



SFINKS POLSKA S.A.

Strategia Sfinks Polska na lata 2015-2020

Piaseczno, 11 grudnia 2014 r.



SPHINX
RESTAURACJE

福 WOK
RESTAURACJE

Chłopskie jądło
Restauracje



RYNEK I KONKURENCJA

CHARAKTERYSTYKA POLSKIEGO RYNKU

- ✓ Wzrost optymizmu w gospodarstwach domowych
- ✓ Poprawa postrzegania sytuacji gospodarczej kraju oraz gospodarstw domowych wśród konsumentów
- ✓ Coraz popularniejsze jądanie na mieście
 - Szacunkowa liczba punktów HoReCa wzrosła o około 2% w 2014 r.
 - Wzrost odsetka osób korzystających z usług gastronomicznych: 46% w 2014r. wobec 44% w 2013 r.
 - Wzrost częstotliwości odwiedzania restauracji wśród osób z nich korzystających (8,2 w 2014 wobec 6,2 w 2013 w miesiącu)
- ✓ Analizując trendy i kierunki rozwoju gastronomii na rynkach zachodnich, można przypuszczać, że w Polsce rynek ten będzie kształtowany przez:
 - Zrównoważony rozwój
 - Transparentność marek
 - Dialog z klientami
 - Hybrydowe jedzenie
 - Nowy regionalizm

OTOCZENIE KONKURENCYJNE

Casual dining

- brak rozwoju na rynku sieci restauracji w ostatnich dwóch latach
- **Sphinx (92 lokale) i Chłopskie Jadło (10 lokali) to dwie największe sieci restauracji**
- bariera rozwoju - duże koszty uruchomienia restauracji, w przypadku wzrostu dodatkowe koszty marketingu i zarządzania niewspółmierne do wielkości przychodów

Fast foods

- w ostatnich dwóch latach jest to po kawiarniach, segment najszybciej rosnący mimo wyraźnej zmiany nastawienia konsumentów do fast foodów

Lunch bary

- rozwijający się segment posiadający jednak silne ograniczenia lokalizacyjne

Pizzerie

- w ostatnich dwóch latach nie nastąpił znaczny wzrost największych sieci pizzerii



ANALIZA STRATEGICZNA

ELEMENTY

SYTUACJA RYNKOWA I KONKURENCYJNOŚĆ

Zdolność do wykorzystania sytuacji rynkowej

- niskie stopy procentowe i rynek najemcy zwiększa konkurencyjność Sfinks Polska
- wdrożenie zasad pozyskiwania nowych lokalizacji
- zawarcie umów oraz prowadzenie zaawansowanych negocjacji - uruchomienie ok. 30 nowych restauracji przez 2 lata

Zdolność do wykorzystania posiadanych przewag konkurencyjnych i mocnych stron

- koncentracja na marce SPHINX pozwala na wykorzystanie wszystkich mocnych stron spółki

Zdolność do wyeliminowania słabych stron

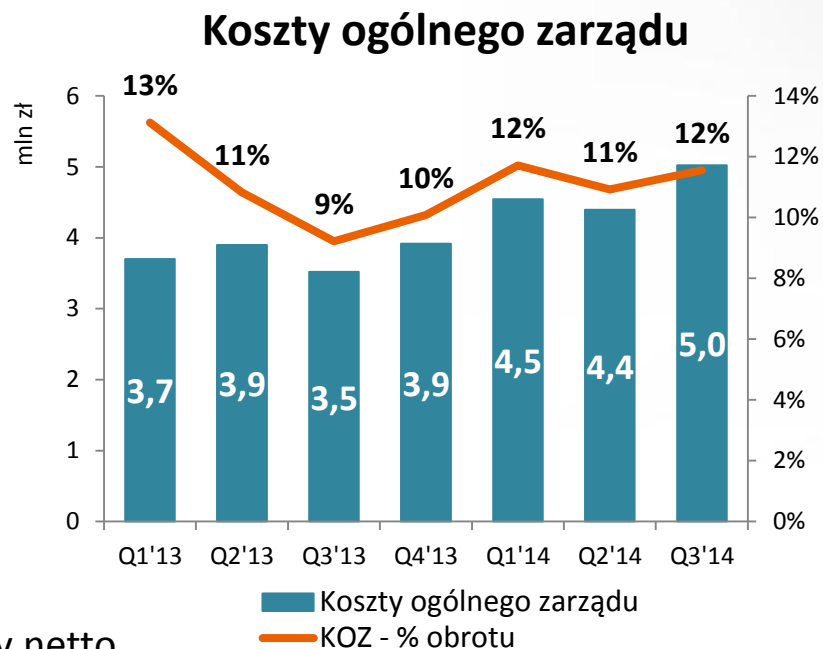
- sytuacja finansowa – jedyny czynnik mogący ograniczać zdolności rozwoju spółki i wykorzystania odpowiedniej koniunktury
- podjęcie w 2014 r. kroków zmierzających do poprawy płynności oraz osiągnięcia w kolejnych latach coraz lepszych wyników
- większość środków finansowych kierowana na rozwój sieci SPHINX
- rozwój sieci WOOK i Chtopskie Jadło poprzez pozyskanie dodatkowego finansowania

Rozwój kanałów dystrybucji

- opracowanie założeń własnej platformy e-commerce
- współpraca w zakresie cateringu i sprzedaży gastronomii podczas wydarzeń masowych
- możliwości akwizycji restauracji lub sieci gastronomicznych

ZARZĄDZANIE I KOSZTY OGÓLNEGO ZARZĄDU

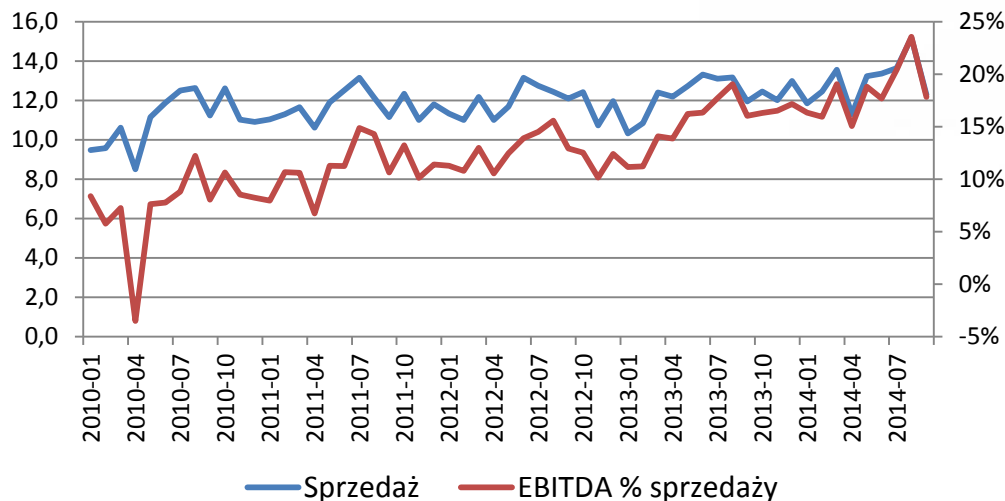
- ✓ Systematyczne racjonalizowanie kosztów ogólnego zarządu
- ✓ Utrzymanie kontroli racjonalności ponoszonych kosztów w stosunku do zakładanych planów rozwoju
- ✓ Wraz ze wzrostem sprzedaży w najbliższych latach procentowy stosunek kosztów ogólnego zarządu, bez wydatków na promocję i reklamę, do wartości sprzedaży skonsolidowanej netto powinien systematycznie spadać
- ✓ Koszty promocji i reklamy powinny utrzymywać się w przedziale 1- 3% wartości skonsolidowanej sprzedaży netto



SPRZEDAŻ I RENTOWNOŚĆ RESTAURACJI

- ✓ Lokale działające pod marką SPHINX generują 90% obrotów i są jednocześnie najbardziej rentowną i powtarzalną marką w portfolio Spółki.
- ✓ Wynik EBITDA restauracji kształtuje się obecnie na poziomie ok. 20% przychodów (w przypadku restauracji franczyzowych ok. 10%). Dalsza poprawa wyniku zależna będzie od efektu bardziej wyrafinowanych działań, jak:
 - pozyskanie nowych klientów oraz uruchomienie nowych kanałów sprzedaży
 - lepsze wykorzystanie powierzchni lokali
 - efektywne zarządzanie ceną
 - restrukturyzacja i skuteczne przedłużenie na odpowiednich warunkach wygasających umów najmu
 - skuteczne zarządzanie presją kosztową (wynagrodzenia, koszty materiałów spożywczych, koszty mediów)

EBITDA restauracji SPHINX od 2010 r.



CHARAKTERYSTYKA SYTUACJI FINANSOWEJ

- ✓ Rosnące przepływy z działalności operacyjnej - podstawowe źródło działalności inwestycyjnej i spłaty zobowiązań
- ✓ Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej obciążone spłatą zadłużenia ograniczają możliwości inwestycyjne
- ✓ Sytuacja bilansowa wpływa niekorzystnie na możliwości pozyskania w sposób relatywnie prosty dodatkowych środków finansowych na dalszy rozwój na atrakcyjnych warunkach, Spółka zmuszona będzie do poszukiwania, z reguły droższych, zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju
- ✓ Sytuacja finansowa Spółki ulega poprawie, ale perspektywa następnych lat wymaga dalszej intensywnej pracy nad rozwojem podstawowej działalności
- ✓ Na postrzeganie Spółki w najbliższym okresie będą wpływały:
 - zrozumienie i akceptacja strategii spółki zmierzająca do bezpiecznego rozwoju, poprawy wyników i bilansu spółki
 - tempo otwarć oraz jakość nowych lokalizacji
 - efekty działań pro-sprzedażowych, w szczególności poprawy zarządzania ceną
 - kolejna restrukturyzacja zadłużenia Spółki lub wprowadzenie innego finansowania obcego umożliwiającego bezpieczne, ale skokowe zwiększenie skali działalności



CELE STRATEGICZNE

MISJA, WIZJA, WARTOŚCI

Misja

- Klient jest dla nas ważny. Budujemy trwałe relacje, zapewniamy profesjonalną obsługę, wyjątkowy klimat i różnorodność doznań kulinarnych.

Wizja

- Być liderem na rynku restauracji casual dining zarządzającym największymi sieciami najbardziej rozpoznawalnych marek na tym rynku. Osiągnąć pozycję eksperta w zarządzaniu sieciami restauracji.

Wartości

- **Kreatywność i oryginalność** – z pasją poszukujemy nowych idei i koncepcji, tworzymy własne rozwiązania.
- **Otwartość** – zmiany traktujemy jako nieustanną szansę rozwoju.
- **Różnorodność** – szanujemy różne kultury, doświadczenia, poglądy i punkty widzenia, dzięki czemu możemy tworzyć produkty i rozwiązania odpowiadające naszym klientom.
- **Wiarygodność** – działamy i pracujemy uczciwie, odpowiedzialnie i rzetelnie, stale budując zaufanie partnerów i klientów, kierujemy się zasadami odpowiedzialności społecznej w biznesie
- **Profesjonalizm** – z pełnym zaangażowaniem podnosimy kwalifikacje oraz doskonalimy technologie.

FINANSE

- ✓ W przypadku inwestycji Spółki osiągnięcie EBITDA restauracji w wysokości minimum 20% oraz EBITDA z restauracji franczyzowych na poziomie 7%
- ✓ Osiągnięcie i utrzymanie wskaźnika Dług/EBITDA nieprzekraczającego 3
- ✓ Przeznaczanie środków własnych na inwestycje gwarantujące ROI na poziomie minimum 30%
- ✓ Osiągnięcie i utrzymanie kosztów ogólnego zarządu na poziomie nieprzekraczającym 8% od obrotu

ROZWÓJ I INFRASTRUKTURA

- ✓ Minimum podwojenie sprzedaży w Polsce do 2020 roku
- ✓ Głównie rozwój restauracji SPHINX w oparciu o model operatorski i franczyzowy
- ✓ Wdrożenie koncepcji masterfranczyzy dla restauracji SPHINX i uruchomienie restauracji w minimum 3 krajach
- ✓ Bezpieczny rozwój restauracji Chłopskie Jadło i WOOK pozwalający na osiągnięcie przez te sieci statusu drugiej i trzeciej sieci restauracji (po sieci SPHINX) w segmencie casual dining
- ✓ Akwizycja sieci o silnie rozpoznawalnej marce z segmentu fast casual dining, pizzerii lub kawiarni
- ✓ Wdrożenie narzędzi IT umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost jakości i szybkości uzyskiwania informacji zarządczej oraz umożliwiające odpowiednie wsparcie rozwoju masterfranczyzy

KLIENT

- ✓ Utrzymanie zadowolenia klientów (bardzo zadowolony i zadowolony) ze świadczonych usług w każdym ich elemencie na poziomie nie niższym niż 90%
- ✓ Osiągnięcie najwyższego na rynku wskaźnika lojalności klientów
- ✓ Osiągnięcie najwyższych wskaźników konwersji w segmencie restauracji z obsługą kelnerską i pizzerii w Polsce

ZARZĄDZANIE

- ✓ Opracowanie i wdrożenie systemu szkolenia i oceny pracowników w celu osiągnięcia produktywności pozwalającej na osiągnięcie średniego wynagrodzenia na poziomie dwukrotnej średniej krajowej przy utrzymaniu zakładanego wskaźnika procentowego kosztów ogólnego zarządu do wartości sprzedaży na poziomie nie wyższym niż 8%
- ✓ Wdrożenie zrównoważonej karty wyników (BSC) w celu precyzyjnego pomiaru efektów wdrażanej strategii jak i wsparcia decyzji strategicznych



PROGNOZY

FINANSOWE

STRATEGIA - PROGNOZY FINANSOWE

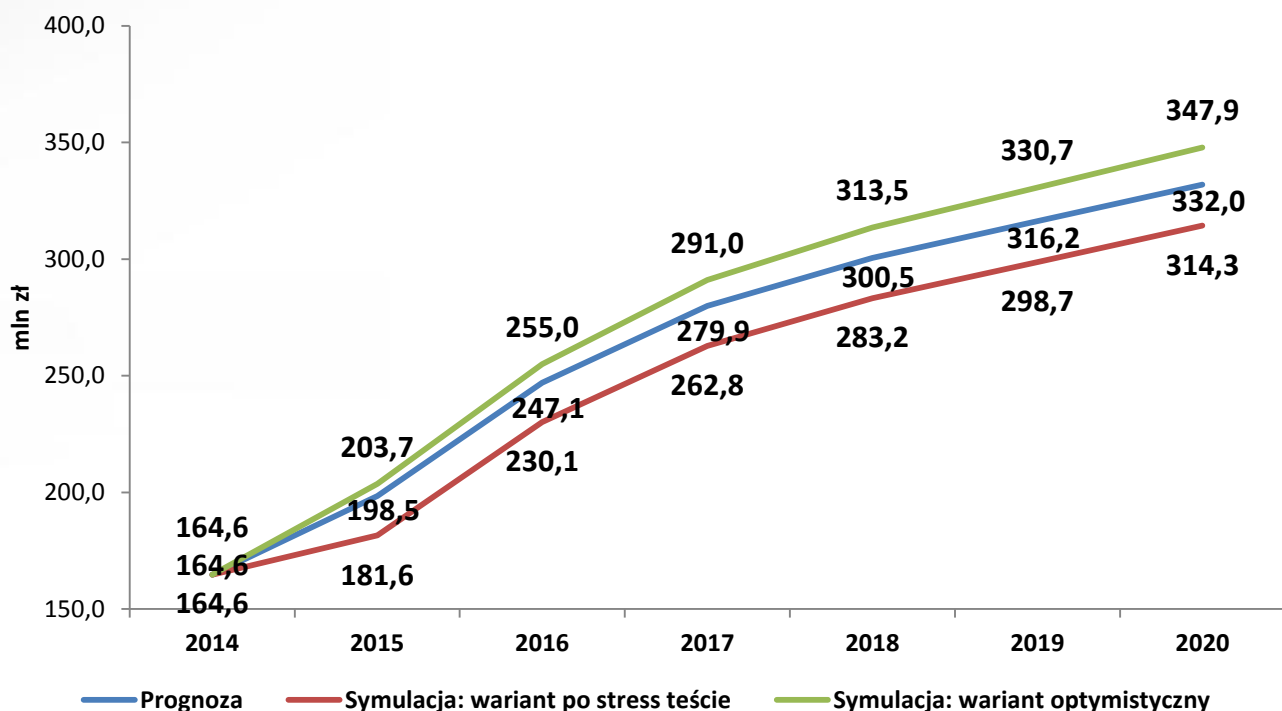
- ✓ Prognozy finansowe nie uwzględniają efektów:
 - działania restauracji w systemie franczyzy i masterfranczyzy
 - akwizycji innych sieci
 - rozwoju sprzedaży e-commerce i cateringu
 - rozwoju spółek zarządzających restauracjami WOOK i Chłopskie Jadło

- ✓ Prognozy finansowe uwzględniają wpływ zdarzeń jednorazowych wynikających z przeszłości, takich jak:
 - odwrócenie rezerwy na znak towarowy Chłopskie Jadło
 - w związku z osiąganiem przez spółkę zysku podatkowego dotworzenie aktywa podatkowego związanego ze stratami z lat ubiegłych
 - wycena udziałów Shanghai Express

- ✓ Strategia zawiera:
 - prognozę
 - dwie symulacje: wariant po stress teście i wariant optymistyczny

PROGNOZA PRZYCHODÓW

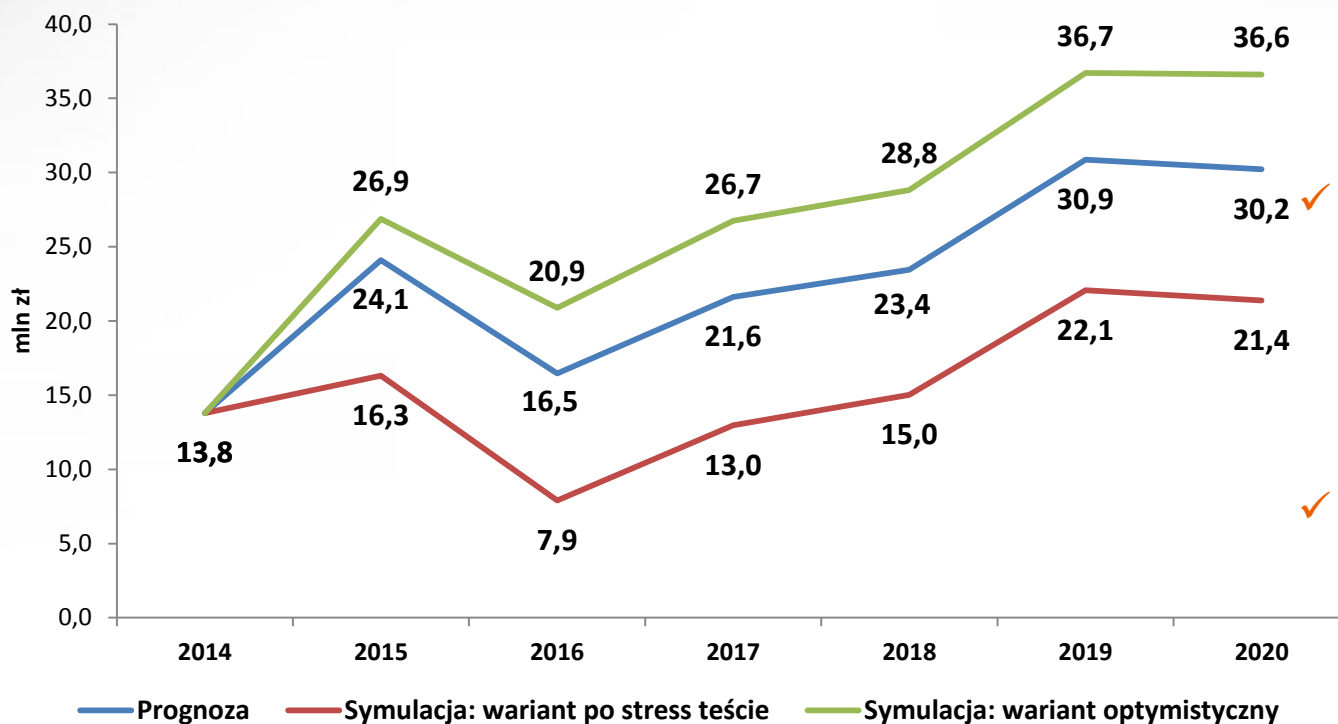
Prognozowane przychody ze sprzedaży
Sfinks Polska SA (w mln zł)



- ✓ **PROGNOZA**
+102% – wzrost sprzedaży w 2020 roku wobec 2014 roku
- ✓ **SYMULACJA: WARIANT PO STRESS TEŚCIE**
+91% – wzrost sprzedaży w 2020 roku wobec 2014 roku
- ✓ **SYMULACJA: WARIANT OPTYMISTYCZNY**
+111% – wzrost sprzedaży w 2020 roku wobec 2014 roku

PROGNOZA ZYSKU NETTO

Prognozowany wynik netto (w mln zł)



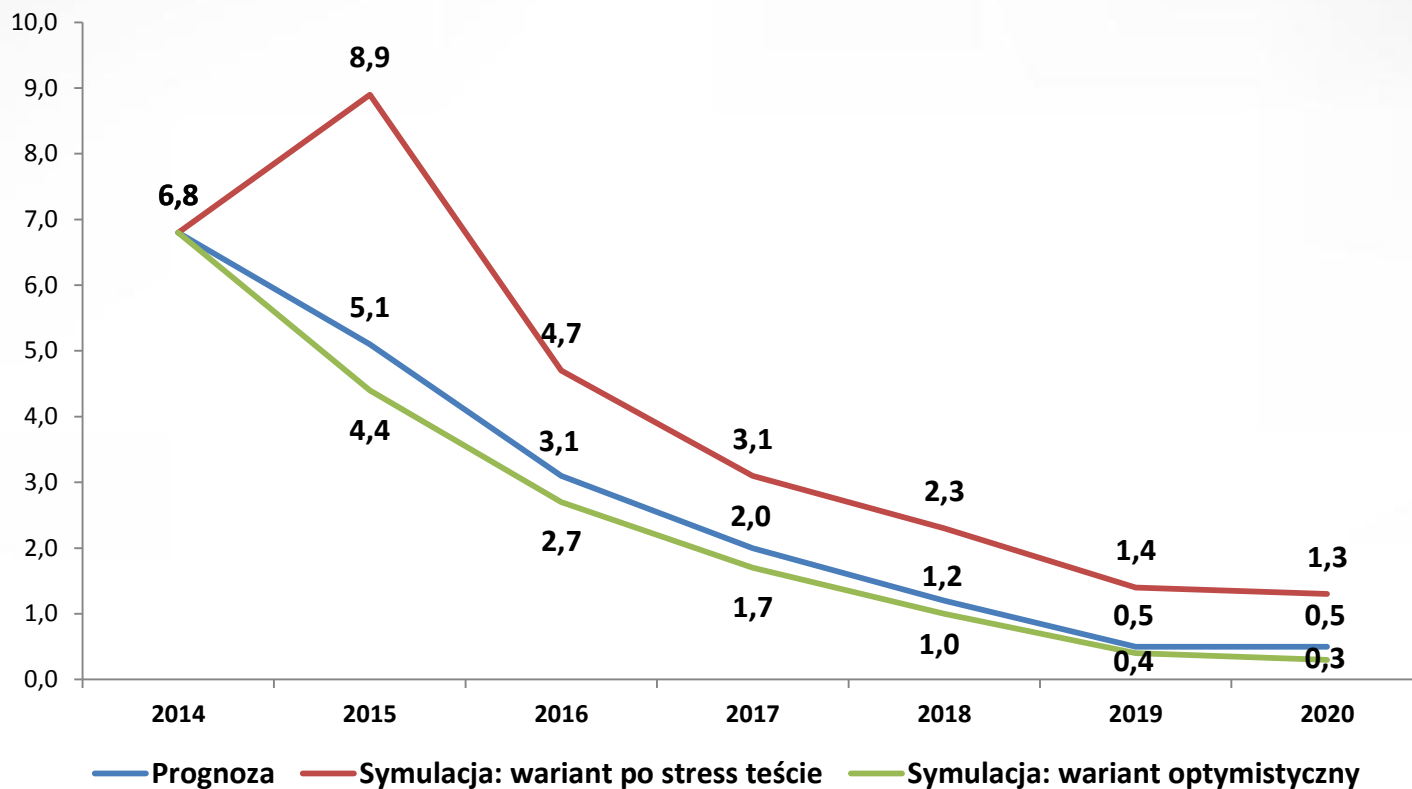
✓ **PROGNOZA**
+119% – wzrost zysku netto w 2020 roku wobec 2014 roku

✓ **SYMULACJA: WARIANT PO STRESS TEŚCIE**
+55% – wzrost zysku netto w 2020 roku wobec 2014 roku

✓ **SYMULACJA: WARIANT OPTYMISTYCZNY**
+165% – wzrost zysku netto w 2020 roku wobec 2014 roku

PROGNOZOWANE ZADŁUŻENIE DO EBITDA

Prognozowany wskaźnik Dług/EBITDA



Wzrost EBITDA w okresie 6 lat utrwali trend postępującej poprawy wskaźników zadłużenia

STRATEGIA - PROGNOZY FINANSOWE

Prognoza

mln zł	2014r.	2015r.	2016r.	2017r.	2018r.	2019r.	2020r.
Sprzedaż	164,6	198,5	247,1	279,9	300,5	316,2	332,0
Sprzedaż r/r	16,6%	20,5%	24,5%	13,3%	7,3%	5,2%	5,0%
KOZ	21,3	22,4	22,6	22,7	23,6	24,4	25,0
KOZ / Sprzedaż	12,9%	11,3%	9,2%	8,1%	7,8%	7,7%	7,5%
Dług / EBITDA	6,8	5,1	3,1	2,0	1,2	0,5	0,5
Zysk netto	13,8	24,1	16,5	21,6	23,4	30,9	30,2
Kapitały własne	-35,6	-10,9	6,0	27,7	51,1	82,0	112,2

STRATEGIA – SYMULACJE FINANSOWE

Wariant po stress teście uwzględniający niższą sprzedaż sieci istniejącej na koniec 2014 r. o 10%, co przekłada się w kolejnych latach na niższą sprzedaż o 8,5% w roku 2015 do 5,3% w roku 2020. Nie została poddana stress testowi sprzedaż nowej sieci ze względu na przyjęte ostrożne założenia w prognozie.

mln zł	2014r.	2015r.	2016r.	2017r.	2018r.	2019r.	2020r.
Sprzedaż	164,6	181,6	230,1	262,8	283,2	298,7	314,3
Sprzedaż r/r	16,6%	10,3%	26,7%	14,2%	7,8%	5,5%	5,2%
KOZ	21,3	22,5	22,8	22,8	23,8	24,4	25,0
KOZ / Sprzedaż	12,9%	12,4%	9,9%	8,7%	8,4%	8,2%	7,9%
Dług / EBITDA	6,8	8,9	4,7	3,1	2,3	1,4	1,3
Zysk netto	13,8	16,3	7,9	13,0	15,0	22,1	21,4
Kapitały własne	-35,6	-18,7	-10,3	2,7	17,7	39,7	61,1

STRATEGIA – SYMULACJE FINANSOWE

Wariant optymistyczny uwzględniający wyższą sprzedaż: o 3% na sieci istniejącej na koniec roku 2014 oraz o 10% na sieci nowej

mln zł	2014r.	2015r.	2016r.	2017r.	2018r.	2019r.	2020r.
Sprzedaż	164,6	203,7	255,0	291,0	313,5	330,7	347,9
Sprzedaż r/r	16,6%	23,7%	25,2%	14,1%	7,7%	5,5%	5,2%
KOZ	21,3	22,3	22,5	22,7	23,6	24,4	25,0
KOZ / Sprzedaż	12,9%	11,0%	8,8%	7,8%	7,5%	7,4%	7,2%
Dług / EBITDA	6,8	4,4	2,7	1,7	1,0	0,4	0,3
Zysk netto	13,8	26,9	20,9	26,7	28,8	36,7	36,6
Kapitały własne	-35,6	-8,1	13,2	40,0	68,8	105,5	142,1

Dziękujemy za uwagę!