFC na Węgrzech	13	5	0
KFC w Rosji	22	0	0
KFC w Serbii	1	0	0
KFC w Bułgarii	1	0	0
Burger King w Polsce	4	0	0
freshpoint w Polsce	7	4	0
Rodeo Drive w Polsce	3	1	0
Rodeo Drive w Czechach	1	1	0
Ogółem	258	197	169
Otwarte restauracje ogółem	72	33	25
Zamknięte restauracje ogółem	11	5	13
Przyrost netto liczby restauracji w okresie sprawozdawczym	61	28	12

W 2007 roku AmRest rozszerzył swoją działalność o 2 nowe marki (Burger King i Starbucks) oraz o 3 nowe kraje (Rosja, Serbia i Bułgaria). W tym okresie zostały otwarte pierwsze restauracje Burger King, a pierwsza kawiarnia Starbucks została otwarta już w roku 2008, w styczniu. W roku 2007, dzięki zakupowi OOO Pizza Nord operatora 41 restauracji, Spółka rozpoczęła działalność w Rosji. AmRest pojawił się również w Serbii i w Bułgarii, w których otworzył pierwsze restauracje KFC poprzez swoje spółki zależne.

W całym 2007 roku do portfela restauracji AmRest zostało dodanych 72 restauracji, głównie w wyniku przejęcia restauracji w Rosji. Spośród 42 restauracji KFC dodanych łącznie w 2007 roku do portfela AmRest 22 zostały pozyskane po przejęciu OOO Pizza Nord w Rosji. Liczba restauracji Pizza Hut wzrosła łącznie o 20 restauracji, z czego 18 zostało pozyskanych w wyniku przejęcia biznesu rosyjskiego. Dodatkowo zostały otwarte 4 restauracje freshpoint, 2 restauracje Rodeo Drive oraz 4 restauracje Burger King.

W wyżej wymienionym okresie zostało zamkniętych łącznie 11 restauracji. Zamknięcia wynikały głównie z reorganizacji marki Pizza Hut na Węgrzech oraz konceptów multi-brandowych (KFC i Pizza Hut w jednej lokalizacji) w Polsce.

AmRest Holdings N.V.

Inwestycje w roku 2007 były finansowane głównie z przepływów pieniężnych na działalności operacyjnej oraz kredytu bankowego związanego z przejęciem biznesu w Rosji. W 2007 roku łączne wydatki kapitałowe AmRest wyniosły 177 801 tys. zł. Na kwotę tę składają się:

- środki wydatkowane na przejęcia: OOO Pizza Nord - 70 332 tys. zł (69 370 tys. zł uwzględniając przejętą gotówkę) i Bécsi út. 13 Kft. - 1 900 tys. zł;
- zakupy środków trwałych w wysokości 99 262 tys. zł oraz wartości niematerialnych i prawnych w kwocie 6 307 tys. zł.

4.3. Opis struktury głównych lokat i inwestycji kapitałowych

Inwestycje kapitałowe AmRest na dzień 31 grudnia 2007 roku wynoszą 2 353 tys. zł z czego 678 tys. zł to udziały Worldwide Communication Services LLC (WCS), a 1 675 tys. zł to udziały SCM Sp. z o.o. i SCM s.r.o.

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

Przejęcia i akwizycje

a) Rosja

W dniu 21 maja 2007 roku AmRest poinformował o utworzeniu spółki AA Subsidiary. Szczegóły dotyczące powstania tej spółki zostały opisane w Załączniku 4. Jednocześnie została podpisana Umowa i Plan Połączenia („Umowa Połączenia”) pomiędzy AmRest, AA Subsidiary, USSI oraz Michaeliem Tseytin dotyczącą przejęcia OOO Pizza Nord, operatora 41 restauracji w Rosji (RB 20/2007 z dnia 21 maja 2007). Ostateczne zawarcie Umowy Połączenia było uzależnione między innymi od zakończenia przez AmRest z powodzeniem procesu „due diligence” spółki USSI oraz jej spółek zależnych oraz uzyskanie akceptacji akcjonariuszy AmRest. Umowa Połączenia została ostatecznie sfinalizowana z pewnymi zmianami w dniu 2 lipca 2007 roku (Załącznik 8). W wyniku finalizacji Umowy Połączenia doszło do połączenia USSI z AA Subsidiary (AA Subsidiary jest spółką, która kontynuuje swoje operacje). Przed połączeniem USSI posiadało 91% udział w OOO Pizza Nord. Pozostałe 9%, posiadane przez udziałowców mniejszościowych, zostało nabyte przez AmRest Poland, spółkę zależną w 100% od AmRest.

W dniu 28 czerwca 2007 roku odbyło się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy AmRest. Akcjonariuszami posiadającymi co najmniej 5% liczby głosów na walnym zgromadzeniu były dwie spółki: IRI, które posiadało 4 756 850 głosów, tj. 76,87% głosów na tym walnym zgromadzeniu oraz 35,24% ogólnej liczby głosów oraz ING Nationale-Nederlanden Polska OFE, który posiadał 750 000 głosów, tj. 12,12% głosów na tym walnym zgromadzeniu oraz 5,56% ogólnej liczby głosów. Walne zgromadzenie nie

odstąpiło od żadnego z punktów planowanego porządku obrad i powzięło uchwały dotyczące zgody na połączenie AA Subsidiary z USSI, emisji akcji dotyczącej części płatności wynikającej z Umowy Połączenia i zmiany statutu spółki. Treść wszystkich powziętych uchwał została zawarta w Załączniku do RB 30/2007 z dnia 28 czerwca 2007 roku.

W związku z finalizacją przejęcia OOO Pizza Nord w dniu 2 lipca 2007 została podpisana Umowa Pożyczki Akcji AmRest pomiędzy IRI („Pożyczkodawca”) i AmRest („Pożyczkobiorca”). W tym samym dniu został podpisany Aneks nr 3 do Umowy Kredytowej z dnia 4 kwietnia 2005 roku. W dniu 3 lipca 2007 roku została podpisana Umowa Emisji Obligacji pomiędzy AmRest („Emitent”) oraz AmRest Polska („Posiadacz Obligacji”). W dniu 3 sierpnia 2007 roku AmRest Polska, podpisała umowę pożyczki ze spółką OOO Pizza Nord. Szczegóły dotyczące wszystkich tych umów zostały opisane w Załączniku 5.

W dniu 19 września 2007 roku AmRest poinformował o otrzymaniu potwierdzenia rejestracji, w dniu 27 sierpnia 2007 roku, przez Izbę Handlową w Amsterdamie, zmian w kapitale zakładowym Spółki. Zgodnie z otrzymanym potwierdzeniem kapitał autoryzowany AmRest został podwyższony z EUR 150.000 do EUR 160.000 (z 15.000.000 akcji do 16.000.000 akcji), natomiast kapitał wyemitowany Spółki został podwyższony z EUR 135.000 do EUR 141.706,06 (z 13.500.000 akcji do 14.170.606 akcji). Wartość nominalna jednej akcji AmRest to EUR 0,01. Po zarejestrowaniu tych zmian ogólna liczba głosów, wynikająca ze wszystkich wyemitowanych akcji AmRest, wynosi 14.170.606 (100% ogólnej liczby głosów). Wyżej wymienione zmiany w kapitale AmRest wynikają z transakcji nabycia przez Spółkę 100% udziałów w OOO Pizza Nord. Podwyższenie kapitału autoryzowanego zostało zatwierdzone przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy AmRest z dnia 28 czerwca 2007 roku poprzez Uchwałę nr 3 (RB 30/2007 z dnia 28 czerwca 2007 roku). Emisja 670.606 akcji (podwyższenie kapitału wyemitowanego do 14.170.606 akcji) została zatwierdzona przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy AmRest z dnia 28 czerwca 2007 roku poprzez Uchwałę nr 2 (RB 30/2007 z dnia 28 czerwca 2007 roku). Emisja wynika z Umowy Pożyczki Akcji zawartej w dniu 2 lipca 2007 roku (RB 36/2007 z dnia 3 lipca 2007 roku) pomiędzy AmRest i International Restaurant Investments, LLC („IRI”), byłym głównym akcjonariuszem Spółki. Umowa Pożyczki Akcji umożliwiła Spółce finalizację transakcji nabycia udziałów OOO Pizza Nord (AmRest Rosja). Nowo-wyemitowane akcje zostały uchwałą Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, z dnia 9 października 2007 roku, przyjęte do depozytu po nadaniu im kodu: NL0000474351. W dniu 12 października 2007 roku wyżej wymienione akcje zostały dopuszczone do obrotu giełdowego (uchwała Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie z dnia 10 października 2007 roku). Również w dniu 12 października 2007 roku nastąpił zwrot 670.606 akcji AmRest, o wartości nominalnej 0,01 euro każda, do IRI.

W dniu 15 października 2007 roku AmRest oraz Andrei Kononchuck i Vitaly Naumenko (łącznie: „Sprzedający”) podpisali wstępne memorandum („Memorandum”) dotyczącego transakcji zakupu 30% udziału w sieci restauracji szybkiej obsługi Kroshka-Kartoshka, operujących w Rosji i na Ukrainie (RB 64/2007 z dnia 15 października 2007 roku). Celem AmRest, jako strategicznego inwestora w tej transakcji, było ułatwienie dalszej ekspansji sieci Kroshka-Kartoshka w Rosji, na Ukrainie i na innych rynkach geograficznych. W lutym 2008 roku AmRest poinformował o zakończeniu negocjacji dotyczących zakupu udziałów w tej sieci. Na podstawie przeprowadzonego badania due diligence, osiągnięcie porozumienia w zakresie finalnej struktury oraz kluczowych parametrów trans-

AmRest Holdings N.V.

akcji nie było możliwe, w związku z czym obie strony uzgodniły, że dalsze negocjacje nie będą kontynuowane.

W październiku 2007 roku zostały podpisane odpowiednie umowy wstępne z trzema podmiotami, OOO Tetra, OOO Fast Food Restaurants Group oraz KARO zamknięta spółka akcyjna (RB 62/2007 z dnia 12 października 2007, RB 66/2007 z dnia 29 października 2007 roku oraz RB 67/2007 z dnia 29 października 2007 roku), dotyczące transferu aktywów i praw do prowadzenia tych restauracji. Łącznie spółki te operują 20 restauracjami Rostik's-KFC zlokalizowanymi w Moskwie.

W lutym 2008 roku AmRest poinformował o podpisaniu finalnych umów: Umowę Zakupu Aktywów oraz Umowę na Odstępne, dotyczących 9 restauracji Rostik's-KFC prowadzonych przez OOO Tetra. Łączna kwota transakcji, dotycząca obydwu umów, wyniosła USD 12 mln. Umowa na Odstępne przewiduje, że kwoty dotyczące poszczególnych restauracji będą przekazywane na oddzielny rachunek escrow, a finalne płatności będą dokonywane po faktycznym transferze praw najmu, dotyczących poszczególnych lokalizacji, z Tetra na AmRest. W marcu 2008 roku AmRest podpisał finalne umowy: Umowę Zakupu Aktywów oraz Umowę na Odstępne, dotyczące 5 restauracji Rostik's-KFC prowadzonych przez OOO Fast Food Restaurants Group („FFRG”). Łączna kwota transakcji, dotycząca tych umów, wyniosła USD 6,15 mln. Umowa na Odstępne przewiduje, że kwoty dotyczące poszczególnych restauracji będą płatne po faktycznym transferze praw najmu, dotyczących poszczególnych lokalizacji, z FFRG na AmRest. Spółka obejmie pełną kontrolę nad restauracjami Tetra oraz FFRG w momencie faktycznego transferu tych praw.

b) Węgry

W dniu 19 kwietnia 2007 roku spółka AmRest Węgry nabyła udziały w spółce Bécsi út 13. Kft. Szczegóły dotyczące tej transakcji zostały opisane w Załączniku 9. W dniu 7 sierpnia 2007 roku AmRest poinformował o podwyższeniu kapitału spółki AmRest Węgry. Po rejestracji zmiany wysokość kapitału zakładowego AmRest Węgry wynosiła HUF 584.000.000. Po tej zmianie 100% udziałowcem AmRest Węgry jest nadal AmRest Polska (Załącznik 9). W dniu 3 października 2007 roku został podpisany Aneks nr 2 do umowy pożyczki pomiędzy AmRest Polska a AmRest Węgry. Szczegóły dotyczące tego Aneksu zostały opisane w Załączniku 9. W dniu 23 kwietnia 2008 roku AmRest poinformował o podwyższeniu kapitału spółki AmRest Węgry. Po rejestracji zmiany wysokość kapitału zakładowego AmRest Węgry wynosiła HUF 1.084.000.000. Po tej zmianie 100% udziałowcem AmRest Węgry jest nadal AmRest Polska (Załącznik 9).

Nowe marki

a) Burger King

W dniu 8 marca 2007 roku została podpisana Umowa Rozwoju z Burger King Europe GmbH dotycząca otwierania i prowadzenia na zasadzie franczyzy restauracji Burger

AmRest Holdings N.V.

King na terytorium Polski. Szczegóły dotyczące tej umowy znajdują się w Załączniku 8. W dniu 9 marca 2007 roku AmRest poinformował o ramowych warunkach Umów Franchizowych zawieranych każdorazowo z Burger King Europe GmbH przy otwarciu poszczególnych restauracji Burger King. Szczegóły dotyczące tej umowy znajdują się w Załączniku 8. Pierwsza restauracja Burger King została otwarta w maju 2007 roku w Warszawie. Obecnie AmRest prowadzi 4 restauracje Burger King w tym kraju.

W dniu 21 stycznia 2008 roku AmRest poinformował o podpisaniu Listu Intencyjnego pomiędzy z Burger King Europe GmbH („BKE”) dotyczącego Bułgarii. Obie strony potwierdziły zamiar podjęcia współpracy w zakresie otwierania i prowadzenia przez AmRest restauracji Burger King w Bułgarii. Obecnie trwają negocjacje dotyczące ustalenia treści i warunków zawarcia Umowy Rozwoju oraz Umowy Franchizowej dotyczących tego rynku.

b) Starbucks

W dniu 27 marca 2007 roku powstała spółka AmRest Coffee Sp. z o.o. Szczegóły dotyczące powstania tej spółki zostały opisane w Załączniku 9. W dniu 25 maja 2007 roku zostały podpisane Umowy Joint Venture pomiędzy AmRest Polska i Starbucks Coffee International, Inc. („Starbucks”) dotyczące współpracy w zakresie rozwoju i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce, Republice Czeskiej i na Węgrzech („Terytorium”). Strony postanowiły utworzyć trzy osobne Spółki Joint Venture w każdym z trzech krajów Terytorium. AmRest Polska objęła 82% a Starbucks 18% w kapitale zakładowym Spółek Joint Venture (RB 23/2007 z dnia 25 maja 2007 roku).

W dniu 19 września 2007 roku AmRest poinformował, że AmRest Coffee Sp. z o.o. oraz Starbucks Coffee EMEA B.V. i Starbucks Manufacturing EMEA B.V. (łącznie „Starbucks”) podpisały Umowę Rozwoju, Umowę Usług Wspólnych, Umowę o Świadczeniu Usług i Umowę Dostawy dotyczącą prawa i licencji do rozwoju, posiadania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce (razem zwane dalej „Umowami”). AmRest Coffee Sp. z o.o. jest spółką joint venture utworzoną przez AmRest Polska, spółkę zależną AmRest, oraz Starbucks Coffee International, Inc. (82% AmRest Polska i 18% Starbucks Coffee International). Umowy zostały zawarte na okres do 31 maja 2022, z możliwością ich przedłużenia na okres dodatkowych 5 lat, po spełnieniu określonych warunków. AmRest Coffee Sp. z o.o. będzie jedynym podmiotem uprawnionymi do rozwijania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce w okresie obowiązywania Umów, z brakiem prawa wyłączności do niektórych instytucjonalnych lokalizacji. Główne koszty i opłaty, które będą ponoszone przez AmRest Coffee Sp. z o.o. będą następujące: (i) opłata za rozwój w wysokości 100 tys. dolarów oraz opłata za świadczenie usług w wysokości 300 tys. dolarów, dotyczące początkowego wsparcia operacyjnego w odniesieniu do Polski, (ii) początkowa opłata franchizowa w wysokości 25 tys. dolarów za każdą otwartą kawiarnię Starbucks, (iii) stała opłata licencyjna równa 6% przychodów ze sprzedaży każdej kawiarni Starbucks, (iv) lokalna opłata marketingowa, której wysokość będzie ustalana corocznie między Stronami. AmRest Coffee Sp. z o.o. będzie 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 Sp. z o.o. nie wypełni obowiązków wynikających z planu rozwoju, Starbucks będzie miał prawo do obciążenia jej karą umowną lub do rozwiązania Umów. Umowy za-

AmRest Holdings N.V.

wierają również postanowienia dotyczące dostaw kawy i innych podstawowych surowców od Starbucks lub innych zaaprobowanych bądź wyznaczonych dostawców.

Również w dniu 19 września 2007 roku powstała spółka AmRest Coffee s.r.o. Szczegóły dotyczące powstania tej spółki zostały opisane w Załączniku 9. W tym samym dniu AmRest poinformował, że AmRest Coffee s.r.o. oraz Starbucks Coffee EMEA B.V. i Starbucks Manufacturing EMEA B.V. (łącznie "Starbucks") podpisały Umowę Rozwoju, Umowę Usług Wspólnych, Umowę o Świadczeniu Usług i Umowę Dostawy dotyczącą prawa i licencji do rozwoju, posiadania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Republice Czeskiej (razem zwane dalej "Umowami"). Umowy zostały zawarte na okres do 31 maja 2022, z możliwością ich przedłużenia na okres dodatkowych 5 lat, po spełnieniu określonych warunków. AmRest Coffee s.r.o. będzie jedynym podmiotem uprawnionymi do rozwijania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Republice Czeskiej w okresie obowiązywania Umów, z brakiem prawa wyłączności do niektórych instytucjonalnych lokalizacji. Główne koszty i opłaty, które będą ponoszone przez AmRest Coffee s.r.o. będą następujące: (i) opłata za świadczenie usług w wysokości 275 tys. dolarów, dotyczące początkowego wsparcia operacyjnego w odniesieniu do Republiki Czeskiej, (ii) początkowa opłata franczyzowa w wysokości 25 tys. dolarów za każdą otwartą kawiarnię Starbucks, (iii) stała opłata licencyjna równa 6% przychodów ze sprzedaży każdej kawiarni Starbucks, (iv) lokalna opłata marketingowa, której wysokość będzie ustalana corocznie między Stronami. AmRest Coffee s.r.o. będzie 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 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.

W dniu 3 stycznia 2008 roku AmRest poinformował, że American Restaurants Sp. z o.o. („AmRest Polska”) oraz Starbucks Coffee International, Inc. („Starbucks”) zarejestrowały spółkę AmRest Coffee Kft z siedzibą w Budapeszcie, Węgry. Nowa spółka została utworzona w celu rozwoju i prowadzenia kawiarni Starbucks na Węgrzech, w związku z Umowami Joint Venture podpisanymi w dniu 25 maja 2007 roku. Łączna wartość kapitału zakładowego AmRest Coffee Kft wynosi HUF 3 miliony. AmRest Polska wniosła 82% kapitału zakładowego AmRest Coffee Kft a Starbucks wniósł 18% kapitału zakładowego nowej spółki. W tym samym dniu AmRest poinformował, że AmRest Coffee Kft („AmRest Coffee Węgry”) oraz Starbucks Coffee EMEA B.V. i Starbucks Manufacturing EMEA B.V. (łącznie "Starbucks") podpisały Umowę Rozwoju, Umowę Usług Wspólnych, Umowę o Świadczeniu Usług i Umowę Dostawy dotyczącą prawa i licencji do rozwoju, posiadania i prowadzenia kawiarni Starbucks na Węgrzech (razem zwane dalej "Umowami"). Umowy zostały zawarte na okres do 31 maja 2022, z możliwością ich przedłużenia na okres dodatkowych 5 lat, po spełnieniu określonych warunków. AmRest Coffee Węgry będzie jedynym podmiotem uprawnionymi do rozwijania i prowadzenia kawiarni Starbucks na Węgrzech w okresie obowiązywania Umów, z brakiem prawa wyłączności do niektórych instytucjonalnych lokalizacji. Główne koszty i opłaty, które będą ponoszone przez AmRest Coffee Węgry będą następujące: (i) opłata za świadczenie usług w wysokości 275 tys. dolarów, (ii) początkowa opłata franczyzowa w wysokości 25 tys. dolarów za każdą otwartą kawiarnię Starbucks, (iii) stała opłata licencyjna równa 6% przychodów ze sprzedaży każdej kawiarni Starbucks, (iv) lokalna opłata

AmRest Holdings N.V.

marketingowa, której wysokość będzie ustalana corocznie między Stronami. AmRest Coffee Węgry będzie 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 Węgry nie wypełni obowiązków wynikających z planu rozwoju, Starbucks będzie miał prawo do obciążenia ich 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.

Zgodnie z umowami podpisanymi pomiędzy AmRest oraz Starbucks dotyczącymi rozwoju i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce, Republice Czeskiej i na Węgrzech – pierwsza kawiarnia Starbucks została otwarta przez AmRest Coffee Czechy w dniu 22 stycznia 2008 roku w Pradze. Otwarcie pierwszej kawiarni Starbucks w Polsce planowane jest w drugiej połowie 2008 roku.

Nowe rynki

a) Bułgaria

W dniu 16 marca 2007 roku AmRest poinformował o uzyskaniu akceptacji Yum!, franczyzodawcy marek KFC i Pizza Hut, dotyczącej otwierania i prowadzenia restauracji tych marek w Bułgarii. W dniu 27 kwietnia 2007 roku powstała Spółka American Restaurants EOOD („AmRest Bułgaria”). Szczegóły dotyczące powstania tej spółki zostały opisane w Załączniku 9. W związku z tym, że marki Yum! są już obecne na rynku bułgarskim, obecnie funkcjonuje tam łącznie 11 restauracji KFC i Pizza Hut, AmRest nie ma wyłączności na prowadzenie niniejszych marek. W początkowej fazie bułgarskiej inwestycji Spółka skupi się na rozwoju restauracji KFC. Pierwsza restauracja tej marki została otwarta w listopadzie 2007 roku w Sofii.

W dniu 8 sierpnia 2007 roku AmRest poinformował o podwyższeniu kapitału spółki zależnej American Restaurants EOOD („AmRest Bułgaria”). Po rejestracji zmiany wysokość kapitału zakładowego AmRest Bułgaria wynosi BGN 1.225.000. Po tej zmianie 100% udziałowcem AmRest Bułgaria jest nadal AmRest Polska. W dniu 29 stycznia 2008 roku została podpisana umowa pożyczki pomiędzy AmRest Polska i AmRest Bułgaria. Szczegóły dotyczące tej pożyczki zostały opisane w Załączniku 9.

b) Serbia

W dniu 10 września 2007 roku została podpisana Umowa Joint Venture pomiędzy AmRest Polska oraz PROFOOD INVEST GMBH („ProFood”) dotycząca utworzenia Spółki Joint Venture, której zadaniem będzie otwieranie i operowanie restauracjami szybkiej obsługi oraz casual dining w Serbii. Na podstawie tej umowy, w dniu 12 października 2007 roku, obie strony podpisały umowę założycielską spółki AmRest D.O.O. („AmRest Serbia”), z siedzibą w Belgradzie, Serbia. AmRest Polska objęła 60% kapitału zakładowego nowej spółki a ProFood 40% kapitału zakładowego. Łączna wartość kapitału zakładowego AmRest Serbia wynosi EUR 350 tysięcy. Zarząd nowej spółki składa się

AmRest Holdings N.V.

z jednego przedstawiciela AmRest oraz jednego przedstawiciela ProFood. Umowa Joint Venture przewiduje, że Roczny Plan Operacyjny oraz Biznes Plan będą zatwierdzane co-rocennie przez Walne Zgromadzenie. Po upływie 5-tego roku od daty Umowy AmRest Polska ma prawo do odkupienia udziału ProFood w AmRest Serbia. W listopadzie 2007 roku w Belgradzie została otwarta pierwsza restauracja KFC w Serbii.

Pozostałe

W dniu 22 maja 2007 roku odbyło się Roczne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy AmRest. Akcjonariuszami posiadającymi co najmniej 5% liczby głosów na walnym zgromadzeniu były dwie spółki: IRI, które posiadało 4 756 850 głosów, tj. 81,85% głosów na tym walnym zgromadzeniu oraz 35,24% ogólnej liczby głosów oraz ING Nationale-Nederlanden Polska OFE, który posiadał 750 000 głosów, tj. 12,90% głosów na tym walnym zgromadzeniu oraz 5,56% ogólnej liczby głosów. Walne zgromadzenie nie odstąpiło od żadnego z punktów planowanego porządku obrad i powzięło uchwały dotyczące zatwierdzenia sprawozdania finansowego za rok finansowy 2006, przeznaczenia zysku za rok finansowy 2006 na pokrycie strat z lat ubiegłych, udzielenia absolutorium Członkom Rady Nadzorczej i Członkom Zarządu AmRest. Treść wszystkich powziętych uchwał została zawarta w Załączniku do RB 21/2007 z dnia 22 maja 2007 roku.

W dniu 10 grudnia 2007 roku AmRest poinformował o podpisaniu Aneksu do Umowy Dystrybucji, z dnia 2 kwietnia 2003 roku, zawartej pomiędzy AmRest Polska i McLane Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Błoniu (RB 8/2006 z dnia 24 marca 2006 roku). Aneks wejdzie w życie z dniem 1 sierpnia 2008 roku. Zgodnie z Aneksem przedłużony został okres trwania Umowy o dodatkowe 2 lata, tj. do 1 sierpnia 2010 roku. Jednocześnie obie strony postanowiły, że przedłużenie okresu obowiązywania Umowy powinno zostać zawarte na piśmie do dnia 1 grudnia 2009 roku – w przeciwnym przypadku umowa wygaśnie automatycznie w dniu 1 sierpnia 2010.

W dniu 24 grudnia 2007 roku Ministerstwo Finansów postanowiło o przedłużeniu do 2010 roku okresu stosowania w Polsce obniżonej 7-procentowej stawki VAT na usługi gastronomiczne (Dz.U. Nr 249, poz.1861).

W dniu 17 kwietnia 2008 roku została podpisana Umowa Dystrybucyjna pomiędzy AmRest Węgry i Lekkerland Export-Import Kft. („Dystrybutor”). Przedmiotem Umowy jest świadczenie usług dystrybucyjnych przez Dystrybutora na rzecz restauracji prowadzonych przez AmRest Węgry. Dostarczane produkty i składniki muszą spełniać surowe standardy AmRest oraz Yum! i pochodzą od autoryzowanych, sprawdzonych dostawców. Zgodnie z Umową w zamian za świadczone usługi Dystrybutorowi przysługuje opłata naliczana jako procent wartości dostarczanych towarów. Umowa została zawarta na okres 3 lat z możliwością jej przedłużenia.

4.5. Planowane działania inwestycyjne oraz ocena możliwości ich realizacji

Celem AmRest jest dalszy rozwój podstawowych marek Grupy, KFC i Pizza Hut, poprzez otwieranie nowych restauracji oraz zwiększenie sprzedaży w istniejących restauracjach; rozwijanie nowych marek – Burger King i Starbucks – oraz ekspansja regionalna, poprzez wchodzenie na nowe rynki Europy Środkowo-Wschodniej.

Począwszy od roku 2008 AmRest planuje otwieranie 100 nowych restauracji rocznie. W najbliższym okresie marka KFC będzie nadal głównym motorem wzrostu AmRest – łącznie około 50% wszystkich planowanych otwarć w roku 2008. Rynek Polski, który w roku 2007 nadal posiadał największy udział w przychodach ze sprzedaży AmRest, będzie w roku 2008 główną siłą wzrostu Grupy – łącznie około 50% wszystkich otwarć. AmRest szacuje, że w późniejszych okresach ciężar rozwoju przejmie kolejno: rynek rosyjski, marka Burger King i marka Starbucks. Należy dodać, że plan nowych otwarć będzie na bieżąco dostosowywany do warunków rynkowych oraz możliwości pozyskiwania nowych atrakcyjnych lokalizacji w poszczególnych krajach.

Średni koszt otwarcia nowej restauracji AmRest różni się ze względu na lokalizację oraz typ restauracji i wynosi średnio 2,3 mln zł. Ponadto Spółka przewiduje kontynuację programu ciągłej modernizacji wybranych istniejących restauracji – w 2008 roku Grupa AmRest planuje przeznaczyć na ten cel około 50 mln zł. Znaczną część budżetu renowacji pochłoną działania modernizacyjne w Polsce.

Istotną część wydatków kapitałowych w roku 2008 Grupa AmRest zamierza przeznaczyć na nowe systemy informatyczne oraz na zintegrowanie posiadanych obecnie systemów. Główne projekty będą dotyczyły wdrożenia nowego systemu sprzedażowego POS (Point of Sale), systemu ERP (Enterprise Resource Planning) oraz centralnego systemu raportowania BI (Business Intelligence). Celem wdrożenia nowych systemów informatycznych jest ujednoczenie systemów we wszystkich krajach oraz osiągnięcie większej automatyzacji procesów biznesowych. Zmiany te zwiększą wydajność oraz efektywność pracy w całej Grupie oraz usprawnią kontrolę i monitoring biznesu. Integracja oraz ulepszenie systemów informatycznych będzie podstawą do dalszej ekspansji i wzrostu AmRest.

Zarząd przewiduje, że rozwój długoterminowy będzie finansowany w większości poprzez środki własne oraz dodatkowe finansowanie zewnętrzne.

Rozwój własnych marek, Rodeo Drive oraz freshpoint, został wstrzymany z końcem roku 2007. W chwili obecnej AmRest posiada odpowiednio 4 i 7 restauracji tych marek. Dalszy rozwój własnych marek AmRest uzależniony jest od uzyskania przez te restauracje zadowalających wyników oraz od tempa, w jakim nowe rynki i nowe marki (Burger King i Starbucks) osiągną swoją masę krytyczną.

5. AMREST HOLDINGS N.V. W ROKU 2008

5.1. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki istotne dla rozwoju Spółki w roku 2008

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

a) czynniki zewnętrzne:

- konkurencyjność – pod względem ceny, jakości obsługi, lokalizacji oraz jakości jedzenia;
- zmiany demograficzne, tendencję w zakresie liczby osób korzystających z restauracji oraz typu, a także liczbę i lokalizację restauracji konkurencji;
- zmiany w prawie oraz regulacjach mające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie restauracji oraz zatrudnionych tam pracowników;
- zmiana kosztów wynajmu nieruchomości oraz kosztów pokrewnych;
- zmiana cen składników spożywczych wykorzystywanych przy sporządzaniu potraw oraz zmiana cen materiałów opakowaniowych;
- zmiany w ogólnej kondycji ekonomicznej Polski, Czech, Węgier, Bułgarii, Rosji i Serbii oraz zaufania konsumentów, wysokości dochodu rozporządzalnego oraz indywidualnych sposobów wydawania pieniędzy.

b) czynniki wewnętrzne:

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

5.2. Podstawowe ryzyka i zagrożenia, na które narażone jest Spółka

Zarząd AmRest jest odpowiedzialny za system zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej oraz za przegląd tych systemów pod kątem operacyjnej efektywności. Systemy te pomagają w identyfikacji oraz w zarządzaniu ryzykami, które mogą uniemożliwić realizację długoterminowych celów AmRest. Niemniej jednak istnienie tych systemów nie pozwala na całkowitą eliminację ryzyka oszustw oraz naruszenia prawa. Zarząd AmRest dokonał przeglądu, analizy oraz rankingu ryzyk, na które narażona jest Spółka. Jednocześnie Zarząd dokonał przeglądu systemów kontroli wewnętrznej Spółki za rok 2007. Podstawowe ryzyka i zagrożenia występujące aktualnie zostały podsumowane w tej sekcji. AmRest na bieżąco dokonuje przeglądu i usprawnia swoje systemy zarządzania ryzykiem oraz systemy kontroli wewnętrznej.

a) Czynniki pozostające poza kontrolą Spółki

Ryzyko to związane jest z wpływem czynników pozostających poza kontrolą Spółki na strategię rozwoju AmRest, której podstawą jest otwieranie nowych restauracji. Te czynniki to m.in.: możliwości znalezienia oraz zapewnienia dostępnych i odpowiednich lokalizacji restauracji, możliwości uzyskania w terminie wymaganych przez właściwe organy pozwoleń, możliwość opóźnień w otwieraniu nowych restauracji.

b) Uzależnienie od franczyzodawcy

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

Okres obowiązywania wszystkich umów franczyzowych 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 pierwszych dwóch okresów dana umowa franczyzowa zostanie przedłużona na kolejny okres. W przypadku restauracji KFC i Pizza Hut pierwszy okres rozpoczął się w 2000 roku, w przypadku restauracji Burger King pierwszy okres rozpocznie się w 2007 roku wraz z otwarciem pierwszej restauracji tej marki.

c) Uzależnienie od partnerów joint venture

AmRest będzie otwierał restauracje Starbucks poprzez Spółki Joint Venture w Polsce, Czechach i na Węgrzech na zasadach partnerskich, w ramach umów joint venture. W związku z tym, niektóre decyzje w ramach wspólnie prowadzonej działalności będą uzależnione od zgody partnerów.

Umowy JV ze Starbucks zostały zawarte na okres 15 lat, z możliwością ich przedłużenia na okres dodatkowych 5 lat po spełnieniu określonych warunków. W przypadku, gdy AmRest nie dotrzyma zobowiązań dotyczących otwierania i prowadzenia minimalnej liczby kawiarni, Starbucks Coffee International, Inc. będzie miał prawo do zwiększenia swojego udziału w Spółkach Joint Venture poprzez nabycie udziałów od AmRest Polska po cenie uzgodnionej pomiędzy stronami na podstawie wyceny Spółek Joint Venture.

d) Brak wyłączności

Umowy franczyzowe, dotyczące prowadzenia restauracji KFC, Pizza Hut oraz Burger King, nie zawierają postanowień o przyznaniu spółce AmRest jakichkolwiek praw wyłączności na danym terytorium, ochrony ani innych praw na terenie, obszarze lub rynku otaczającym restauracje AmRest. W praktyce jednak, w związku ze skalą działalności AmRest (między innymi rozwiniętą siecią dystrybucji), możliwość pojawienia się konkurencyjnego operatora (w stosunku do marek prowadzonych obecnie przez Spółkę), który byłby w stanie skutecznie konkurować z restauracjami Grupy AmRest jest relatywnie ograniczona.

W przypadku restauracji Starbucks spółki joint venture będą jedynymi podmiotami uprawnionymi do rozwijania i prowadzenia kawiarni Starbucks w Polsce, Czechach i na Węgrzech, z brakiem prawa wyłączności do niektórych instytucjonalnych lokalizacji.

e) Umowy najmu i ich przedłużenie

Prawie wszystkie restauracje AmRest działają w wynajmowanych obiektach. Większość umów najmu są to umowy długoterminowe, przy czym zwykle zawierane są one na okres przynajmniej 10 lat od daty rozpoczęcia najmu (przy założeniu wykonania wszystkich opcji przedłużenia, dokonywanego na określonych warunkach, a także bez uwzględnienia umów, które podlegają okresowemu wznowieniu, o ile nie zostaną 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 jej działalność.

Ponadto, w pewnych okolicznościach AmRest może podjąć decyzję o zamknięciu danej restauracji, a rozwiązanie odnośnej umowy najmu na efektywnych kosztowo warunkach może okazać się niemożliwe. Również taka sytuacja może mieć negatywny wpływ na działalność i wyniki operacyjne spółki. Zamknięcie którejkolwiek restauracji zależy od zgody franczyzodawcy, a nie ma pewności, że zgoda taka zostanie uzyskana.

W przypadku rosyjskich restauracji, przejętych przez AmRest w lipcu 2007 roku, średni okres umów najmu jest relatywnie krótszy w porównaniu do restauracji AmRest w pozostałych krajach. Wynika to ze specyfiki tamtejszego rynku.

f) Ryzyko związane ze statusem AmRest jako podmiotu zagranicznego

Emitent jest spółką akcyjną utworzoną na podstawie prawa holenderskiego, tak więc stosunki wewnętrzne podlegają także prawu holenderskiemu. Polscy inwestorzy powinni mieć świadomość, że prawa akcjonariuszy wynikające z Akcji podlegają prawu holenderskiemu oraz że istnieją liczne różnice pomiędzy przepisami prawa holenderskiego dotyczącego spółek oraz przepisami polskiego Kodeksu spółek handlowych. Brak znajomości przepisów holenderskich może utrudnić polskim inwestorom wykonywanie praw z Akcji. Ponadto, wzięwszy pod uwagę siedzibę Spółki, inwestorzy zamierzający wysunąć roszczenia przeciwko AmRest mogą napotkać problemy związane z doręczaniem pism procesowych oraz prowadzeniem sporu.

g) 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 i Starbucks, a także w wyniku ujawnienia opracowanych przez rząd bądź dany sektor rynku niekorzystnych danych dotyczących produktów serwowa-

nych w restauracjach AmRest i restauracjach innych franczyzobiorców KFC, Pizza Hut, Burger King i Starbucks, 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.

h) Ryzyko związane z ograniczeniami nałożonymi przez kredytodawców

Zgodnie z umowami kredytowymi zawartymi z ABN Amro Grupa AmRest podjęła się przestrzegać pewnych ograniczeń w zakresie możliwości zaciągania pożyczek i kredytów, ponoszenia nakładów inwestycyjnych, udzielania zabezpieczeń oraz zbywania majątku, a także zobowiązała się utrzymywać określone wartości wskaźników finansowych. Istnieje możliwość, że przyjęcie tych zobowiązań istotnie ograniczy możliwości prowadzenia działalności przez AmRest w przyszłości, a ewentualne niespełnienie ich wymogów może skutkować koniecznością wcześniejszej spłaty transz zaciągniętych w ramach kredytu, co z kolei może mieć negatywny wpływ na kondycję finansową i wyniki działalności AmRest.

i) Ryzyko związane z rozwojem nowych marek

AmRest w pierwszej połowie 2007 roku otworzył w Polsce pierwszą restaurację Burger King. W styczniu 2008 roku AmRest Coffee otworzyło pierwszą kawiarnię Starbucks w Czechach. Ponieważ są to dla Spółki całkiem nowe koncepty istnieje ryzyko związane z popytem na oferowane produkty oraz z ich przyjęciem przez konsumentów.

Dodatkowo w związku z aktualnie niezadowolającymi wynikami własnych marek restauracyjnych, Rodeo Drive i freshpoint, istnieje ryzyko potencjalnych odpisów aktualizujących wartość aktywów.

j) Ryzyko związane z otwarciem restauracji w nowych krajach

Restauracje otwierane w Bułgarii, w Rosji, w Serbii i na Węgrzech będą pierwszymi restauracjami AmRest otwartymi na nowym obszarze geograficznym i politycznym. Wiąże się z to ryzykiem odmiennych preferencji konsumenckich, ryzykiem braku dobrej znajomości rynku, ryzykiem ograniczeń prawnych wynikających z uregulowań lokalnych jak również ryzykiem politycznym tych krajów.

k) Ryzyko walutowe

Wyniki AmRest narażone są na ryzyko walutowe związane z transakcjami w walutach innych niż waluta pomiaru operacji gospodarczych w poszczególnych spółkach Grupy Kapitałowej. Szczegółowy opis tego ryzyka znajduje się w Nocie 33.

l) Ryzyko związane z wdrożeniem nowych systemów IT

Koszty związane z wdrożeniem nowych systemów IT krótkookresowo mogą wpłynąć negatywnie na wyniki Spółki. W długim okresie czasu jednak spodziewane korzyści wpłyną pozytywnie na rentowność Grupy.

m) Koniec okresu przejściowego obniżonej stawki VAT w Czechach

W Czechach, z początkiem roku 2008, obniżona stawka VAT (5%), dotycząca usług gastronomicznych tzw. „na wynos”, została zwiększona (do 9%). Zmiana stawki VAT w Czechach może doprowadzić do wzrostu cen usług gastronomicznych, co z kolei może doprowadzić do okresowego osłabienia popytu.

5.3. Kierunki i strategia rozwoju Spółki

W maju 2007 roku AmRest poinformował o głównych założeniach aktualnej strategii Spółki. AmRest chce uzyskać dominację w Europie Środkowo-Wschodniej, w sektorach Quick Service Restaurants i Casual Dining Restaurants, poprzez prowadzenie markowych sieci restauracyjnych będących w stanie osiągnąć odpowiednią skalę (minimalne roczne przychody ze sprzedaży USD 50 mln) oraz które są wysoce rentowne (stopa zwrotu IRR minimum 20%). AmRest, poprzez kulturę „Wszystko Jest Możliwe!”, dostarcza wyśmienite smaki oraz wyjątkową obsługę po przystępnej cenie.



AmRest szacuje, że w zakresie marek obecnie prowadzonych przez Spółkę, dzisiejszy potencjał rynków, na których operuje, jest wielokrotnie wyższy od obecnie posiadanego portfela restauracji. Stąd Spółka planuje znacznie przyspieszyć swój wzrost. Do końca roku 2009 AmRest planuje 3 krotnie zwiększyć przychody ze sprzedaży (w porównaniu do roku 2006). AmRest będzie realizował swoją strategię poprzez kontynuację rozwoju istniejących marek w obecnych krajach, zwiększenie sprzedaży istniejących restauracji, wprowadzenie nowych marek i dalsze przejścia w regionie.

AmRest w kolejnych latach planuje rosnąć w tempie około 30% rocznie pod względem wysokości przychodów ze sprzedaży. Planowane przyspieszenie wzrostu i znacznie

AmRest Holdings N.V.

zwiększona liczba otwarć nowych restauracji powodować będzie krótkoterminową presję na marżę zysku netto, związaną ze zwiększonymi kosztami finansowymi (wydatki związane z obsługą zadłużenia) oraz podwyższonymi jednorazowymi kosztami związanymi z otwieraniem nowych restauracji. Istotnym filarem rozwoju Grupy będzie również integracja oraz ulepszanie systemów informatycznych do końca 2008 roku.

W roku 2008 kontynuowany będzie proces upraszczania struktury holdingowej. Mniejsze spółki będą włączane do struktur American Restaurants Sp. z o.o. lub American Restaurants s.r.o. – największych spółek holdingu. Restrukturyzacja struktury ma na celu obniżenie kosztów zarządzania.

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

6. OŚWIADCZENIA ZARZĄDU

6.1. Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań.

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

6.2. Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań.

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych – PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o., dokonujący badania rocznego sprawozdania Grupy AmRest, został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci dokonujący badania spełniali warunki konieczne do wyrażenia bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu, zgodnie z właściwymi przepisami.

Umowa na badanie skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok 2007 została podpisana w dniu 30 lipca 2007 roku z PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o., z siedzibą w Warszawie przy al. Armii Ludowej 14, która jest podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych wpisanym na listę podmiotów uprawnionych pod numerem 144. Umowa dotyczy badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego Spółki za okres 1 stycznia 2007 roku do 31 grudnia 2007 roku oraz przeglądu skonsolidowanego sprawozdania finansowego za okres 1 stycznia 2007 roku do 30 czerwca 2007 r. Łączne wynagrodzenie PricewaterhouseCoopers z tytułu badania i przeglądu powyższych sprawozdań za rok 2007 oraz innych tytułów wyniosło 124 tys. EUR. Dodatkowo PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. z siedzibą w Holandii przeprowadza badanie sprawozdania finansowego dla potrzeb statutowych w Holandii (jednostkowe i skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2007 roku). Wynagrodzenie z tego tytułu wyniosło 30 tys. EUR.

W 2006 roku łączne wynagrodzenie PricewaterhouseCoopers, z tytułu badania sprawozdania finansowego Spółki za rok 2006 oraz innych tytułów, wyniosło 130 tys. EUR.

Wrocław,

Henry McGovern
AmRest Holdings N.V.
Członek Zarządu

Wojciech Mroczyński
AmRest Holdings N.V.
Członek Zarządu