SFINKS POLSKA S.A.

Strategia Grupy Sfinks Polska na lata 2017-2022

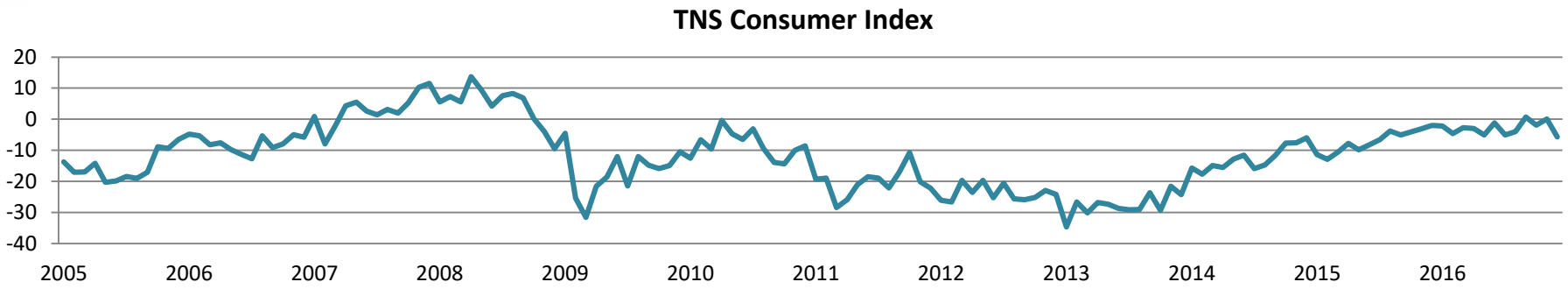
Warszawa, 3 kwietnia 2017 r.

SPHINX® RESTAURACJE 福 WOK® RESTAURACJE Chłopskie jadło® Restauracje

RYNEK I KONKURENCJA

SYTUACJA GOSPODARCZA W POLSCE

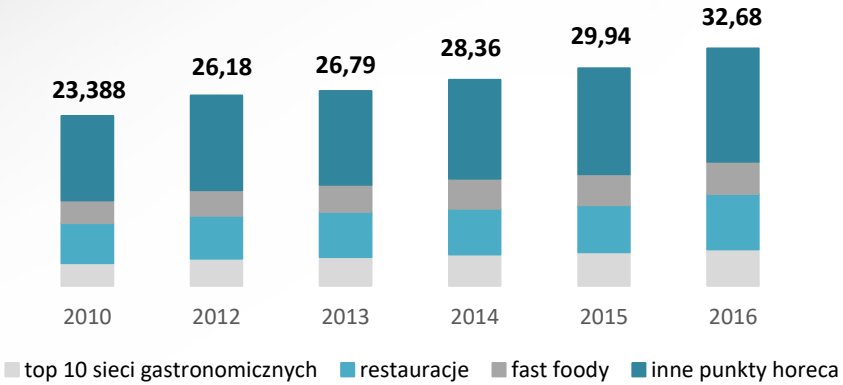
- ✓ Wskaźniki nastrojów konsumenckich wskazują na długofalowy wzrost optymizmu polskich konsumentów od 2013 roku – TNS Consumer Index po raz pierwszy od 8 lat przyniósł wartości dodatnie (we wrześniu i listopadzie 2016)
- ✓ Stopa bezrobocia w Polsce od czerwca 2016 roku jest najniższa od 25 lat – w 2016 roku spadła do poziomu 8,3% , a przeciętne wynagrodzenie w gospodarce wzrosło w 2016 roku o 4%
- ✓ Wzrasta zarówno pozytywna ocena stanu gospodarki Polski, jak i ekonomicznej sytuacji gospodarstw domowych
- ✓ Stabilna w ocenie Polaków długoletnia perspektywa materialnych warunków życia gospodarstw domowych



Źródło: TNS Polska

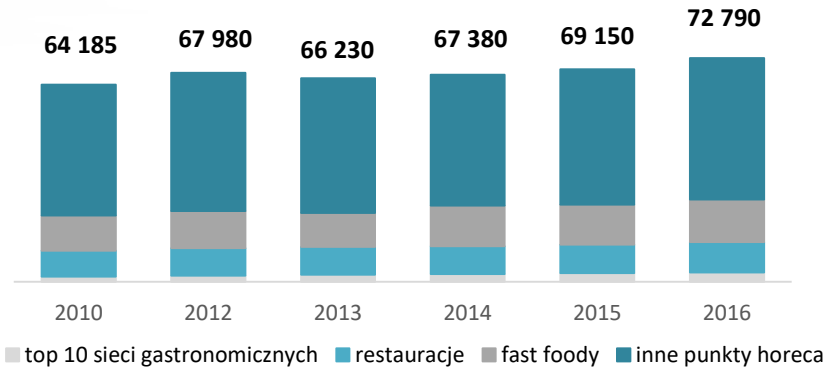
SYTUACJA NA RYNKU GASTRONOMICZNYM

Sprzedaż roczna punktów gastronomicznych (w mld PLN)



Źródło: GfK Polonia, Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce

Liczba punktów gastronomicznych



Źródło: GfK Polonia, Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce

- ✓ Wzrost sprzedaży w punktach HoReCa o 9% (16' vs. 15')
- ✓ Wzrost liczby placówek gastronomicznych o 5% (16' vs. 15'), w tym
  - ✓ wzrost top 10 sieci gastronomicznych o 8% r/r z 2 810 do 3 040
    oraz
  - ✓ wzrost restauracji o 6% r/r z 9 360 do 9 920
- ✓ Polacy chętniej jadają na mieście
  - ✓ znaczący wzrost odsetka osób korzystających z usług gastronomicznych w Polsce - z 46% do 54% w 2016 roku (wartości sprzed kryzysu w roku 2009)
  - ✓ zwiększenie średniej dziennej liczby rachunków w lokalach całorocznych z ok. 57 do ok. 64
  - ✓ jednoczesny wzrost rachunku z ok. 23 zł do 25 zł
- ✓ Przewidywana dalsza tendencja wzrostowa na rynku HoReCa w najbliższych latach

OTOCZENIE KONKURENCYJNE

SIECI RESTAURACJI Z OBSŁUGĄ KELNERSKĄ

- Brak dynamicznego rozwoju konkurencyjnych sieci restauracji w ostatnich trzech latach
- Restauracje Sphinx największą siecią restauracji z obsługą kelnerską, Chłopskie Jadło na trzeciej pozycji
- Bariery rozwoju to duże koszty inwestycji, a wraz ze wzrostem dodatkowe koszty marketingu i zarządzania

SIECI PIZZERII

- Brak znaczącego wzrostu największych sieci pizzerii w ostatnich dwóch latach

QUICK SERVICE RESTAURANTS (QSR)

- Drugi, po kawiarniach, najszybciej rosnący segment w ostatnich latach, mimo wyraźnej zmiany nastawienia konsumentów do tego typu restauracji
- Główną barierą rozwoju będzie słabnący wzrost liczby klientów w związku ze zmianą nawyków żywieniowych

ZAGRANICZNE FIRMY ZARZĄDZAJĄCE RESTAURACJAMI (planujące/wchodzące na rynek)

- Brak znaczącego wzrostu liczby restauracji w ostatnich latach
- Główne bariery wejścia na rynek w najbliższych latach: czas i koszty potrzebne na osiągnięcie ekonomii skali, siła nabywcza i nawyki klientów, wysokie koszty promocji w związku z niską znajomością zagranicznych marek restauracyjnych innych niż fast food, rosnąca presja kosztowa

SYTUACJA SFINKS POLSKA

PUNKT WYJŚCIA

- ✓ Zmiany na rynku prowadzące do konieczności:
  - zmiany struktury kosztów przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu świadczonych usług
  - precyzyjnego zarządzania ceną dla uzyskiwania odpowiedniej marży na sprzedaży
  - wzrostu skali działania
- ✓ Skala działania, kadra, know-how, wiedza i umiejętności w zakresie pozyskiwania finansowania i doświadczenie w pozyskiwaniu lokalizacji umożliwiające sprawne dopasowanie do zmian i pełnienie roli podmiotu wspierającego rozwój polskich marek gastronomicznych
- ✓ Najsilniejsza i najbardziej rozpoznawalna polska marka restauracyjna to Sphinx, zaś najbardziej rozpoznawalna marka restauracyjna serwująca dania kuchni polskiej – Chłopskie Jadło
- ✓ Podpisane umowy wyłącznej masterfranczyzy/licencji na rozwijanie sieci pod markami Fabryka Pizzy, Meta, Meta Disco i Funky Jim
- ✓ Rozwijanie nowych rozwiązań informatycznych wspierających zarządzanie i budowanie relacji z klientami

CELE STRATEGICZNE

MISJA, WIZJA I WARTOŚCI

MISJA

- Klient jest dla nas bardzo ważny. Budujemy trwałe relacje, zapewniamy różnorodną ofertę i profesjonalną obsługę.

WIZJA

- Wzmocnić swoją pozycję eksperta w zarządzaniu sieciami restauracji. Zarządzać w Grupie Sfinks Polska sieciami o łącznej liczbie restauracji przekraczającej 400 lokali. Osiągnąć wiodącą pozycję na rynku sprzedaży w systemie dostaw do klienta.

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.
- **Profesjonalizm** - z pełnym zaangażowaniem podnosimy kwalifikacje oraz doskonalimy technologie.

GŁÓWNY CEL STRATEGICZNY

BUDOWA WARTOŚCI SFINKSA DLA AKCJONARIUSZY

Uzyskanie wzrostu wartości mierzonego wskaźnikiem P/E do poziomu liderów rynku w segmencie HoReCa

Dążenie do wypłaty dywidendy w okresie objętym strategią

REALIZACJA CELU STRATEGICZNEGO

- ✓ Zbudowanie portfela komplementarnych marek gastronomicznych celem zaspokojenia różnorodnych potrzeb klientów
- ✓ Osiągnięcie wysokich wskaźników rozpoznawalności zarządzanych marek oraz wskaźników oceny jakości usług przez klientów
- ✓ Osiągnięcie wzrostu skali działania
- ✓ Osiągnięcie wysokiej efektywności operacyjnej oraz finansowej, m.in. poprzez
  - Wdrożenie narzędzi IT umożliwiających osiąganie w pełni przewagi konkurencyjnej
  - Osiągnięcie średniego ROI na poziomie 25%
  - Osiągnięcie wskaźnika Dług Finansowy/EBITDA na poziomie wyników skonsolidowanych w wysokości 3,5
  - Osiągnięcie i utrzymanie wskaźnika EBITDA/przychody na poziomie 15%

ZAŁOŻENIA STRATEGII

ORGANIZACJA GRUPY

- ✓ Sfinks Polska na czele wspiera organizacyjnie podmioty zależne/powiązane
- ✓ Sieci rozwijane w ramach Sfinks lub poprzez spółki zależne lub powiązane

Sfinks może posiadać mniej niż 100% akcji lub udziałów w spółkach zależnych/ powiązanych (przy zapewnieniu zachowania kontroli)

Sfinks Polska

wspólne obszary działań biznesowych, np. negocjacje umów najmu,
wspólne usługi delivery,
usługi zewnętrzne wspólne dla całej grupy

Spółki powiązane
pozostałe marki restauracyjne

Restauracje Chłopskie Jadło

Restauracje SPHINX

restauracje własne

restauracje franczyzowe

SPHINX RESTAURACJE 福 WOK RESTAURACJE Chłopskie jadło Restauracje

ROZWÓJ SIECI W SFINKSIE I SPÓŁKACH POWIĄZANYCH

- ✓ Budowa skali działania poprzez:
  - Rozwój organiczny
  - Akwizycje istniejących lokali i sieci
  - Rozwój sprzedaży delivery
  - Rozwój międzynarodowy

Wizja:
zarządzanie sieciami
o łącznej liczbie restauracji
nie mniejszej niż 400 lokali

Rozwój sieci w modelu restauracji
własnych i **franczyzowych**

Docelowy udział lokali franczyzowych
na poziomie70-90%
(w zależności od sieci)

BUDOWA PORTFELA MAREK

- ✓ Komplementarne marki działające w różnych segmentach rynku gastronomicznego
  - Zróżnicowanie oferty usług gastronomicznych
  - Lepsze wykorzystanie dostępnych lokali
  - Zaspokojenie różnych potrzeb klientów
  - Zróżnicowanie dostępności cenowej
  - Możliwości wzrostu

Casual Dining	Fast Casual Dining	Bistro	Gastro puby
Chłopskie Jadło	Nowa marka własna	Meta	Bolek/puby
Sphinx		Meta Disco	
WOOK		Funky Jim	
Fabryka Pizzy			

Powyższy portfel marek może zostać poszerzony w wyniku analiz rynku

CASUAL DINING – CHARAKTERYSTYKA MAREK

SPHINX® RESTAURACJE

- Najsilniejsza w Polsce marka restauracyjna w segmencie casual dining z obsługą kelnerską
- Wysoka rozpoznawalność wśród klientów (top of mind – 16%, rozpoznawalność wspomagana – 91%)
- Kuchnia międzynarodowa z akcentem orientalnym
- Powierzchnia restauracji – 250-350 mkw.

ZAŁOŻENIA ROZWOJU

- ✓ Planowany rozwój sieci restauracji w obecnie przyjętych standardach
  - ✓ wybrane restauracje, mniejsze niż 200 mkw., przekształcone w lokale działające pod inną marką
- ✓ Przekazanie wybranych lokali we franczyzę
- ✓ Przewidywana wyższa dynamika sprzedaży niż dynamika wzrostu liczby lokali dzięki delivery
- ✓ Sieć o jednolitym wizerunku z potencjałem generowania wyższej rentowności przy niższym udziale KOZ do przychodów sieci

CASUAL DINING – CHARAKTERYSTYKA MAREK

Chłopskie jadło® Restauracje

Największa sieć restauracji w Polsce oferująca dania kuchni polskiej

Tradycyjna kuchnia polska – najpopularniejsza wśród Polaków

Powierzchnia lokali – 250-400 mkw., wnętrza urządzone w nowoczesnym stylu folk

ZAŁOŻENIA ROZWOJU

- ✓ Rozwój sieci Chłopskie Jadło do kilkudziesięciu restauracji w okresie objętym strategią, w tym
  - ✓ także we franczyzie
- ✓ Wzrost sprzedaży w ofercie delivery
  - ✓ duży potencjał sprzedaży dań kuchni polskiej w tym kanale dystrybucji, potwierdzony wynikami testów

SPHINX® RESTAURACJE 福 WOK® RESTAURACJE Chłopskie jadło® Restauracje

CASUAL DINING – CHARAKTERYSTYKA MAREK

福 WOK RESTAURACJE

Sieć zarządzana przez Shanghai Express

Serwująca dania kuchni azjatyckiej, trzeciej co do popularności w Polsce

Optymalna wielkość lokali – 220-250 mkw.

ZAŁOŻENIA ROZWOJU

- ✓ Rozwój głównie w dużych miastach
  - ✓ z udziałem ok. 70% restauracji franczyzowych
- ✓ Wprowadzenie oferty dań sushi do menu
- ✓ Dania z menu, w tym sushi, oferowane również w kanale delivery

CASUAL DINING – CHARAKTERYSTYKA MAREK

FABRYKA PIZZY

Restauracje oferujące dania kuchni włoskiej - najbardziej popularnej kuchni zagranicznej wśród Polaków

Preferowana wielkość lokali to 120-150 mkw.

ZAŁOŻENIA ROZWOJU

- ✓ Rozwój pod marką Fabryka Pizzy sieci restauracji typu pizza and pasta, przy mniejszych nakładach na lokal niż w przypadku restauracji Sphinx czy Chłopskie Jadło

CEL:
stanie się liderem w segmencie kuchni włoskiej na rynku polskim,
dzięki rozwojowi sieci Fabryka Pizzy i innych marek

FAST CASUAL DINING

NOWA MARKA WŁASNA

Restauracje oferujące dania kuchni bliskowschodniej

Preferowana wielkość lokali to 60-100 mkw.

ZAŁOŻENIA ROZWOJU

- ✓ Restauracje mające powstać w efekcie przekształcenia części restauracji Sphinx (kilka przekształceń już w 2017 roku)
- ✓ Dalszy rozwój planowany w oparciu o uzyskane wyniki
- ✓ Skrócona karta menu, z zachowaniem najpopularniejszych dań i zmiana sposobu obsługi umożliwiające poprawę rentowności, przy jednoczesnym obniżeniu cen dań
- ✓ Uruchamianie restauracji przy niższych nakładach inwestycyjnych niż restauracji Sphinx – duży potencjał rozwoju sieci w oparciu o franczyzę

BISTRO

Bary typu bistro z szeroką ofertą napojów alkoholowych i bezalkoholowych, z ograniczoną ofertą gastronomiczną

Preferowana wielkość lokali to 80-150 mkw. (dla marki Meta) i 250-400 mkw. (dla Meta Disco)

ZAŁOŻENIA ROZWOJU

- ✓ Rozwój marek w spółce zależnej od Sfinks Polska, przy niskich nakładach inwestycyjnych w porównaniu do restauracji z obsługą kelnerską

Połączenie konceptu typu bar bistro z restauracją oferującą „krótką” kartę menu

Powierzchnia lokali to 150-200 mkw. dla formuły baru i 250-300 mkw. dla formuły bar&restaurant

ZAŁOŻENIA ROZWOJU

- ✓ Rozwój w oparciu o model lokali własnych i franczyzowych
- ✓ Ciekawa, różnorodna oferta napojów alkoholowych przygotowywanych przez barmanów oraz klasycznych pozycji gastronomicznych kuchni amerykańskiej

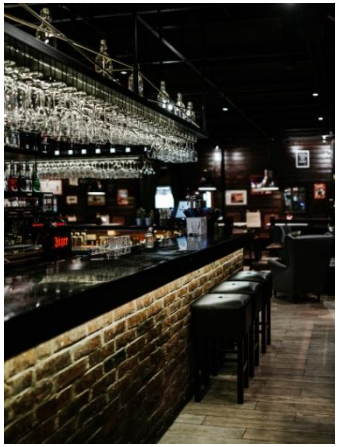
GASTRO-PUB

/PUBY

PUB Bolek zarządzany przez Shanghai Express

Lokale typu gastro-pub charakteryzujące się dużym udziałem sprzedaży napojów

Powierzchnia lokali to 200-400 mkw.



ZAŁOŻENIA ROZWOJU GASTRO-PUBÓW

- ✓ Wypracowanie odpowiedniej oferty gastronomicznej i rozrywkowej dla gastro-pubów na bazie doświadczeń zdobytych w Pubie Bolek
- ✓ Rozwój pozwalający na uzyskanie synergii w zakresie zakupu napojów
- ✓ Budowa sieci gastro-pubów poprzez rozwój organiczny i akwizycje

DELIVERY

- ✓ **Planowane stworzenie własnej marki delivery** i świadczenie usług na rzecz wszystkich marek grupy
- ✓ Potencjał osiągnięcia istotnej **przewagi konkurencyjnej w kanale delivery**, dzięki znajomości marek z portfela Sfinksa, bogatej ofercie produktowej i planowanej skali rozwoju sieci
- ✓ **Rozważanie akwizycji i aliansów** pozwalających na zbudowanie skali działania, dużego grona odbiorców, szeroką ofertę, itp.
- ✓ **Znaczny wzrost sprzedaży w kanale delivery** we wszystkich sieciach

POTENCJALNY UDZIAŁ SPRZEDAŻY W KANALE DELIVERY DO SPRZEDAŻY OGÓŁEM W POSZCZEGÓLNYCH MARKACH

Chłopskie jadło Restauracje	SPHINX RESTAURACJE	WOK RESTAURACJE	FABRYKA PIZZY	Meta	Funky JIM bar
15-30%	5-15%	20-30%	30-50%	5-10%	15-30%

ROZWÓJ ZA GRANICĄ

- ✓ Rozwój międzynarodowy prowadzony **w oparciu o umowy masterfranczyzy**
- ✓ Sprzedaż masterfranczyzy dla restauracji Sphinx **do minimum trzech krajów** w okresie objętym strategią
- ✓ Narzędzia umożliwiające franczyzobiorcy **łatwe korzystanie z know-how i budowanie** odpowiedniej **skali działania**

Międzynarodowy rozwój poprzez masterfranczyzę możliwy dzięki planowanemu wdrożeniu nowego kompleksowego oprogramowania do zarządzania siecią

FINANSOWANIE STRATEGII

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Wypracowana wolna gotówka

- Istotne poprawienie wskaźników rentowności przez:
  - wzrost skali działania
  - poprawienie rentowności sieci
  - zmniejszenie udziału kosztów ogólnego zarządu przychodach grupy
- Zmniejszenie udziału zaangażowania środków własnych w finansowanie inwestycji - większe wykorzystanie „fit out”

Dźwignia finansowa, (przy dążeniu do utrzymania założeń finansowych)

- Dostosowanie wysokości spłat rat kapitałowo-odsetkowych do założeń strategii, ze szczególną uwagą na okres pierwszych 2 lat oraz możliwość spłaty min. 30% kredytu w ostatniej racie
- Wykorzystanie finansowania zewnętrznego do rozwoju spółek, przy utrzymaniu zakładanego poziomu DŁUG/EBITDA

Środki od franczyzobiorców

- Przekształcenie części sieci restauracji Sphinx i Chłopskie Jadło do prowadzenia we franczyzie
- Budowa części nowej sieci w oparciu o franczyzę

PRZEKSZTAŁCENIE NA FRANCZYZĘ – ZAŁOŻENIA MODELU

Sfinks:

- ✓ Przekazuje wybrane restauracje franczyzobiorcom w zamian za odstępne
- ✓ Reinwestuje uwolnione środki

Franczyzobiorca:

- ✓ Wpłaca odstępne
- ✓ Pokrywa koszty ewentualnego odświeżenia restauracji
- ✓ Ponosi opłaty franczyzowe
- ✓ Wypracowuje wyższe obroty i efektywność – skutek osobistego zaangażowania w pracę restauracji
- ✓ Angażuje środki własne (plus ewentualnie kredyt)

FRANCZYZA – przykład modelowy
Efekt dla Sfinks Polska

mln PLN	Przed zmianą	Po zmianie
Roczna sprzedaż restauracji	**1,8**	**2,0**
EBITDA %	20%	7%
Roczna EBITDA	**0,36**	**0,14**
EBITDA NPV (stopa 9,5%, 10 lat)	2,4	0,9
Ewentualne nakłady na odświeżenie	-0,5	
NPV z reinwestycji (IRR 25%)		3,0
NPV Razem	**1,9**	**3,9**

Przekazanie restauracji za odstępne wyznaczone na podstawie NPV EBITDA. Reinwestycja uwolnionych środków (IRR 25%)

FRANCZYZA – przykład modelowy
Efekt dla franczyzobiorcy

mln PLN

Finansowanie inwestycji	
Wkład własny	0,6
Finansowanie dłużne	1,8
Razem	**2,4**

Odstępne (Sfinks Polska)	1,9
Odświeżenie restauracji	0,5

Efekt dla franczyzobiorcy	
Roczna EBITDA restauracji	**0,45**

Obsługa zadłużenia	0,20
Zysk franczyzobiorcy	**0,25**

Zwrot z wkładu własnego dla franczyzobiorcy: IRR powyżej 20%

ZAŁOŻENIA DO ZAWARTYCH UMÓW AKWIZYCJI

1. Podział projektu na etapy:
   - ✓ etap testu
   - ✓ etap finalizacji (opcja zakupu po ustalonej cenie)

2. Ryzyko Sfinks Polska ograniczone do inwestycji w restauracje:
   - ✓ możliwość sprawdzenia konceptów - rozwój na podstawie umowy masterfranczyzy / licencji (wyłączność dla Sfinks Polska)
   - ✓ ograniczenie ryzyka inwestycji poprzez możliwość odstąpienia od umowy

3. Realizacja opcji odkupu odroczona w czasie i w części pokryta z EBITDA wypracowanego przez restauracje

4. Wysokie IRR inwestycji początkowej

5. Wykorzystanie efektów skali Grupy już od momentu podpisania umowy

PODSUMOWANIE

- ✓ Budowa komplementarnego portfolio ogólnopolskich marek gastronomicznych w różnych segmentach rynku
- ✓ Rozwój sieci organiczny, a także poprzez akwizycje
- ✓ Zbudowanie sieci liczącej w przyszłości co najmniej 400 lokali w ramach grupy
- ✓ Zwiększenie roli modelu franczyzowego – do poziomu 70-90%
- ✓ Rozwój usługi delivery pod własną marką
- ✓ Rozwój za granicą w minimum trzech krajach w oparciu o masterfranczyzę
- ✓ Finansowanie z wypracowanych środków własnych, dźwigni finansowej i ze środków franczyzobiorców

KONTAKT

Kinga Szkutnik
Practum Consulting
Tel. 609 884 480
E-mail. kinga.szkutnik@practum.pl

Anna Omelańska
Practum Consulting
Tel. 666 366 188
E-mail. anna.omelanska@practum.pl

Joanna Milewska
Practum Consulting
Tel. 605 866 166
E-mail. joanna.milewska@practum.pl