

  
**SFINKS POLSKA S.A.**  
**RAPORT BIEŻĄCY nr 32/2015**

Data sporządzenia:  
**2015-11-17**

Skrócona nazwa emitenta:  
**SFINKS**

Temat:  
**Aktualizacja Strategii Sfinks Polska S.A. na lata 2015 – 2020 wraz z korektą prognozy wyników finansowych**

Podstawa prawna:  
Art. 56 pkt. 1 ust. 2 Ustawy o ofercie – informacje bieżące i okresowe

Treść raportu:

Zważywszy na mające miejsce w ostatnim czasie, istotne dla Sfinks Polska S.A. („Spółka”, „Sfinks”) wydarzenia tj. zawarcie aneksów do Umów Restrukturyzacyjnych z ING Bank Śląski S.A. oraz z PKO BP S.A. oraz uzyskanie przez Sfinks warunkowej decyzji kredytowej wydanej przez Bank Ochrony Środowiska S.A. (o których Sfinks informował w dniu 13 listopada 2015 r. w raportach bieżących nr 28,29 oraz 30), jak również wobec oczekiwanego przez Zarząd dokapitalizowania Spółki, które nastąpiłoby w przypadku podjęcia przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Sfinks Polska S.A., które odbędzie się w dniu jutrzejszym tj. 18.11.2015 r., uchwały o podwyższeniu kapitału zakładowego Spółki w drodze emisji nowych akcji serii N (o którego zwołaniu Sfinks informował w raporcie bieżącym nr 26/2015 z dnia 23.10.2015 r.) Zarząd Spółki informuje, iż podjął decyzję o dokonaniu aktualizacji strategii Spółki na lata 2015-2020 oraz korekty zamieszczonych w niej prognoz finansowych.

Strategia Sfinks Polska S.A. na lata 2015 – 2020 opublikowana została w dniu 11 grudnia 2014 r. raportem bieżącym nr 14/2014, a następnie skorygowana została w dniu 16 lutego 2015 r. raportem bieżącym nr 6/2015. Zaktualizowana strategia wraz z korektą zawartej w niej prognozy wyników finansowych stanowi załącznik do niniejszego raportu.

Zarząd Sfinks zastrzega jednocześnie, że niniejsza aktualizacja Strategii Spółki na lata 2015-2020 oraz korekta prognozy wyników finansowych sporządzona została przy założeniu zawarcia umowy kredytowej z Bankiem Ochrony Środowiska S.A. oraz dokapitalizowaniu Spółki w drodze emisji akcji serii N – które to zdarzenia na dzień sporządzenia raportu nie nastąpiły. O ich ziszczeniu się Spółka poinformuje w terminie i w sposób wymagany przepisami prawa.

Zmaterializowanie się dwóch powyższych zdarzeń (zawarcie umowy z Bankiem Ochrony Środowiska S.A. oraz dokapitalizowanie Spółki) skutkować będzie zmianą elementów opublikowanej dotychczas prognozy w zakresie takich pozycji jak zysk, kapitały własne, wskaźnik dług/ebitda, sprzedaż. Wskutek zmian tych elementów prognozy, stracą na znaczeniu wskaźniki: Sprzedaż r/r, KOZ, KOZ/Sprzedaż wobec czego dokonując korekty prognozy finansowej Zarząd podjął decyzję o ich pominięciu. Dodany został natomiast wskaźnik EBITDA, który w tej sytuacji całościowo i wiarygodnie zobrazuje sytuację finansową Spółki.

**Zmiany elementów prognozy, w tym przekraczające 10%:**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Przychody ze sprzedaży	-11,4%	-11,3%	-5,0%	2,8%	7,7%	10,7%
Zysk (strata) netto	48%	-9%	-28%	-19%	-30%	-17%
EBITDA	-	-	-	-	-	-

- pozycja dodana



## SFINKS POLSKA S.A.

Kapitały własne	169%	178%	32%	9%	-5%	-8%
Dług/EBITDA	-12%	-3%	-10,0%	8%	80%	0%

### Prognoza po korekcie:

Dane jednostkowe w mln zł

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Przychody ze sprzedaży	175,9	219,2	265,9	308,9	340,5	367,6	
Zysk (strata) netto	8,1	15,0	15,5	18,9	21,6	24,9	
EBITDA	20,1	27,2	37,8	44,6	49,6	54,2	pozycja dodana
Kapitały własne	6,0	23,1	39,5	58,4	80,1	105,0	
Dług/EBITDA	4,5	3,0	1,8	1,3	0,9	0,5	

### Prognoza przed korektą zakładała

mln zł	2015r.	2016r.	2017r.	2018r.	2019r.	2020r.	
Sprzedaż	198,5	247,1	279,9	300,5	316,2	332,0	
Sprzedaż r/r	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	pozycja usunięta
KOZ	22,4	22,6	22,7	23,6	24,4	25,0	pozycja usunięta
KOZ/Sprzedaż	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	pozycja usunięta
Dług/EBITDA	5,1	3,1	2,0	1,2	0,5	0,5	
Zysk netto	5,5	16,5	21,6	23,4	30,9	30,0	
Kapitał własny	-8,6	8,3	29,9	53,4	84,2	114,5	

Skorygowana prognoza zostaje elementem opublikowanej w dniu 11 grudnia 2014 r. i zaktualizowanej w dniu dzisiejszym **Strategii Sfinks Polska S.A. na lata 2015 – 2020.**

Prognoza nadal będzie monitorowana zgodnie z założeniami opublikowanymi Raportem bieżącym nr 14/2014.

Podpisy osób reprezentujących Spółkę:

Sylwester Cacek  
Prezes Zarządu

Dorota Cacek  
Wiceprezes Zarządu

Otrzymują:

1. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie
2. Komisja Nadzoru Finansowego
3. Polska Agencja Prasowa S.A.



# Strategia Sfinks Polska S.A. na lata 2015-2020

(Aktualizacja XI 2015 )

## Spis treści

I. Charakterystyka rynku i otoczenie konkurencyjne Sfinks Polska S.A. ....	5
2. Stan gospodarki i gospodarstw domowych .....	6
3.Sytuacja w branży.....	6
4.Czynniki wzrostu/spadku sprzedaży w latach 2009-2014 (I p.).....	7
5.Trendy w gastronomii.....	8
6.Perspektywy rozwoju rynku gastronomicznego .....	9
7.Prognozy rozwoju sieci Sphinx .....	9
8.Główni konkurenci Sfinks Polska S.A. ....	10
II.Miejsca przewagi konkurencyjnej Sfinks Polska S.A.....	11
III.Analiza SWOT Sfinks Polska S.A.....	11
IV.Personel.....	12
V.Analiza strategiczna .....	12
1.Zdolność do wykorzystania sytuacji rynkowej.....	12
2.Zdolność do wykorzystania posiadanych przewag konkurencyjnych i wykorzystania mocnych stron.....	12
3.Zdolność do wyeliminowania słabych stron.....	12
4.Charakterystyka sytuacji finansowej Spółki .....	13
5.Sprzedaż i rentowność restauracji .....	15
6.Zarządzanie i koszty ogólnego zarządu .....	17
7.Działania marketingowe .....	18
7.1. Restauracje SPHINX .....	18
7.1.1. Koncepcja.....	18
7.1.2. Grupa docelowa.....	18
7.1.3. Marketing Mix .....	18
7.1.3.1. Produkt .....	18
7.1.3.2. Miejsce.....	19
7.1.3.3. Procesy i Personel .....	19

7.1.3.4.	Polityka cenowa.....	20
7.1.3.5.	Promocja .....	20
7.2.	Restauracje Chłopskie Jadło .....	20
7.2.1.	Koncepcja rozwoju.....	20
7.2.2.	Grupa docelowa.....	21
7.2.3.	Marketing Mix .....	21
7.2.3.1.	Produkt .....	21
7.2.3.2.	Miejsce .....	21
7.2.3.3.	Procesy i personel .....	22
7.2.3.4.	Polityka cenowa.....	22
7.2.3.5.	Promocja .....	22
7.3.	Restauracje WOOK .....	22
7.3.1.	Koncepcja.....	22
7.3.2.	Grupa docelowa.....	22
7.3.3.	Marketing Mix .....	23
7.3.3.1.	Produkt .....	23
7.3.3.2.	Miejsce .....	23
7.3.3.3.	Proces i personel.....	23
7.3.3.4.	Polityka cenowa.....	23
7.3.3.5.	Promocja .....	23
8.	Rozwój kanałów dystrybucji.....	24
9.	Spółki zależne.....	24
VI.	Wizja, Misja, Wartości .....	24
VII.	Strategia na lata 2015-2020.....	25
1.	Cele strategiczne .....	25
1.1.	Finanse.....	25
1.2.	Rozwój i infrastruktura.....	25
1.3.	Klient .....	25
1.4.	Zarządzanie i procesy wewnętrzne .....	25

<b>2. Założenia strategii.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. Restauracje SPHINX .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Restauracje Chłopskie Jadło .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. Restauracje WOOK .....</b>	<b>26</b>
<b>3.Prognozy finansowe na lata 2015-2020 .....</b>	<b>26</b>
<b>4.Ryzyka .....</b>	<b>27</b>
<b>5.Informacje uzupełniające.....</b>	<b>27</b>

## I. CHARAKTERYSTYKA RYNKU I OTOCZENIE KONKURENCYJNE SFINKS POLSKA S.A.

### 1. NASTROJE KONSUMENCKIE

Wskaźniki nastrojów konsumenckich wskazują na wzrost optymizmu w polskich gospodarstwach domowych od początku 2013 roku.

Wartość TNS Consumer Index<sup>1</sup> (jednolicebowy syntetyczny wskaźnik optymizmu konsumenckiego Polaków), konsekwentnie rośnie. W październiku 2014 Index osiągnął wartość o ponad 21 pkt., w analogicznym miesiącu roku 2013 (-7,7 vs -29,3), a w październiku 2015 roku o ponad 3 pkt w stosunku do października 2014 roku. Patrząc na strukturę zmiany wskaźnika obserwujemy poprawę we wszystkich grupach wiekowych, niezależnie od stopnia wykształcenia czy charakteru zatrudnienia.

Tab.1. TNS Consumer Index

10/13	11/13	12/13	10/14	11/14	12/14	10/15
-29,3	-21,6	-24,3	-7,7	-7,6	-6	-4,1

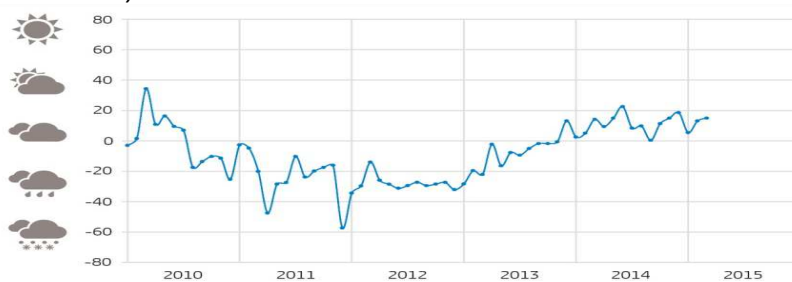
Podobne wnioski płyną ze wskaźników liczonych przez Główny Urząd Statystyczny (BWUK, WWUK).

Bieżący wskaźnik ufności konsumenckiej<sup>2</sup> (BWUK) GUS, syntetycznie opisujący obecne tendencje konsumpcji indywidualnej wzrósł w październiku 2015 roku o 4,7 pkt w stosunku do października 2014 roku i ukształtował się na poziomie -9,4.

Wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej (WWUK) GUS, syntetycznie opisujący oczekiwane w najbliższych miesiącach tendencje konsumpcji indywidualnej ukształtował się w październiku 2015 roku na poziomie -15,0, co oznacza wzrost o 4,3 p. proc. w stosunku do października 2014 roku.

Wzrost optymizmu Polaków potwierdza także badanie prognoz dochodowych. Według badania przeprowadzonego przez GFK Polonia Polacy coraz lepiej oceniają swoją sytuację materialną.

Ocena prognoz dochodowych



Źródło: GfK Consumer Climate Europe, badanie na zlecenie Komisji Europejskiej, próba 28 krajów, 40.000 konsumentów

© GfK 2015

<sup>1</sup> **TNS Consumer Index** – informuje o bieżącej ocenie oraz prognozach sytuacji ekonomicznej kraju oraz sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych.

TNS Consumer Index powstaje na bazie pięciu szczegółowych wskaźników uzyskiwanych w ramach comiesięcznych sondaży TNS Polska. Wskaźnik TNS Consumer Index może przyjmować wartości od -100 do 100.

W comiesięcznych sondażach uczestniczy reprezentatywna ogólnopolska próba N=1000 mieszkańców Polski w wieku 15 lat i więcej.

<sup>2</sup> **Wskaźniki Ufności Konsumenckiej GUS** – są to wskaźniki tworzone przez [Główny Urząd Statystyczny](#) w celu określenia sytuacji ekonomicznej i oczekiwań społeczeństwa dotyczących najbliższej przyszłości. Powstają one na podstawie comiesięcznych badań koniunktury konsumenckiej w Polsce prowadzonych przez GUS. W badaniach mających na celu określenie zmian sytuacji finansowej gospodarstw domowych a w konsekwencji ogólnej sytuacji ekonomicznej w Polsce bierze udział około 1700 gospodarstw domowych.

## 2. STAN GOSPODARKI I GOSPODARSTW DOMOWYCH

Następuje znacząca poprawa percepcji sytuacji gospodarczej kraju oraz gospodarstw domowych wśród polskich konsumentów.

Składowe budujące TNS Consumer Index, takie jak stan gospodarki i stan gospodarstw domowych, wskazują na optymistyczną ocenę sytuacji finansowej gospodarstw domowych przez konsumentów.

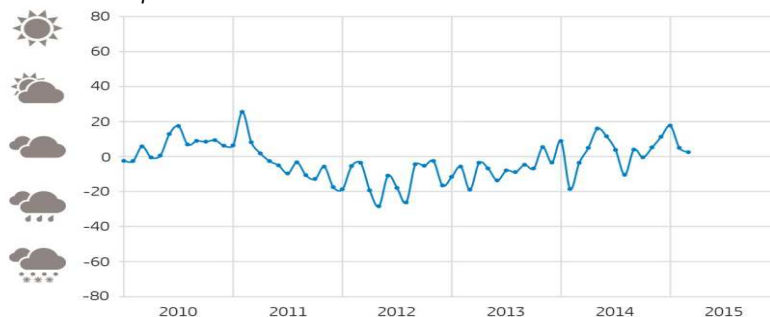
W porównaniu do analogicznego okresu roku ubiegłego wszystkie wskaźniki, z wyjątkiem prognozy stanów gospodarstw domowych, odnotowały istotne wzrosty. Natomiast prognoza stanu gospodarstw domowych pogorszyła się w stosunku do analogicznego miesiąca roku ubiegłego o 6 pkt jednak pozostaje nadal na istotnie wyższym poziomie niż w październiku 2013 roku. Pogorszenie prognozy stanu gospodarstw domowych może wynikać z nastrojów przedwyborczych, gdyż badanie prowadzone było przed wyborami do parlamentu.

Tab. 3. Index oceny stanu gospodarki i stanu gospodarstw domowych (wartość w nawiasie pokazuje zmianę wartości wskaźnika w stosunku do poprzedniego miesiąca)

	Stan gospodarki	Stan gospodarki - prognozy	Stan gospodarstw domowych	Stan gospodarstw - domowych prognoza
Październik 2015	31 (+14)	1 (+5)	6 (+4)	-3 (-6)
Październik 2014	-17 (+5)	-4 (+8)	2 (+4)	3 (+2)
Październik 2013	-40 (-6)	-28 (-3)	-14 (-6)	-13 (-4)

Należy zwrócić uwagę, iż według badania GFK Polonia mimo poprawy oceny sytuacji materialnej skłonność Polaków do zakupów nadal nie jest wysoka, co w kontekście pogorszenia prognoz stanu gospodarstw domowych jest uzasadnione.

Skłonność Polaków do zakupów



Zródło: GfK Consumer Climate Europe, badanie na zlecenie Komisji Europejskiej, próba 28 krajów, 40.000 konsumentów

© GfK 2015

## 3. SYTUACJA W BRANŻY

Polacy coraz częściej jedzą na mieście. Szacunkowa liczba punktów HoReCa wzrosła w 2014 r. o około 2% (z 66 230 w 2013 r. do 67 380 w 2014 r.). Wzrosty liczby placówek odnotowały prawie wszystkie rodzaje lokali, z wyjątkiem klubów i pubów. Największy wzrost placówek odnotował segment „Top 10 Sieci Gastronomicznych”, (do którego zaliczono restauracje Sphinx) - wzrost o 15% (z 2200 w 2013 r. do 2600 w 2014 r.). Całkowita sprzedaż wygenerowana przez wszystkie punkty HoReCa osiąga prawie 28,36 mld zł, co przekłada się na prawie 6% wzrostu.

Obserwujemy wzrost odsetka osób korzystających z usług gastronomicznych (2013-44% / 2014 - 46%/2015- 56%). Średnia częstotliwość korzystania z punktów gastronomicznych pozostaje na zbliżonym poziomie jak w roku ubiegłym (2014 r. – 3,1 w ciągu miesiąca).

W grupie osób odwiedzających restauracje obserwujemy wzrost częstotliwości odwiedzania (2013 r. - 6,2 / 2014 r.- 8,2) przy nieco zmniejszonym rachunku za wizytę (2013 r.- 74 zł / 2014 r. - 70 zł)

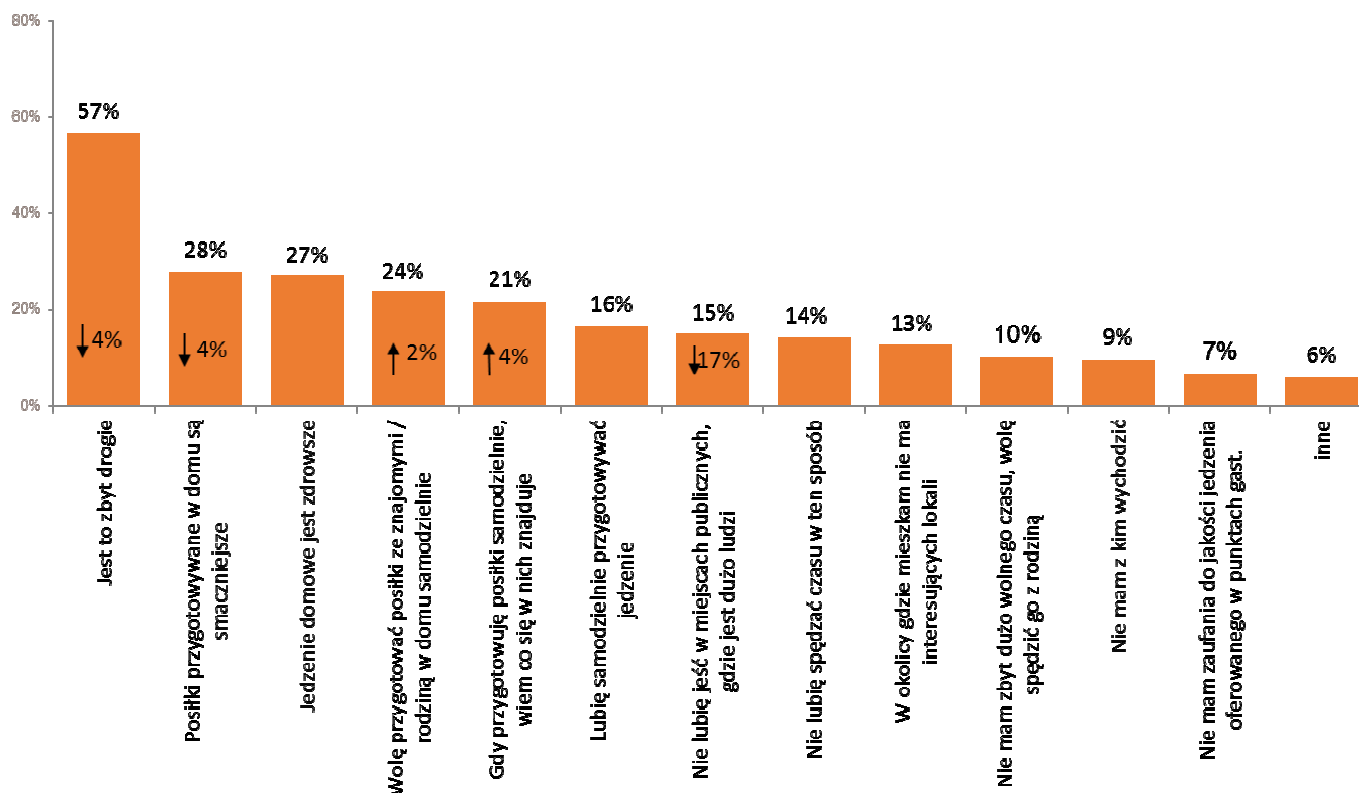


#### 4. CZYNNIKI WZROSTU/SPADKU SPRZEDAŻY W LATACH 2009-2014 (I P.)

Sytuację na rynku gastronomicznym w omawianym okresie kształtowały: kryzys, spadek nastrojów konsumenckich (również w grupie najlepiej zarabiających i wykształconych konsumentów), bezrobocie, mniejsza liczba klientów w lokalach lub/i mniejsze wydatki na jedzenie poza domem, a także wzrost cen oraz duża konkurencja na rynku. W efekcie tych czynników w roku 2011 spadały obroty w ponad połowie (54%) placówek gastronomicznych. Sprzedaż wzrosła w przypadku 24% placówek, a w przypadku 22% pozostała na niezmiennym poziomie<sup>3</sup>.

Lata 2012/2013 były przełomowe dla rynku branży gastronomicznej ponieważ przyniosły pierwsze oznaki wzrostu od początku kryzysu finansowego oraz poprawę nastrojów konsumentów, a tym samym większą skłonność do wydatków na gastronomię. Za główne czynniki wzrostu należy uznać: poprawę sytuacji gospodarczej, zmianę w kulturze spędzania wolnego czasu oraz zmianę stosunku do jedzenia spożywanego poza domem. Wśród osób niekorzystających z gastronomii słabną bariery związane ze zbyt wysokimi cenami (choć wciąż jest to najczęściej wymieniana bariera odwiedzania), obawy o niedobry smak jedzenia w restauracji czy bariery związane z konsumowaniem posiłku w zbyt zatłoczonym miejscu jakim jest restauracja. Z drugiej strony rosną obawy wynikające z niepewności, co do jakości składników dań jedzonych na mieście i ich wpływu na zdrowie.<sup>4</sup>

Ryc.1. GfK Polonia, Omnibus 2014, Powody nieodwiedzania punktów gastronomicznych przez Polaków



Wraz ze wzrostem konkurencyjności rynku oraz świadomości konsumentów kluczowymi elementami wyboru miejsca posiłku stają się smak jedzenia (27%) oraz dopasowanie do gustów kulinarnych konsumentów, i zaspokojenie zachcianki (18%).

<sup>3</sup> Rynek HoReCa w Polsce 2011, PMR

<sup>4</sup> Wizerunek sieci gastronomicznych w Polsce 2014, GfK Polonia

## 5. TRENDY W GASTRONOMII

Wybór trendów jest zawsze do pewnego stopnia arbitralny. Niektóre trendy mogą pozostawać ze sobą w sprzeczności. Konsumenci są różni i mają różne potrzeby i preferencje. Niezależnie od tego, na ile są spójne lub rozbieżne, trendy wskazują kierunki rozwoju, pozwalają lepiej interpretować zjawiska w teraźniejszości, są pomocne w myśleniu o marce.

Wiodące trendy, które kształtują potrzeby konsumentów na rynku gastronomii w chwili obecnej, kształtują się wokół pojęć takich jak: ekologia, zdrowie, rosnąca świadomość konsumentów i dostęp do informacji, potrzeby podkreślenia swojej osobowości, nostalgia.

- Slow-life - Żyjemy wolniej, podchodzimy do życia bardziej refleksyjnie i świadomie.  
Oznacza to: stworzenie atmosfery celebrowania jedzenia, szybka obsługa klientów, która nie powinna oznaczać pośpiechu, gotowanie na żywo, możliwość przygotowania potraw przez klientów.
- Wiem co jem - Coraz chętniej oglądamy programy telewizyjne dotyczące prawidłowego odżywiania, uczymy się.  
Oznacza to: podkreślanie wysokiej jakości stosowanych składników i produktów, dostęp do informacji na temat składu dań, wartości odżywczych, alergenów.
- Zdrowie - Staramy się w większym stopniu dbać o zdrowie.  
Oznacza to: produkty powinny być promowane jako dania zbilansowane zawierające różnorodne składniki. Warto, informować klientów o dodatkowych korzyściach wynikających z konsumpcji – np. zapas energii na cały poranek, wspomaga pracę mózgu, poprawia koncentrację. Szczególnie warto podkreślać zdrowy charakter dań dla dzieci.
- Ekologia - Większe zainteresowanie naturą i przyrodą.  
Oznacza to: możliwość sprowadzenia niektórych składników takich jak warzywa z ekologicznych gospodarstw. Własne uprawy, hodowle poza miastem, ogród warzywny.
- Autentyczność i wiarygodność - Gloryfikacja lokalności.  
Oznacza to: podkreślanie roli lokalnych dostawców. Można również sięgać po produkty regionalne stosowane jako dodatki do dań. Rozwój menu sezonowego, gdzie wykorzystywane są np. nowalijki czy warzywa lub owoce sezonowe (w deserach, letnich napojach, dodatkach do mięs).
- Świat w zasięgu ręki - Poprzez dostęp do informacji (Internet, TV) oraz łatwość przemieszczania się, mamy coraz większą chęć poznawania i próbowania nowości.  
Oznacza to: warto wprowadzać nowe produkty inspirowane przepisami z różnych stron świata, choćby stosując edycje limitowane. Intensywniejsze nawiązywanie relacji z blogerami kulinarnymi, wspieranie ich inicjatywy, a także inicjować własne eventy typu konkursy kulinarne, by w ten sposób tworzyć społeczność marki. Można wykorzystywać przepisy przekazywane przez klientów na stronie internetowej restauracji, co powinno wpłynąć pozytywnie na poziom lojalności klienckiej. Współpraca z twarzą kulinarno – podróżniczą.
- Indywidualizacja - Chęć podkreślenia własnej osobowości.  
Oznacza to: dostosowanie się do gości w różnym wieku (od niemowląt po seniorów) oraz do konkretnych potrzeb (menu śniadaniowe, lunchowe, biznesowe, brunchowe). Klienci chętnie ingerują w dobór składników do swoich potraw, dlatego warto zastanowić się nad umożliwieniem im tego w przypadku dań. Trend ten może również znajdować odzwierciedlenie w wystroju lokali, indywidualnie zaprojektowanej zastawie oraz elastycznych godzinach pracy.
- Wygoda - Ciągły pośpiech powoduje, że konsumenci niezależnie od innych trendów nie zawsze mają możliwość kultywowania trendu slow-life.  
Oznacza to: warto zastanowić się nad umożliwieniem konsumentom spożycia dań szybko, na wynos, z dowozem do domu. Szybkie i proste zamówienie (Internet, telefon). Obok tego komunikatu

podkreślenia jednak wymaga fakt, że są to produkty zbilansowane, wysokiej jakości mogące stanowić pełnowartościowy posiłek a nie stanowiące tylko przekąski.

## 6. PERSPEKTYWY ROZWOJU RYNKU GASTRONOMICZNEGO

Analiza trendów i kierunków rozwoju pojawiających się na rynkach zachodnich pozwala przypuszczać, że rozwój gastronomii w najbliższych latach będzie kształtowany przez:

- Zrównoważony rozwój – Post kryzysowy pragmatyzm konsumentów skłania do postaw wspierających odpowiedzialność społeczną, ekologię, oszczędność, etykę w marketingu.  
Oznacza to: dawanie możliwości zakupu żywności z restauracji, kawiarni i sklepów spożywczych, która ma być wyrzucana na koniec dnia.
- Transparentność marek - Przed markami stoi zadanie odbudowania zaufania konsumentów oraz jasnej, przejrzystej i uczciwej komunikacji.  
Oznacza to: budowanie wiarygodności i jakości potraw oraz składników, dostęp do informacji o składzie, procesie przechowania i przygotowania.
- Dialog z klientami - Kształtowanie produktów i marek przez społeczności - odejście od mainstreamu na rzecz komunikacji z homogenicznymi grupami konsumentów lub pojedynczymi konsumentami.  
Oznacza to: budowanie programów społecznościowych i lojalnościowych.
- Nowy regionalizm - Poszukiwanie przez konsumentów różnorodności i związków kulturowych.  
Oznacza to: w restauracji może to wiązać się z daniami kuchni fusion, daniami „niezachodnimi”.
- Food dialogue - Hybrydowe jedzenie, które w jednym produkcie oferuje różnorodne doznania smakowe lub zastępowanie tradycyjnych składników dań, mniej typowymi, np. burger z noodlami zamiast bułki.  
Oznacza to: wykorzystanie tradycyjnych składników w nietypowy sposób, np. herbata jako składnik dań.

## 7. PROGNOZY ROZWOJU SIECI SPHINX

Pomimo dynamicznego rozwoju i zmian zachodzących na rynku usług gastronomicznych w ostatnich latach w Polsce, poziom korzystania z tych usług w porównaniu z krajami UE jest wciąż niski (analiza danych statystycznych pokazała, że na żywienie poza domem przeciętna polska rodzina przeznaczająca około 3% dochodu, rodzina w Bułgarii 8%, w Czechach 7%<sup>5</sup>). Jak przewidują eksperci popyt na żywienie poza domem w Polsce będzie wzrastał. Wśród głównych czynników wpływających na pozytywną prognozę rozwoju usług gastronomicznych wymieniana jest poprawa sytuacji ekonomicznej w kraju, zmiany o charakterze społeczno – kulturowym i demograficznym. Nie bez znaczenia dla dalszego rozwoju pozostaje również element związany z większą dostępnością punktów gastronomicznych oferujących usługi spełniające oczekiwania konsumentów.

Jak pokazują badania modelowania popytu korzystania z usług poszczególnych marek w miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców istnieje miejsce dla dalszego rozwoju sieci Sphinx<sup>\*\*6</sup>. W badaniu oszacowano dwa rodzaje udziałów rynkowych dla marek działających w Polsce. Udział marek przy obecnej wielkości poszczególnych sieci i przy obecnej ich dostępności dla konsumentów, oraz udział hipotetyczny zakładający że konsumenci mogą korzystać z tych marek, z których chcą korzystać bez ograniczeń związanych z brakiem lokalu danej marki w otoczeniu konsumenta.

W roku 2014 udział marki Sphinx, przy 79 lokalach istniejących w miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców, z 92 posiadanymi lokalami, uplasował się na poziomie 3,2% całego rynku konsumpcji poza domem. Hipotetyczny popyt dla Sphinx, w sytuacji pełnej dostępności lokalizacyjnej dla konsumentów,

---

<sup>5</sup> [www.foodservice-index.com/statistics](http://www.foodservice-index.com/statistics)

<sup>6</sup> badania realizowane techniką Cawi, n=600, miasta 100 tys.+

wzrasta do poziomu 6,3%. Wynik ten oznacza miejsce do zwiększenia sieci (liczby lokali) o około 70 nowych lokali w miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców.

Jak pokazują wyniki restauracji Sphinx przy spełnieniu dodatkowych warunków jak: liczba turystów, dochody społeczeństwa czy odległość od dużego miasta Spółka może z powodzeniem dodatkowo rozwijać także sieć w niektórych miastach poniżej 100 tysięcy mieszkańców.

## **8. GŁÓWNI KONKURENCI SFINKS POLSKA S.A.**

W segmencie restauracji według najnowszego badania przeprowadzonego na zlecenie Sfinks Polska S.A. przez IQS w listopadzie 2015 są lokalne restauracje i pizzerie nie należące do sieci. W ostatnich trzech latach można było zaobserwować brak dynamicznego rozwoju sieci restauracji konkurencyjnych. Sphinx i Chłopskie Jadło na ten moment to dwie największe sieci restauracji. Główną barierą rozwoju konkurencyjnych sieci są zbyt duże koszty uruchomienia restauracji oraz w przypadku przełamania barier wzrostu potrzeba poniesienia dodatkowych kosztów marketingu i zarządzania.

- Największe sieci pizzerii to: Da Grasso, TelePizza, Biesiadowo, Dominium i Pizza Hut.

W ostatnich dwóch latach nie nastąpił znaczny wzrost największych sieci pizzerii. Według w/w badania IQS największymi konkurentami są pizzerie lokalne nie należące do sieci.

- Quick Service Restaurants (QSR) - McDoland's , KFC, Subway, North Fish

W ostatnich latach jest to po kawiarniach, segment najszybciej rosnący mimo wyraźnej zmiany nastawienia konsumentów do tego typu restauracji. Główną barierą ich rozwoju będzie słabnący wzrost liczby klientów w związku ze zmianą nawyków żywieniowych. Według badania IQS największymi konkurentami w tym segmencie są McDonald's i KFC.

- Zagraniczne firmy zarządzające restauracjami planujące/wchodzące na rynek polski (Block House, Mezzo di Pasta, etc).

Główne bariery wejścia na rynek w najbliższych latach, nawet dla graczy globalnych, to:

- ✓ potrzebny czas na osiągnięcie ekonomii skali i związane z tym koszty,
- ✓ siła nabywcza i nawyki klientów,
- ✓ wysokie koszty promocji w związku z niską znajomością zagranicznych marek restauracyjnych, innych niż fast food, przez Polaków.

- Sieci handlowe

Popularyzacja gotowania w domu. Promocja gotowania w domu prowadzona przez supermarkety. Równoległe z rosnącym trendem gotowania w domu lub ze znajomymi widoczny jest trend jądania na „mieście”. Głównym celem odwiedzin restauracji jest socjalizacja. Biorąc pod uwagę powyższe aspekty a także rosnącą siłę nabywczą ludności należy zakładać, że trend ten będzie ograniczony i nie będzie stanowił zagrożenia dla rozwoju restauracji.

- Dostawcy

W większości obszarów siła negocjacyjna dostawców jest ograniczona poprzez konkurencję rynkową.

- Klienci

Siła negocjacyjna klientów jest ograniczona ze względu na detaliczny charakter usług.

## II. MIEJSCA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ SFINKS POLSKA S.A.

1. Koncentracja na sieci restauracji casual dining
  - Największa sieć tego typu restauracji w Polsce,
  - Największa sieć tego typu restauracji w Polsce pod jedną marką (Sphinx).
2. Najsilniejsza marka w segmencie casual dining (Sphinx) i najsilniejsza polska marka gastronomiczna.
3. Duża różnorodność oferty i wypracowane metody zarządzania zmianą oferty.
4. Skala działania i związane z tym warunki zakupów surowców, mediów, materiałów i urządzeń.
5. Personel - na rynku polskim jest bardzo ograniczona liczba osób posiadająca wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu sieciami restauracji. W zasadzie jedynymi miejscami pozyskiwania kadry są Sfinks Polska S.A., duże sieci hoteli oraz AmRest.

## III. ANALIZA SWOT SFINKS POLSKA S.A.

Tab. 4. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Silna i rozpoznawalna marka Sphinx</li><li>2. Rozwinięta sieć restauracji Sphinx</li><li>3. Wyniki spółki pozwalające na dynamiczny wzrost sieci</li><li>4. Rozpoczęte prace nad nowym systemem IT</li><li>5. Osiąganie efektów skali – obniżanie kosztów zakupów przy zachowaniu odpowiedniej jakości</li><li>6. Wysoka lojalność klientów</li><li>7. Wysokie zadowolenie klientów z otrzymywanej usługi za płaconą cenę, ciągły wzrost ocen klientów odwiedzających restauracje</li><li>8. Liczba klientów korzystających z usług</li><li>9. Sprawne i umiejętne zarządzanie ofertą dla klientów</li><li>10. Kadra kierownicza</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dotychczasowa koncentracja na marce Sphinx – brak rozwoju marek Chłopskie Jadło i WOOK</li><li>2. Mała skala działania w restauracjach Chłopskie Jadło i WOOK</li><li>3. Różny poziom wykształcenia personelu restauracji</li><li>4. Brak zintegrowanego systemu IT</li><li>5. Mały udział lokali własnych (2) w stosunku do lokali wynajmowanych na działalność restauracyjną</li></ol>
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Wzrost PKB</li><li>2. Rosnąca siła nabywcza klientów</li><li>3. Rosnące zapotrzebowanie na usługi dobrej jakości</li><li>4. Zmiana nawyków klientów i wzrost częstotliwości wizyt w restauracjach</li><li>5. Rosnący optymizm konsumentów</li><li>6. Spadek bezrobocia</li><li>7. Niskie oprocentowania kredytów i lokat</li><li>8. Umocnienie złotówki (PLN)</li><li>9. Spadek cen najmu i cen nieruchomości</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recesja i wzrost pesymizmu konsumentów</li><li>2. Wzrost bezrobocia</li><li>3. Niekorzystne zmiany podatkowe</li><li>4. Wzrost kosztów kredytów</li><li>5. Dewaluacja złotówki (PLN)</li><li>6. Wzrost cen najmu i cen nieruchomości</li><li>7. Dynamiczne wejście konkurencji z zagranicy</li><li>8. Rosnące zainteresowanie tanimi ofertami fast food lub gotowanie w domu</li></ol>

---

## IV. PERSONEL

---

Na dzień 31 października 2015 roku w centrali grupy Sfinks Polska zatrudnionych było 99 osób, w tym:

1. 55% zatrudnionych pracuje od czterech lat i dłużej i stanowi kadrę kluczową firmy.
2. 77% pracowników posiada wykształcenie wyższe, 23 % wykształcenie średnie.
3. Struktura zatrudnienia w poszczególnych obszarach kształtuje się następująco:
  - Wsparcie sieci sprzedaży i rozwój – 50 osób
  - Księgowość i Finanse – 27 osób
  - Organizacja, administracja i inwestycje – 16 osób
  - HR i pozostali – 6 osób

Spółka dysponuje stabilną kluczową kadrą, posiadającą doświadczenie w zarządzaniu sieciami restauracji, stale podnoszącą swoje kwalifikacje zawodowe.

---

## V. ANALIZA STRATEGICZNA

---

### 1. ZDOLNOŚĆ DO WYKORZYSTANIA SYTUACJI RYNKOWEJ

Zgodnie z charakterystyką rynku można stwierdzić, że w najbliższych 5 latach rynek gastronomiczny będzie w trendzie wzrostowym. Jednocześnie niskie stopy procentowe oraz rynek najemcy lub kupującego na rynku nieruchomości znacznie poprawia możliwości konkurencyjne Sfinks Polska S.A.

Pozycja na rynku, obecne postrzeganie Spółki przez kontrahentów, dotychczasowe doświadczenia i działania Spółki pozwalają na pozyskiwanie przez Spółkę atrakcyjnych lokali, wykorzystywanie trendów jak i budowanie lojalności klientów w związku z umiejętnością wprowadzania nowości oraz wzrostem jakości świadczonych usług.

### 2. ZDOLNOŚĆ DO WYKORZYSTANIA POSIADANYCH PRZEWAG KONKURENCYJNYCH I WYKORZYSTANIA MOCNYCH STRON

Ujmując posiadane przewagi konkurencyjne w jedno ogólne stwierdzenie można powiedzieć, iż generalną przewagą konkurencyjną jest posiadanie sieci restauracji Sphinx. Koncentracja na marce Sphinx pozwala na wykorzystanie wszystkich mocnych stron Spółki, a w szczególności efektu skali, budowania prawidłowego poziomu marż oraz wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników.

### 3. ZDOLNOŚĆ DO WYELIMINOWANIA SŁABYCH STRON

Spółka podjęła działania w celu eliminowania słabych stron.

Dobre wyniki sprzedaży restauracji Chłopskie Jadło (wzrost sprzedaży r/r po trzech kwartałach 2015 na poziomie 12,9%), dopracowanie formuły i fakt preferowania kuchni polskiej wśród klientów (71% - IQS listopad 2015) uzasadniają rozwój sieci restauracji pod tą marką.

Także restauracje WOOK, mimo spadku sprzedaży r/r po trzech kwartałach 2015 spowodowanego głównie czynnikami jednorazowymi, wykazują pozytywny potencjał rozwoju. Badania przeprowadzone przez IQS wskazują, iż klienci restauracji SPHINX bardziej preferują wizyty w restauracjach z kuchnią chińską niż klienci ogółem (48%/28%). Zważywszy, iż wśród klientów restauracji SPHINX na jedną wizytę w restauracji SPHINX przypada średnio kilka wizyt w innych restauracjach istnieje duży potencjał dla wzrostu sieci restauracji WOOK. Jednocześnie restauracje WOOK mają duży potencjał do rozwoju w systemie franczyzowym ze względu na niższe niż w przypadku restauracji SPHINX i Chłopskie Jadło koszty inwestycji, będące główną barierą dla potencjalnych franczyzobiorców.

W związku z zakończeniem restrukturyzacji finansowej spółki, mimo dalszej koncentracji na rozwoju restauracji SPHINX, spółka posiada zdolność do rozwoju sieci restauracji Chłopskie Jadło i WOOK.

Jednym z najważniejszych działań strategicznych jest budowa odpowiednich narzędzi pozwalających na wzrost skuteczności zarządzania. W roku 2014 został w Spółce zatwierdzony plan rozwoju narzędzi IT, który w najbliższych latach w znacznym stopniu pozwoli na poprawę efektywności zarządzania.

Spółka także systematycznie prowadzi szkolenia i buduje narzędzia umożliwiające w perspektywie założonej w strategii osiągnięcie przez pracowników wszystkich restauracji wysokiego poziomu wyszkolenia.

#### **4. CHARAKTERYSTYKA SYTUACJI FINANSOWEJ SPÓŁKI**

Podstawowym źródłem przychodów Spółki są przychody z działalności gastronomicznej, które w ujęciu rocznym charakteryzują się systematycznym wzrostem r/r dla Grupy Kapitałowej od kilku lat. Przychody te cechuje sezonowość, co jest charakterystyczne dla całej branży restauracyjnej w Polsce. Sezonowość jest spowodowana przede wszystkim warunkami pogodowymi i związaną z nimi liczbą zmienną stolików w restauracjach oraz mniejszą liczbą dni sprzedaży w miesiącach zimowych. Najwyższe przychody osiągnięte są w III kwartale, najniższe w I kwartale. Spółka ogranicza wpływ sezonowości przychodów przez zbilansowany dobór lokalizacji restauracji.

Analizując przychody gastronomiczne należy zwrócić uwagę na fakt, iż w ujęciu jednostkowym, charakteryzują się one dynamicznym wzrostem w ciągu ostatnich kilku kwartałów, co jest spowodowane licznymi zmianami w strukturze własnościowej restauracji, których dokonała Spółka (głównie przekształcając restauracje franczyzowe na restauracje własne).

Drugą znaczącą pozycją w przychodach Spółki są bonusy sprzedażowe i marketingowe od dostawców. Kształtują się one na poziomie ponad 4,0 mln zł rocznie i są wprost zależne od poziomu sprzedaży gastronomicznej Spółki.

Analizując stronę kosztową należy zwrócić uwagę na znaczną poprawę efektywności pracy sieci restauracji dokonaną w ostatnich kwartałach. Na poprawę efektywności miały wpływ:

- Polityka cenowa. Spółka z sukcesem wprowadziła zmiany w zarządzaniu ceną.

W restauracjach stosowane są różne cenniki w zależności od lokalizacji, grupy wiekowej i rodzaju oferty, które pozwalają na lepsze dopasowanie oferty do różnych segmentów klienta a tym samym na osiągnięcie odpowiedniej wielkości sprzedaży przy zachowaniu zakładanego zysku na sprzedaży.

- Wprowadzenie modelu operatorskiego

Wszystkie restauracje własne działają w modelu operatorskim, w którym poziom przychodów restauratora jest zależny od sprzedaży i od wyniku EBITDA restauracji. Łącznie koszty te osiągnęły poziom około 22% sprzedaży.

- Ograniczenie kosztów pozostałych

Pozostałe koszty obejmują media (prąd, woda, gaz, ogrzewanie/klimatyzacja), środki chemiczne, usługi telekomunikacyjne, bankowe, remonty i podobne. Cała ta grupa kosztów w stosunku do przychodów kształtuje się na poziomie ok. 11% (wskaźnik COO%). W ostatnich kwartałach Spółka przeprowadziła wiele działań mających na celu ograniczenie tej kategorii kosztowej jak: objęcie zakupami centralnymi środków chemicznych, dołączenie do zakupów grupowych energii elektrycznej, renegocjacja umów i racjonalizacja kosztów związanych z odtwarzaniem utworów muzycznych w restauracjach oraz spadające koszty prowizji za transakcje kartami płatniczymi.

W wyniku powyższych działań EBITDA sieci restauracji osiąga w niektórych miesiącach poziom ponad 20% przychodów, w tym w najlepszych lokalach ponad 30%.

Koszty ogólnego zarządu, obejmujące centralę i koszty marketingu, kształtują się łącznie na poziomie około 21 mln zł rocznie.

Tab. 6. Jednostkowy rachunek wyników Sfinks Polska S.A. (w tys. zł.)

	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q3	2014 Q4	2015 Q1	2015 Q2	2015 Q3
Przychody ze sprzedaży	38 823	40 212	43 481	42 924	42 711	41 526	46 052
Koszt własny sprzedaży	-33 028	-34 079	-35 272	-34 208	-34 215	-35 300	-38 857
<b>Zysk brutto na sprzedaży</b>	<b>5 795</b>	<b>6 133</b>	<b>8 209</b>	<b>8 716</b>	<b>8 496</b>	<b>6 226</b>	<b>7 195</b>
Koszty ogólnego zarządu	-5 020	-5 320	-5 023	-5 624	-5 354	-5 137	-5 945
Pozostałe przychody operacyjne	308	628	279	12 141	1 286	1 688	2 920
Pozostałe koszty operacyjne	-143	-500	-854	-725	-217	-277	-1 612
<b>Zysk na działalności operacyjnej</b>	<b>940</b>	<b>941</b>	<b>2 611</b>	<b>14 508</b>	<b>4 211</b>	<b>2 500</b>	<b>2 558</b>
Przychody finansowe	78	111	124	293	71	36	110
Koszty finansowe	-1 051	-998	-1 026	-403	-998	-689	-710
<b>Zysk (strata) brutto</b>	<b>-33</b>	<b>54</b>	<b>1 709</b>	<b>14 398</b>	<b>3 284</b>	<b>1 847</b>	<b>1 958</b>
Podatek dochodowy	0	0	0	18 499	-2 178	-6	-605
<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>-33</b>	<b>54</b>	<b>1 709</b>	<b>32 897</b>	<b>1 106</b>	<b>1 841</b>	<b>1 353</b>
<b>EBITDA</b>	<b>3 208</b>	<b>3 073</b>	<b>4 741</b>	<b>4 093</b>	<b>6 253</b>	<b>4 635</b>	<b>4 961</b>

Pomimo systematycznej poprawy wyników z działalności, Spółka na koniec IIIQ 2015 roku była postrzegana przez rynek niekorzystnie, o czym świadczy niska kapitalizacja (ok. 96 mln zł). Główną przyczyną takiego stanu rzeczy była sytuacja bilansowa, a w szczególności:

- ujemne kapitały własne, których przyczyną są wysokie straty zanotowane w latach poprzednich,
- wysoki poziom zobowiązań, szczególnie zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów na poziomie 95 mln zł tj. kredyty/ EBITDA na poziomie ok. 8,
- brak perspektyw na wypłatę dywidendy.

Tab. 7. Główne pozycje bilansowe Sfinks Polska S.A. (tys. zł.)

	Wyk. Q1'2014	Wyk. Q2'2014	Wyk. Q3'2014	Wyk. Q4'2014	Wyk. Q1'2015	Wyk. Q2'2015	Wyk. Q3'2015
Aktywa trwałe	41 797	49 941	50 452	79 363	77 316	81 399	84 430
Aktywa obrotowe	21 663	15 831	15 458	19 421	19 844	23 487	23 757
<b>Aktywa razem</b>	<b>63 460</b>	<b>65 772</b>	<b>65 910</b>	<b>98 784</b>	<b>97 160</b>	<b>104 886</b>	<b>108 187</b>
Kapitał własny	-50 328	-49 963	-47 938	-14 745	-13 496	-11 511	-10 012
Zobowiązania i rezerwy	113 788	115 735	113 848	113 529	110 656	116 397	118 199
<b>Pasywa razem</b>	<b>63 460</b>	<b>65 772</b>	<b>65 910</b>	<b>98 784</b>	<b>97 160</b>	<b>104 886</b>	<b>108 187</b>

Spółka generuje rosnące przepływy z działalności operacyjnej, które są obecnie podstawowym źródłem działalności inwestycyjnej (rozwoju sieci restauracji), jak i źródłem środków na spłatę zobowiązań.

Tab. 8. Cash-flow Sfinks Polska S.A. (tys. zł.)

	Wyk. Q1'2014	Wyk. Q2'2014	Wyk. Q3'2014	Wyk. Q4'2014	Wyk. Q1'2015	Wyk. Q2'2015	Wyk. Q3'2015
Operacyjny	4 365	2 064	4 506	2 613	2 002	4 104	8 581
Inwestycyjny	-6 779	-1 440	-3 667	-258	-1 999	-2 178	-5 201
Finansowy	-617	-811	-720	-731	-2 405	-2 221	-2 173
<b>Razem</b>	<b>-3 031</b>	<b>-187</b>	<b>119</b>	<b>1 624</b>	<b>-2 402</b>	<b>-295</b>	<b>1 207</b>
Saldo zamknięcia środków pieniężnych	4 701	4 514	4 633	6 257	3 855	3 560	4 766



Sprawdzony i powtarzalny model biznesowy restauracji w połączeniu ze sprzyjającymi warunkami otoczenia takimi jak: dostępność atrakcyjnych lokalizacji w akceptowalnych kosztach oraz niskie stopy procentowe sprawiają, iż najbliższe miesiące będą kluczowe, jeśli chodzi o budowę sieci restauracji. Z drugiej strony ograniczone przepływy pieniężne z działalności operacyjnej obciążone spłatą zadłużenia ograniczały możliwości inwestycyjne Spółki, a przedstawiona powyżej sytuacja bilansowa wpływała niekorzystnie na możliwości pozyskania, w sposób relatywnie prosty, dodatkowych środków finansowych na dalszy rozwój na atrakcyjnych warunkach. W związku z powyższym spółka podjęła wiele działań umożliwiających finansowanie rozwoju sieci. Najważniejszym efektem tych działań będzie pozyskanie refinansowania dotychczasowych kredytów w oparciu o kredyt uzyskany w BOŚ S.A., zaś umorzenie 100% odsetek od obecnego zadłużenia będzie skutkowało obniżeniem zobowiązań kredytowych spółki o ponad 10 mln złotych. Dodatkowo uzyskany 7 letni okres spłaty kredytu z dopasowanymi do zawartego w strategii tempa rozwoju sieci spłatami rat oznacza, iż spółka nie będzie potrzebowała dodatkowego finansowania, ponad zaplanowane dokapitalizowanie w wysokości 12 mln zł, w celu zrealizowania założonego w strategii rozwoju sieci.

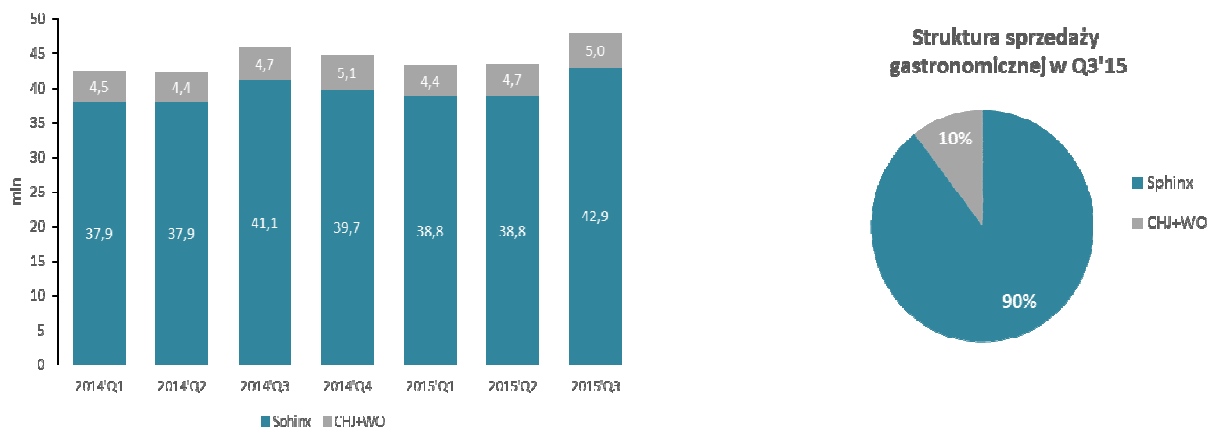
Sytuacja finansowa Spółki ulegnie znacznej poprawie, ale perspektywa następnych lat wymaga dalszej intensywnej pracy nad rozwojem podstawowej działalności. Na postrzeganie Spółki w najbliższym okresie będą wpływały:

- Zrozumienie i akceptacja strategii Spółki zmierzająca do bezpiecznego rozwoju, poprawy wyników i bilansu spółki,
- Tempo wzrostu oraz jakość nowych lokalizacji,
- Efekty działań pro-sprzedażowych i realizacja prognoz,

## 5. SPRZEDAŻ I RENTOWNOŚĆ RESTAURACJI

Lokale działające pod marką Sphinx generują 90% obrotów i są jednocześnie najbardziej rentowną i powtarzalną marką w portfelu Spółki.

Ryc. 2. Struktura sprzedaży gastronomicznej w okresie 9 miesięcy 2015r.



Restauracje pod marką Sphinx prowadzone są w oparciu o system operatorski i franczyzowy, natomiast restauracje Chłopskie Jadło i WOOL ze względu na małą na ten moment ich ilość tylko w systemie operatorskim. W systemie operatorskim nakłady inwestycyjne ponosi Spółka a w systemie franczyzowym franczyzobiorca.

Rentowność restauracji franczyzowych dla Spółki kształtuje się średnio na poziomie ok. 10% przychodów. Wyższą rentowność generują restauracje operatorskie, jednak ryzyko inwestycyjne pozostaje po stronie Spółki.

Tab. 9. Aktualna rentowność sieci restauracji operatorskich Sphinx:

<b>Sprzedaż</b>	<b>100,0%</b>
<b>COS</b>	<b>29,1%</b>
COL	22,2%
COR	18,3%
COO	10,7%
<b>EBITDA</b>	<b>19,7%</b>

- COS – koszty materiałów spożywczych

Materiały spożywcze są największą pozycją kosztową w strukturze kosztów restauracji. Spółka opracowała efektywną metodologię oceny potencjału sprzedażowego lokalizacji pozwalającą na zróżnicowanie cen sprzedaży produktów dla poszczególnych lokali. W efekcie poprawie ulega wskaźnik kosztów spożywczych do przychodów restauracji.

- COL – koszty osobowe

Obecnie wszystkie restauracje, na które nakłady inwestycyjne ponosi Spółka, działają w modelu operatorskim, w którym udział kosztów osobowych do przychodów kształtuje się na poziomie 22% skutecznie wiążąc efektywność pracy restauracji z zyskiem restauratora. Dalsze zachowanie tego wskaźnika będzie zależało od skutecznego zarządzania presją płacową oraz umiejętnościami zawodowymi.

- COR – koszty najmu

Czynsze plus, w przypadkach centrów handlowych koszty wspólne centrum i opłaty marketingowe na rzecz wynajmującego, dla większości lokalizacji liczone są jako stawka minimalna lub procent od obrotu w zależności, która z kwot jest większa.

Wskaźnik ten kształtuje się na poziomie około 18% wartości obrotu. Poziom tego wskaźnika w latach kolejnych będzie zależał od skuteczności w przedłużaniu wygasających umów najmu, które w przeszłości były zawierane warunkach mniej korzystnych niż obecnie Spółka akceptuje. W przypadku około połowy lokali czynsze są liczone jako ekwiwalent euro.

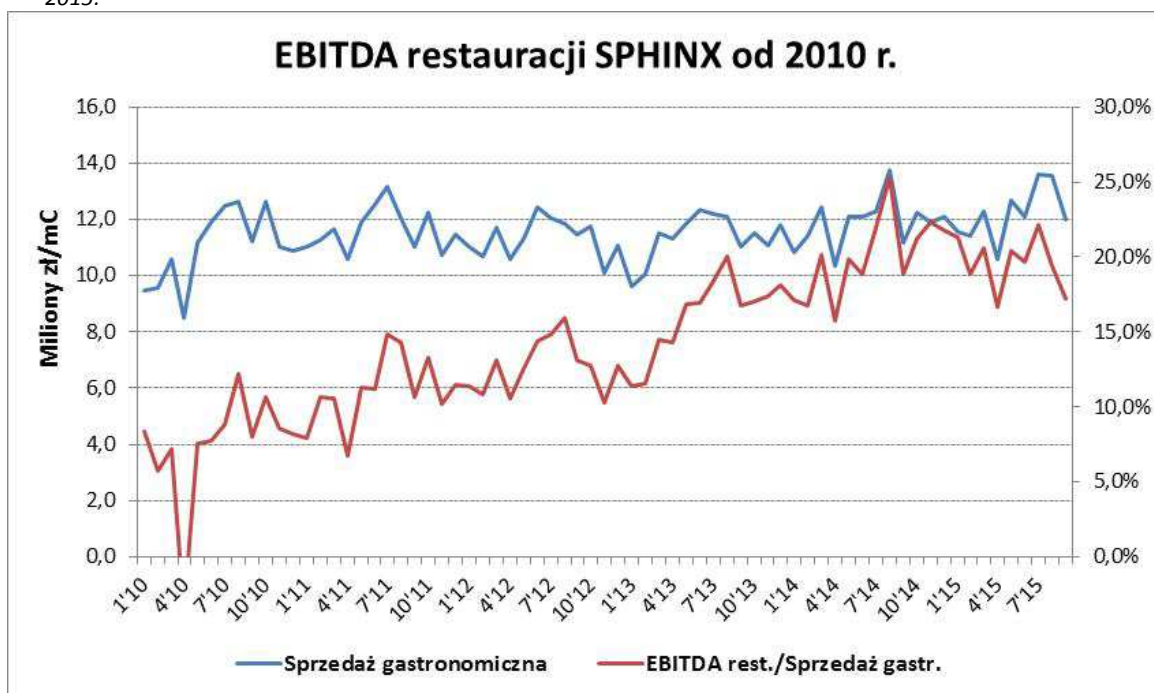
- COO – koszty pozostałe operacyjne

Pozostałe koszty operacyjne obejmują media (prąd, woda, gaz, ogrzewanie/klimatyzacja), środki chemiczne, usługi telekomunikacyjne, bankowe, remonty i podobne. Cała ta grupa kosztów w stosunku do przychodów kształtuje się na poziomie ok. 10,5% i zmienia się wraz z rozmiarami sprzedaży (koszty częściowo zmienne) i rodzajem wyposażenia lokalu (energochłonność).

Oprócz wymienionych powyżej kosztów w tej grupie prezentowane są także wydatki na poniesione drobne remonty restauracji.

- EBITDA

Ryc. 3. Poniższy wykres prezentuje poprawę wyniku EBITDA dla restauracji Sphinx osiągniętą przez Spółkę w okresie 2010 – 2015:



Wynik EBITDA restauracji za trzy kwartały 2015 roku kształtuje się na poziomie ok. 20% przychodów i waha się w zależności od kwartału i wydatków na remonty. Dalsza poprawa wyniku EBITDA zależna będzie od efektu takich działań jak:

- pozyskanie nowych klientów oraz uruchomienie nowych kanałów sprzedaży,
- lepsze wykorzystanie powierzchni lokali,
- efektywne zarządzanie ceną,
- konsekwentne zakończenie restrukturyzacji warunków najmu i skuteczne przedłużenie wygasających umów najmu na zasadach opracowanych przez Spółkę dla nowych lokalizacji,
- skuteczne zarządzanie presją kosztową (wynagrodzenia, koszty materiałów spożywczych, koszty mediów).

## 6. ZARZADZANIE I KOSZTY OGÓLNEGO ZARZĄDU

Wartość kosztów ogólnego zarządu ulega systematycznemu racjonalizowaniu. W okresie realizacji strategii przewiduje się utrzymanie kontroli racjonalności ponoszonych kosztów w stosunku do zakładanych planów rozwoju. Wraz ze wzrostem sprzedaży w najbliższych latach procentowy stosunek kosztów ogólnego zarządu do wartości sprzedaży skonsolidowanej netto powinien w porównywalnych okresach systematycznie spadać.

Koszty promocji i reklamy powinny utrzymywać się w przedziale 1% - 3% wartości skonsolidowanej sprzedaży netto.

Spółka wykonała wiele działań związanych z poprawą jakości zarządzania obecnie jak i na przyszłość, w tym systematycznie doskonali procesy i narzędzia, kontynuuje prace nad wdrożeniem zrównoważonej karty wyników (BSC), oraz systematycznie prowadzi i rozszerza zakres szkoleń.

## **7. DZIAŁANIA MARKETINGOWE**

### **7.1. RESTAURACJE SPHINX**

#### **7.1.1. KONCEPCJA**

Marka Sphinx jest najsilniejszą w Polsce marką restauracyjną w segmencie casual dining z obsługą kelnerską. Jest silną marką o wysokiej rozpoznawalności wśród Klientów (świadomość spontaniczna 36%, wspomagana 87%)<sup>7</sup>.

Wynika to w dużej mierze z 20 letniej obecności na rynku i jego głębokiej penetracji poprzez rozległą sieć lokali, różnorodną ofertę jak również odpowiedni stosunek ceny do jakości świadczonych usług.

W następnych latach zadania i wyzwania jakie stoją przed marką obejmują:

- kreowanie wizerunku marki jako oferującej wysoką jakość usług,
- kreowania wizerunku marki kreatywnej, wiarygodnej i otwartej na nowe trendy,
- pozyskanie nowych grup klientów z segmentu aspirującego do premium,
- umacnianie wizerunku restauracji Sphinx, jako miejsca przyjaznego osobom młodym i młodym duchem, jak również rodzinom z dziećmi,
- kreowanie wizerunku restauracji Sphinx jako miejsca na spotkanie biznesowe,
- utrzymanie wysokiego pozytywnego poziomu emocjonalnego stosunku klientów do marki

#### **7.1.2. GRUPA DOCELOWA**

Klienci Sphinx to najczęściej osoby młode (25-39) z wykształceniem średnim i wyższym o umiarkowanych dochodach. Są to zarówno single jak i osoby z uregulowaną sytuacją rodzinną. Wyraźnie rysuje się rozszerzanie się grupy docelowej na segment wiekowy 40-45 lat.

Marka Sphinx poprzez różnorodną ofertę produktową w menu jest w stanie zaspokoić oczekiwania klientów z kilku segmentów. Jak wynika z badań, obecni klienci Sphinx są lojalni (51% według badania z marca 2015 r. to osoby prawdziwie lojalne) i pozytywnie oceniają jakość usług (od 88%-96% zadowolonych lub bardzo zadowolonych z poszczególnych elementów oferty). Występuje natomiast dość znaczna różnica na niekorzyść w ocenie oferty przez klientów, którzy korzystali z restauracji Sphinx w przeszłości.

Działania w ramach strategii będą więc ukierunkowane na:

- utrzymanie obecnych klientów i zwiększenie częstotliwości ich odwiedzin,
- odzyskanie byłych klientów i przekonanie ich do jakości usług i oferty,
- pozyskanie nowych klientów bardziej zamożnych wśród tych, którzy marki nie znają.

#### **7.1.3. MARKETING MIX**

##### **7.1.3.1. PRODUKT**

Wiodące trendy, które kształtują potrzeby konsumentów na rynku gastronomii w chwili obecnej, kształtują się wokół pojęć takich jak: ekologia, zdrowie, rosnąca świadomość i wymagania konsumentów, indywidualizacja i otwartość na świat.

Zmieniające się trendy w żywieniu w zakresie poszukiwania nowych smaków i doznań kulinarnych jak również rosnące wymagania w zakresie jakości produktów wymagają od marki działań adekwatnych do aktualnych trendów i oczekiwań.

---

<sup>7</sup> Dane GFK Polonia, 2014

Biorąc pod uwagę analizę w/w czynników Sphinx poprzez różnorodne menu podstawowe jak również bieżącą pracę nad uatrakcyjnieniem oferty zaspokajają oczekiwania obecnych klientów.

Podstawa oferty produktowej dla klientów jest prezentowana w menu głównym. Menu to zawiera różnorodne pozycje dań, z których każdy klient znajdzie coś dla siebie. Trzon oferty stanowią 2 główne filary - sharma i steki.

Natomiast menu uzupełniające zostało zaprojektowane z uwzględnieniem czynników takich jak:

- pora dnia (menu śniadaniowe i lunch menu),
- specyfika lokalizacji (menu deserowe, menu alkoholowe),
- okoliczność wizyty oraz klient (menu dla dzieci oraz menu dla studentów).

Utrzymanie powyższej koncepcji oferty pozwala na optymalne wykorzystanie potencjału konkretnej lokalizacji.

W ramach zarządzania menu w roku 2015 zostało zaproponowanych 8 terminowych menu uzupełniających „NOWOŚCI” do karty głównej. Znaczący udział nowości w sprzedaży ogółem powoduje, iż w kolejnych latach ta forma zostanie utrzymana i udoskonalana. „NOWOŚCI” stanowią szczególnie atrakcyjną ofertę dla stałych klientów, którzy oczekują zmian. Pełnią one również funkcję testu ceny i atrakcyjności dania przed wdrożeniem dania do oferty głównej.

#### **7.1.3.2. MIEJSCE**

W otwieranych w 2014 i 2015 roku lokalach Sphinx został wprowadzony nowy format restauracji obejmujący nową koncepcję estetyczną i funkcjonalną zapewniającą komfort przebywania w lokalu dla różnym segmentom klientów. Nowy format stylem i kolorystyką nadal nawiązuje do charakterystycznego dla marki Orientu, ale został uzupełniony o nowe elementy zgodne z aktualnymi trendami w projektowaniu wnętrz. W ramach nowej estetyki w aranżacji wnętrz pojawiły się między innymi: kolorowe orientalne kilimy na ścianach w formie obrazów, ścianki z roślinnością oraz nowy projekt baru.

W nowej koncepcji funkcjonalnej na wyróżnienie zasługuje strefa dla rodzin z dziećmi z kolorowym i bezpiecznym kąciem zabaw. Nowy format lokalu umożliwia również wydzielenie sali na spotkania biznesowe oraz spotkania okolicznościowe.

Jednocześnie w dalszym ciągu część restauracji wymaga remontu lub odświeżenia, w tym zapewnienia możliwości korzystania przez klientów, restauratorów i centralę z nowoczesnych rozwiązań informatycznych. W odświeżanych i remontowanych lokalach w roku 2015 została wykorzystana aranżacja z nowego formatu.

#### **7.1.3.3. PROCESY I PERSONEL**

Restauracje Sphinx posiadają zidentyfikowane i opisane kluczowe procesy. Zostały rozpoczęte także prace nad nowym oprogramowaniem pozwalającym w przyszłości efektywniej zarządzać procesami i kontrolować efekty na każdym kluczowym etapie. Wraz z rozwojem IT Spółka będzie systematycznie audytowała i weryfikowała procesy w celu poprawy efektywności działania.

Z końcem 2014 roku Spółka wdrożyła m.in. projekt lojalnościowy Agenci Q, którego dodatkowym zadaniem jest określenie poziomu jakości świadczonych przez sieć usług oraz ocena poziomu satysfakcji klientów.

W 2014 roku został opracowany program „ścieżki kariery zawodowej” pracowników restauracji w celu podnoszenia jakości i efektywności obsługi. Wdrażanie programu rozpoczęło się w styczniu 2015 roku.

#### **7.1.3.4. POLITYKA CENOWA**

Polityka Spółki w zakresie zarządzania ceną opiera się na szczegółowej analizie czynników związanych z parametrami ekonomicznymi produktu oraz mechanizmami marketingowymi, takim jak:

- uwarunkowania lokalizacyjne oraz segment klienta korzystającego z usług danej restauracji,
- koszt wytworzenia produktu (COS),
- analiza konkurencji na rynku lokalnym i krajowym,
- uwarunkowania psychologiczne postrzegania ceny,
- marżowość produktów oraz popularność (popyt) przekładająca się na zyskowność produktu, a więc macierz BCG.

W ramach zarządzania polityką cenową widać systematyczny wzrost marży na sprzedaży, przy jednoczesnym zapewnieniu atrakcyjności i wysokiej jakości oferty produktowej.

Niezależnie od analizy czynników zewnętrznych jak i wewnętrznych Spółka przeprowadza badanie na temat wrażliwości cenowej u klientów (PSM).

Dodatkowym narzędziem do testowania wrażliwości cenowej u klientów są „Nowości”, których nie ma w karcie. Ocena popularności oraz marżowości nowych dań umożliwia podjęcie decyzji w kwestii wprowadzenia dania do oferty głównej.

Analiza w/w czynników pozwala na dostosowanie poziomu oferty cenowej dla danej lokalizacji. W restauracjach funkcjonują menu w kilku wersjach cenowych, co pozwala elastycznie optymalizować cenę w sieci. Powyższe rozwiązanie umożliwia również szybkie reagowanie na zachodzące zmiany.

#### **7.1.3.5. PROMOCJA**

W zakresie działań wspierających zarządzanie sprzedażą, oprócz zarządzania produktem i ceną, Spółka podejmuje szeroką gamę działań marketingowych i promocyjnych sieci. Praca nad produktem jest szerokim obszarem i obejmuje - obok uatrakcyjniania oferty serwowanych dań - również wystrój lokalu, klimat czy standard obsługi klienta – a więc wszystko to, co klient po wyjściu z lokalu powinien zapamiętać i co sprawia, że będzie on skłonny powrócić do restauracji. W związku z tym zarówno precyzyjnie opracowana karta menu, komunikacja marketingowa, jasne i atrakcyjne dla klienta działania promocyjne, system szkoleń pracowników jak i system kontroli jakości są istotnymi elementami wpływającymi na wzrost sprzedaży i budowanie wizerunku sieci restauracji, do której klienci chętnie wracają.

Spółka posiada doświadczenie związane z wykorzystaniem różnych środków i kanałów promocji.

## **7.2. RESTAURACJE CHŁOPSKIE JADŁO**

### **7.2.1. KONCEPCJA ROZWOJU**

Chłopskie Jadło to najpopularniejsza i najdłużej działająca w Polsce sieć restauracji serwujących dania kuchni polskiej. Marka Chłopskie Jadło jest obecna na rynku od 20 lat. W obecnej chwili w sieci Chłopskie Jadło działa 10 restauracji. Wysoka rozpoznawalność wspomagana marki, na poziomie 64% wg raportu SMG KRC 2012, świadczy o potencjale marki. Lokale są postrzegane jako miejsce oferujące dobre, tradycyjne dania kuchni polskiej. Jednocześnie są to lokale postrzegane jako miejsca, dla osób dość dobrze sytuowanych, turystów oraz dla rodzin. Mimo, iż są to typowe lokale z segmentu casual dining to klienci postrzegają je bardziej jako restauracje premium.

Wyzwania, jakie stoją wobec marki w następnych latach to przede wszystkim:

- Odróżnienie marki od konkurencyjnych lokali – przydrożnych „chat ludowych”, odejście od skojarzenia z tłustym, ciężkostrawnym, niezdrowym jedzeniem

- Odejście od skojarzenia z jedzeniem, które łatwo samemu przygotować w domu
- Przyciągnięcie klienta o profilu „educated urbanites”
- Utrzymanie klimatu nieformalnej atmosfery, doświadczenia poczucia się jak „u siebie w domu w salonie”, przy zachowaniu wyższych cen niż w restauracjach Sphinx.

Głównymi celami dla Chłopskiego Jadła będą:

- Wypracowanie ostatecznej - spójnej, posiadającej unikalny klimat i wyraźnie odróżnialnej od innych restauracji z kuchnią polską - koncepcji restauracji Chłopskie Jadło.
- Osiągnięcie średniej efektywności restauracji rozumianej jako (czynsz + marża)/(przychodów ze sprzedaży) na poziomie nie niższym niż 35%.
- Rozbudowanie sieci do minimum 20 placówek w ciągu 4 lat.

### **7.2.2. GRUPA DOCELOWA**

Klienci Chłopskiego Jadła to najczęściej osoby w „sile wieku” (25 – 39 lat) oraz osoby starsze (40 - 59 lat). Są to osoby zamężne/ żonate. To najczęściej osoby wykształcone i aktywne zawodowo zatrudnione na stanowiskach pracowników umysłowych oraz w handlu i usługach. Sytuacja materialna klientów Chłopskiego Jadła jest umiarkowana lub dobra. Są to osoby, które z umiarkowaną częstotliwością chodzą do kina i korzystają z Internetu. Dla restauracji turystycznych i miejskich ważną grupę klientów stanowią turyści zagraniczni oraz rodziny z dziećmi na spotkania weekendowe. Dla restauracji zlokalizowanych w galeriach handlowych oraz dodatkowo w pobliżu biurowców ważną grupę klientów stanowią „białe kołnierzyki”- pracownicy umysłowi, wykształceni, dobrze sytuowani, jak również osoby w średnim wieku, odwiedzające Chłopskie Jadło w celach towarzyskich. Trzeci format restauracji tzw. przydrożny posiada klientów w podróży, zatrzymujących się na szybki, zdrowy i sprawdzony posiłek. Szeroka akceptacja kuchni polskiej przez różne grupy klientów niesie za sobą wyzwanie w zakresie podjęcia decyzji o ostatecznym kształcie i tożsamości sieci Chłopskie Jadło.

### **7.2.3. MARKETING MIX**

#### **7.2.3.1. PRODUKT**

Chłopskie Jadło dzięki połączeniu tradycji i nowoczesności może przyciągnąć szerokie grono klientów - od turystów zagranicznych przez rodziny po ludzi młodych, wykształconych, aktywnych zawodowo. W celu lepszego spełnienia oczekiwań Klientów, planowane jest dopasowanie oferty do typu lokalizacji.

Jednocześnie zgodnie z trendami rynkowymi, w ofercie znajdą się produkty regionalne od polskich dostawców oraz tradycyjne, nieco zapomniane surowce. Oferta będzie się również częściowo zmieniała w zależności od sezonu (Nowości). Pochodzenie produktów będzie mocniej podkreślane w komunikacji. Spowoduje to u klientów wrażenie autentyczności i unikalności oraz pozwoli na wyróżnienie marki spośród restauracji z tradycyjną, polską kuchnią.

Przy zarządzaniu ofertą w restauracjach Chłopskie Jadło ważnym kryterium jest specyfika oraz segment klienta charakterystyczne dla danego lokalu. Biorąc pod uwagę powyższe, konstrukcja oferty opiera się na menu głównym jako wyjściowym do dalszej szansy sprzedażowej. Menu uzupełniające i sezonowe spełniają podobną rolę jak w restauracjach Sphinx.

W wybranych restauracjach Chłopskie Jadło funkcjonuje także menu regionalne, które zawiera dania charakterystyczne dla danego regionu. Powyższe działanie ma na celu przekonanie klienta o przywiązaniu do tradycji danego regionu.

#### **7.2.3.2. MIEJSCE**

W obszarze lokalizacji przed siecią stoi wyzwanie poprawy wizerunku lokali i ich oznakowania. W 2015 roku został opracowany i wykonany w jednej restauracji nowy format aranżacji wnętrza poprawiający komfort (wygodne kanapy), estetykę, klimat, funkcjonalność lokalu (strefa biznes, nowe kącki zabaw dla

dzieci, osobne sale do organizacji imprez) i dający perspektywę wyróżnienia się sieci wśród lokali z kuchnią polską.

#### **7.2.3.3. PROCESY I PERSONEL**

W celu utrzymania i podnoszenia jakości świadczonych usług kontynuowano wdrażanie jednolitych standardów dla całej sieci oraz szkoleń dla pracowników sali i kuchni (szkolenia centralne, regionalne i oraz w restauracjach z wykorzystaniem materiałów przygotowywanych centralnie).

Wdrażane przez Spółkę projekty IT i program lojalnościowy Agenci Q obejmą także restauracje Chłopskie Jadło.

#### **7.2.3.4. POLITYKA CENOWA**

Podobnie jak w przypadku marki Sphinx polityka cenowa opiera się na analizie czynników ekonomicznych oraz mechanizmów marketingowych. Marka Chłopskie Jadło jest nadal pozycjonowana bliżej segmentu premium, stąd planowane jest utrzymanie cen na obecnym poziomie.

W sieci zgodnie z zaplanowanym zróżnicowaniem oferty menu dostosowanej do typu lokalizacji jest również utrzymanych kilku wersji cenowych menu. Decyzję o wyborze cennika menu podejmuje Restaurator.

#### **7.2.3.5. PROMOCJA**

Aktywności marketingowe mające na celu osiągnięcie zakładanych celów dla sieci Chłopskie Jadło są ściśle powiązane z planowanym zróżnicowaniem lokalizacji pod względem segmentu klienta docelowego. W roku 2015 promocja restauracji Chłopskie Jadło była oparta głównie o promocję lokalną, która w stosunku do wielkości sieci jest najbardziej efektywna. Dodatkowo restauracje Chłopskie Jadło są promowane w wydawanym co dwa miesiące przez Spółkę magazynie SPHINX oraz w Internecie.

### **7.3. RESTAURACJE WOOK – SIĘĆ BĘDZIE W CAŁOŚCI PROWADZONA I ROZWIJANA W SPÓŁCE ZALEŻNEJ SHANGHAI EXPRESS - ZE WZGLĘDÓW HISTORYCZNYCH PREZENTOWANA W TYM MIEJSCU JEDNAK NIE UJĘTA W PROGNOZACH ZAWARTYCH W NINIEJSZEJ STRATEGII**

#### **7.3.1. KONCEPCJA**

WOOK to w dotychczasowej koncepcji restauracje z kuchnią azjatycką oraz pełną obsługą kelnerską. Były one pomyślane, jako restauracje podobne do restauracji Sphinx, ale z innym rodzajem kuchni. Ich specyfiką było podawanie dań w pojedynczych miseczkach. Z perspektywy czasu ta koncepcja ma wiele ograniczeń. Badania wykazywały sprzeczności w postrzeganiu oferty restauracji przez klientów. Akceptację znalazła koncepcja miseczek a z drugiej strony widoczny był brak akceptacji dla ceny odpowiedniej do kosztów prowadzenia restauracji. W roku 2013 została dodatkowo wprowadzona, oprócz sprzedaży w miseczkach, oferta zestawów na talerzach. W roku 2014 można było stwierdzić, iż jest to koncepcja trudna do powielania na większą skalę. Jednakże w roku 2015 można wyraźnie dostrzec, iż koncepcja sprzedaży w miseczkach i na talerzach dająca klientowi dowolność komponowania dań odnosi odpowiedni skutek, w wyniku czego efektywność (czynsz + marża)/(przychodów ze sprzedaży) restauracji WOOK zbliża się do średniej efektywności sieci restauracji SPHINX.

Spółka przeprowadziła z pozytywnym skutkiem testy usługi „delivery”. Z uwagi na pozytywny odbiór testów tej usługi przez klientów oferta restauracji będzie rozszerzona o dostawy do domu oraz „take away”. Na bazie dotychczasowych testów ten kanał dystrybucji zapewnił 8%-12% sprzedaży.

Jednocześnie została wypracowana koncepcja co do wielkości i aranżacji restauracji jako restauracji niedużych (200-250 mkw) z ciepłym klimatem i przygotowywaniem posiłków na oczach klientów.

#### **7.3.2. GRUPA DOCELOWA**

Grupa docelowa klientów restauracji WOOK jest bardzo zbliżona charakterystyką do grupy docelowej restauracji Sphinx. Zasadniczą różnicą jest zamożność klientów. Klienci restauracji WOOK deklarują wyższe



dochody niż klienci restauracji Sphinx. Aż 48% klientów restauracji SPHINX wśród preferencji kulinarnych wymienia kuchnię chińską.

### **7.3.3. MARKETING MIX**

#### **7.3.3.1. PRODUKT**

Ze względu na kojarzenie w przeszłości przez klientów restauracji WOOK głównie z daniami chińskimi można zauważyć ograniczone zainteresowanie proponowaną ofertą. W roku 2014 nie nastąpiła pozytywna zauważalna zmiana sprzedaży po uzupełnieniu karty o inne dania kuchni azjatyckiej. Jednakże w roku 2015 można zauważyć pozytywne zmiany w postrzeganiu oferty przez klientów.

W październiku 2014 r. rozpoczęto w jednej restauracji WOOK testy oferty „all you can eat”. Początkowo w każdym tygodniu przez dwa dni oferowano ok. 100 dań z 6 krajów świata, ze znaczącym udziałem oferty kuchni azjatyckiej. Oferta spotkała się z dużym zainteresowaniem, generując w październiku i listopadzie 2014 roku wzrost sprzedaży o ok. 100% w stosunku do średniej w tych samych miesiącach w poprzednim kwartale. Testy były kontynuowane w roku 2015 w celu dopracowania oferty pod kątem procesów produkcyjnych, kontrolnych oraz rentowności conceptu. Testy zostaną zakończone w grudniu 2015 roku. Badania odczuć i oczekiwań klientów oraz wyniki sprzedaży, przy jednoczesnym braku reklamy zewnętrznej, pozwalają już ocenić testy pozytywnie. Ze względu na planowany rozwój restauracji WOOK w dotychczasowym tradycyjnym dla nich formacie oraz potrzebę pozyskania pod koncepcję „all you can eat” większego lokalu niż lokal, w którym prowadzono testy, dalsze prace nad jej wdrożeniem będą prowadzone pod inną marką.

#### **7.3.3.2. MIEJSCE**

Restauracja WOOK jest miejscem posiadającym klimat akceptowany i lubiany przez klientów. Jednocześnie klienci wskazywali na dysonans pomiędzy wyglądającym na ekskluzywnym wnętrzem a niskimi cenami. W jednej restauracji dokonano zmiany aranżacji poprzez wprowadzenie elementów wystroju rozjaśniających wnętrze nadając mu mniej formalny i zgodny z trendami charakter. Zostało to pozytywnie odebrane przez klientów i będzie stanowić podstawę do zmiany aranżacji sieci WOOK.

#### **7.3.3.3. PROCES I PERSONEL**

Ze względu na małą skalę działania i specyficzne dla kuchni azjatyckiej produkty w restauracjach WOOK nie były w pełni wprowadzone zakupy centralne produktów. Trudno też było w pełni wdrożyć jednolite standardy i zasady wyszkolenia jak i pracy personelu. Natomiast restauracje WOOK korzystają z tych samych narzędzi i zasobów centrali co restauracje Sphinx i Chłopskie Jadło. W roku 2015 zakupami centralnymi została objęta większa grupa produktów.

Wszystkie restauracje zostały przeniesione do spółki zależnej Shanghai Express i sieć będzie rozwijana w ramach tej struktury. Zarządzanie siecią, do momentu osiągnięcia odpowiedniej skali, będzie prowadzone w ramach zasobów Sfinks Polska S.A. w oparciu o umowę o zarządzanie. Takie rozwiązanie obniża znacznie koszty zarządzania w związku ze współdzieleniem kosztów i zapewnia kadrę z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem.

#### **7.3.3.4. POLITYKA CENOWA**

Podobnie jak w przypadku marek Sphinx i Chłopskie Jadło polityka cenowa opiera się na analizie czynników ekonomicznych oraz mechanizmów marketingowych.

Także w tych restauracjach zostanie wprowadzone menu uzupełniające spełniające taką samą funkcję jak w przypadku restauracji SPHINX.

#### **7.3.3.5. PROMOCJA**

Działania promocyjne restauracji WOOK sprowadzały się głównie do strony internetowej, ulotek oraz w przypadku 2 restauracji bliskości restauracji Sphinx.

## 8. ROZWÓJ KANAŁÓW DYSTRYBUCJI

W roku 2014 i 2015 Spółka pracowała nad poniższymi obszarami:

- Zasady podejmowania decyzji dotyczące nowych lokalizacji, które zostały skutecznie wdrożone do oceny lokalizacji dla wszystkich typów posiadanych restauracji. Spółka rozpoczęła prace nad wdrożeniem bardziej precyzyjnego systemu oceny lokalizacji z wykorzystaniem narzędzi do geolokalizacji. Planowane wdrożenie 2016 rok.
- Współpraca z bankami w zakresie finansowania rozwoju restauracji franczyzowych – czasowa rezygnacja z kontynuacji prac ze względu na mały udział tego typu restauracji w sieci Sfinks Polska S.A.. Prace zostaną wznowione w przypadku pozyskania lub rozwoju sieci z założeniem większego udziału franczyzobiorców np. pizzerie,
- Zbudowanie listy lokalizacji w celu rozwoju sieci restauracji operatorskich na rok 2015 i częściowo na następne lata – spółka posiada wynegocjowane warunki na lokalizacje w liczbie zapewniającej planowany rozwój w roku 2016,
- Współpraca w zakresie sprzedaży B2B,
- Opracowanie założeń dla własnej platformy e-commerce,
- Współpraca w zakresie cateringu i sprzedaży gastronomii podczas wydarzeń masowych,
- Możliwości akwizycji w przyszłości restauracji lub sieci gastronomicznych. Spółka w roku 2015 prowadziła zaawansowane negocjacje w celu akwizycji sieci pizzerii Da Grasso. Spółka w sposób ciągły monitoruje rynek w Polsce i nie wyklucza akwizycji.

## 9. SPÓŁKI ZALEŻNE

Sfinks Polska S.A. posiada spółki zależne (100% udziałów):

- Shanghai Express Sp. z o.o.– właściciel marki WOOK
- W-Z.PL Sp. z o.o.– spółka zależna od Shanghai Express; posiada prawa do umowy najmu 1 lokalu w Poznaniu, w którym znajduje się restauracja WOOK
- SPV.REST1 Sp. z o.o.– spółka prowadzi działalność gospodarowania lokalami użytkowymi;
- SPV.REST3 Sp. z o.o.– spółka prowadzi działalność doradczą na rzecz Sfinks Polska S.A. w zakresie rozwoju narzędzi IT
- SPV.REST2 Sp. z o. o. – nie podjęła jeszcze działalności

---

## VI. WIZJA, MISJA, 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.

---

## VII. STRATEGIA NA LATA 2015-2020

---

### 1. CELE STRATEGICZNE

#### 1.1. 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 3,5.
- Przeznaczanie środków własnych na inwestycje gwarantujące ROI na poziomie minimum 30%.
- Osiągnięcie w perspektywie 2020 roku kosztów ogólnego zarządu na poziomie nieprzekraczającym 8% od obrotu.

#### 1.2. 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 umożliwiający odpowiednie wsparcie rozwoju masterfranczyzy.

#### 1.3. 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 i pizzerii w Polsce.

#### 1.4. ZARZĄDZANIE I PROCESY WEWNĘTRZNE

- 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.

### 2. ZAŁOŻENIA STRATEGII

- Koncentracja na rozwoju restauracji Sphinx gwarantującej ROI na poziomie nie niższym niż 30% oraz dodatkowo wzrost poprzez sprzedaż franczyzy i masterfranczyzy.
- Rozwój sieci restauracji Chłopskie Jadło na poziomie umożliwiającym minimum podwojenie wielkości tej sieci.
- Poszukiwanie możliwości przejęć pozwalających na wykorzystanie potencjału organizacyjnego Spółki oraz transferu posiadanych kompetencji w celu wzbogacania portfela aktywów i osiągnięcia korzyści wynikających z efektów skali.
- Zbudowanie własnej bazy danych klientów na poziomie minimum 2 mln rekordów umożliwiających dywersyfikację usług.

Historyczne uwarunkowania, zasoby oraz posiadane narzędzia Spółki, jak też sytuacja rynkowa powodują, iż Spółka w najbliższych latach powinna skoncentrować się na najefektywniejszym wykorzystaniu

posiadanych środków przeznaczając je na inwestycje w aktywa strategiczne, znalezieniu środków pozwalających na budowanie wzrostu w sposób bezpieczny dla Spółki wartości aktywów niebędących na ten moment aktywami strategicznymi oraz budowanie narzędzi i kompetencji wspierających realizację strategii jak i dających przewagę konkurencyjną w przyszłości.

W celu realizacji założeń i celów strategii należy założyć, iż:

### 2.1. RESTAURACJE SPHINX

Stanowią główny cel inwestowania. Możliwe do osiągnięcia zakładane ROI powoduje, iż w następnych latach może zostać utrzymana dynamika rozwoju restauracji Sphinx na planowanym poziomie. Jednocześnie we wszystkich przypadkach możliwe jest realizowanie EBITDA restauracji na poziomie nie niższym niż 20%. Jednocześnie marka Sphinx niesie za sobą potencjał rozwoju międzynarodowego i będzie stanowiła główne aktywo umożliwiający dalszy rozwój tej sieci poza granicami Polski.

### 2.2. RESTAURACJE CHŁOPSKIE JADŁO

Spółka zakłada powiększenie sieci Chłopskie Jadło do minimum 20 restauracji własnych w ciągu najbliższych 5 lat w oparciu o posiadane zasoby. Spółka nie wyklucza większego przyrostu sieci w przypadku potwierdzenia odpowiedniej rentowności nowych restauracji i pozyskania dodatkowego finansowania inwestycji.

### 2.3. RESTAURACJE WOOK – SIEĆ BĘDZIE W CAŁOŚCI PROWADZONA I ROZWIJANA W SPÓŁCE ZALEŻNEJ SHANGHAI EXPRESS - ZE WZGLĘDÓW HISTORYCZNYCH PREZENTOWANA W TYM MIEJSCU JEDNAK NIEUJĘTA W PROGNOZACH ZAWARTYCH W NINIEJSZEJ STRATEGII

Sfinks Polska posiada 100% udziałów w Shanghai Express Sp. z o o., będącej właścicielem marki WOOK i jednocześnie zarządzającej 4 restauracjami WOOK. Spółka SE zakłada rozwój sieci własnych restauracji WOOK o minimum 1 rocznie w oparciu o posiadane zasoby. Możliwe jest zwiększenie liczby nowych restauracji w przypadku potwierdzenia rentowności, powtarzalności restauracji i w związku z tym pozyskania dodatkowych źródeł finansowania inwestycji lub pozyskania franczyzobiorców.

## 3. PROGNOZY FINANSOWE NA LATA 2015-2020

Ze względu na trudności z oszacowaniem prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia prognozy nie uwzględniają efektów:

- rozwoju restauracji w systemie franczyzy i masterfranczyzy,
- akwizycji innych sieci i rozwoju restauracji WOOK
- rozwoju sprzedaży e-commerce i cateringu,
- możliwego rozwiązania odpisu na znak towarowy Chłopskie Jadło.

Prognozy finansowe uwzględniają wpływ zdarzeń jednorazowych wynikających z:

- zawarcia aneksów z bankami PKO BP i ING i całkowitą spłatę kredytów w tych bankach
- finansowania rozwoju kredytem uzyskanym z BOŚ S.A.

Prognoza na lata 2015-20

Dane jednostkowe w mln zł

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Przychody ze sprzedaży	175,9	219,2	265,9	308,9	340,5	367,6
Zysk (strata) netto	8,1	15,0	15,5	18,9	21,6	24,9
EBITDA	20,1	27,2	37,8	44,6	49,6	54,2
Kapitały własne	6,0	23,1	39,5	58,4	80,1	105,0
Dług/EBITDA	4,5	3,0	1,8	1,3	0,9	0,5

#### 4. RYZYKA

Pokazywane w prognozach liczby i wskaźniki są to oczekiwane poziomy przy spełnieniu wszystkich założeń i są obarczone różnymi ryzykami, które przy zmaterializowaniu się mogą zauważalnie je zmienić. Potencjalne zagrożenia realizacji strategii zostały wymienione w analizie SWOT.

Jednocześnie wszelkie ryzyka opisane w opublikowanym w dniu 16 listopada 2015 roku w raporcie pt. „Skonsolidowane skrócone śródroczne sprawozdanie finansowe za okres od 1 stycznia 2014 r. do 30 września 2015 r., roku obrotowego trwającego od 1 stycznia 2014 r. do 30 listopada 2015 r.” w ust.33 mogą wpłynąć na realizację niniejszej strategii i należy je także uwzględniać w przypadku przedstawionej strategii spółki.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę, iż na dzień publikacji niniejszej strategii Spółka posiada promesę kredytu z BOŚ S.A. jednak istnieje ryzyko nie zawarcia ostatecznej umowy kredytu, co może skutkować brakiem realizacji postanowień aneksów do umów kredytowych z ING Bankiem Śląskim S.A. oraz PKO BP S.A.

#### 5. INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE

Ze względu na brak, na moment publikacji niniejszego dokumentu, konkretnych innych celów inwestycyjnych (akwizycja innej sieci restauracji, zakup nieruchomości pod działalność restauracyjną) Spółka publikuje prognozy dotyczące tylko wyniku jednostkowego. Ponieważ intencją Spółki jest dalszy szybki rozwój, ponad objęty niniejszą strategią oraz długoterminowa stabilizacja sytuacji ekonomicznej Spółki bez dalszego podwyższania kapitałów, Spółka podjęła poniższe działania:

- a) stworzenia struktur umożliwiających zakup nieruchomości przeznaczonych pod działalność restauracyjną. Obecnie Spółka prowadzi rozmowy z funduszami inwestycyjnymi oraz utworzyła spółkę komandytową (SK), której celem jest pozyskanie finansowania na zakup nieruchomości w której jest komandytariuszem posiadającym prawo do 90% wypracowanego zysku i nie ma wpływu na zarządzanie tą SK, a także nie ponosi ryzyka związanego z tą SK ponad wpłaconą sumę komandytową. Celem Spółki jest pozyskanie liczby nieruchomości własnych w stosunku do całej sieci na poziomie 20% łącznej liczby lokali.
- b) poszukiwania sieci restauracji do zakupu. Sfinks Polska S.A. w prezentowanej strategii zakłada utrzymanie wskaźnika Dług/EBITDA na poziomie 3,5. Jednocześnie w przedstawionych prognozach, ze względu na brak w chwili obecnej celów inwestycyjnych wskaźnik ten osiąga wartość 0,5 w 2020 roku. Zakładając znalezienie celów inwestycyjnych oraz utrzymanie wskaźnika DŁUG/EBITDA na poziomie 3,5 spółka może posiadać wolne środki na inwestycje w wysokości podanej w poniższej tabeli.

	2016	2017	2018	2019	2020
Dług / EBITDA	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Potencjalne środki na inwestycje (w mln zł)	22	64	100	143	191

Akwizycja sieci może być dokonywana w poniższych celach:

- stworzenia drugiej obok restauracji Sphinx sieci będącej siecią strategiczną - w przypadku silnej marki, dużego zasięgu lub podmiotu mającego potencjał rozwoju w obszarze kuchni włoskiej,
- akwizycji (zakup lub dokapitalizowanie) spółek zagranicznych w celu budowy sieci masterfranczyzy,
- rozwoju lub restrukturyzacji w celu odsprzedania z odpowiednią stopą zwrotu. Posiadane i systematycznie doskonalone kompetencje w zakresie zarządzania stwarzają możliwość generowania dodatkowych zysków.