



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

## Spis treści

I.	Charakterystyka rynku i otoczenie konkurencyjne Sfinks Polska S.A. ....	5
1.	Nastroje konsumenckie.....	5
2.	Stan gospodarski i gospodarstw domowych.....	6
3.	Sytuacja w branży .....	6
4.	Czynniki wzrostu/spadku sprzedaży w latach 2009-2014 (lp.) .....	6
5.	Trendy w gastronomii .....	7
6.	Perspektywy rozwoju rynku gastronomicznego .....	8
7.	Prognozy rozwoju sieci Sphinx.....	9
8.	Główni konkurenci Sfinks Polska S.A.....	9
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.....	19
7.1.3.5.	Promocja .....	20
7.2.	Restauracje Chłopskie Jadło .....	20
7.2.1.	Koncepcja rozwoju.....	20
7.2.2.	Grupa docelowa.....	20
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 .....	21
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 .....	22
7.3.3.1.	Produkt .....	22
7.3.3.2.	Miejsce .....	22
7.3.3.3.	Proces i personel.....	22
7.3.3.4.	Polityka cenowa.....	23
7.3.3.5.	Promocja .....	23
8.	Rozwój kanałów dystrybucji .....	23
9.	Spółki zależne .....	23
VI.	Wizja, Misja, Wartości .....	23
VII.	Strategia na lata 2015-2020 .....	24
1.	Cele strategiczne.....	24
1.1.	Finanse.....	24
1.2.	Rozwój i infrastruktura.....	24
1.3.	Klient .....	24
1.4.	Zarządzanie i procesy wewnętrzne .....	24

<b>2.</b>	<b>Założenia strategii.....</b>	<b>25</b>
2.1.	Restauracje SPHINX .....	25
2.2.	Restauracje Chłopskie Jadło .....	25
2.3.	Restauracje WOOK.....	26
2.4.	Akwizycja sieci .....	26
<b>3.</b>	<b>Prognozy finansowe na lata 2015-2020.....</b>	<b>26</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 od początku roku. W październiku 2014 Index osiągnął wartość o ponad 21 pkt., wyższą niż w analogicznym miesiącu roku ubiegłego (-7,7 vs -29,3). Patrząc na strukturę zmiany wskaźnika obserwujemy poprawę we wszystkich grupach wiekowych, niezależnie od stopnia wykształcenia czy charakteru zatrudnienia. Tym samym TNS Consumer Index w październiku 2014 r. osiągnął poziom z lipca 2010 r.

Tab.1. TNS Consumer Index

10/13	11/13	12/13	1/14	2/14	3/14	4/14	5/14	6/14	7/14	8/14	9/14	10/14
-29,3	-21,6	-24,3	-15,7	-17,7	-14,9	-15,5	-12,8	-11,6	-15,9	-14,7	-11,7	-7,7

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

Bieżący wskaźnik ufności konsumenckiej<sup>2</sup> (BWUK), syntetycznie opisujący obecne tendencje konsumpcji indywidualnej wzrósł we wrześniu o 5,3 pkt i ukształtował się na poziomie -14,2. Tym samym wartość wskaźnika osiągnęła najwyższą wartość od lipca 2010 r. W porównaniu do września 2013 r. obecna wartość BWUK jest wyższa o 10,1 pkt.

Wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej (WWUK), syntetycznie opisujący oczekiwane w najbliższych miesiącach tendencje konsumpcji indywidualnej ukształtował się na poziomie -20,6, co oznacza wzrost o 4,4 p. proc. w stosunku do ubiegłego miesiąca. We wrześniu br. WWUK osiągnął wartość o 10,4 p. proc. wyższą niż w analogicznym miesiącu 2013 r.

Tab.2. GUS Wskaźnik Bieżącej i Wyprzedzającej Ufności Konsumenckiej

	09/13	10/13	11/13	12/13	1/14	2/14	3/14	4/14	5/14	6/14	7/14	8/14	9/14
BWUK	-24,3	-22,7	-22,7	-23,0	-20,2	-20,1	-21,0	-18,1	-17,0	-15,4	-17,1	-19,5	-14,2
WWUK	-31,0	-29,6	-28,6	-27,5	-25,7	-24,2	-24,4	-22,2	-20,6	-18,8	-21,2	-25,0	-20,6

<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. Zarówno ocena bieżącej sytuacji, jak również prognoza dla domowych finansów, osiągnęły w październiku wartości dodatnie.

W porównaniu do analogicznego okresu z roku ubiegłego wszystkie wskaźniki odnotowały istotne wzrosty.

*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 2014	-17 (+5)	-4 (+8)	2 (+4)	3 (+2)
Październik 2013	- 40 (-6)	-28 (-3)	-14 (-6)	-13 (-4)

## 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.

W roku 2014 obserwujemy wzrost odsetka osób korzystających z usług gastronomicznych (2013-44% / 2014 -46%) oraz wzrost średniego rachunku (2013 r. – 89 zł / 2014 r. – 92 zł).

Średnia częstotliwość korzystania z punktów gastronomicznych pozostaje na zbliżonym poziomie jak w roku ubiegłym (2013 r.-3,0 / 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.)

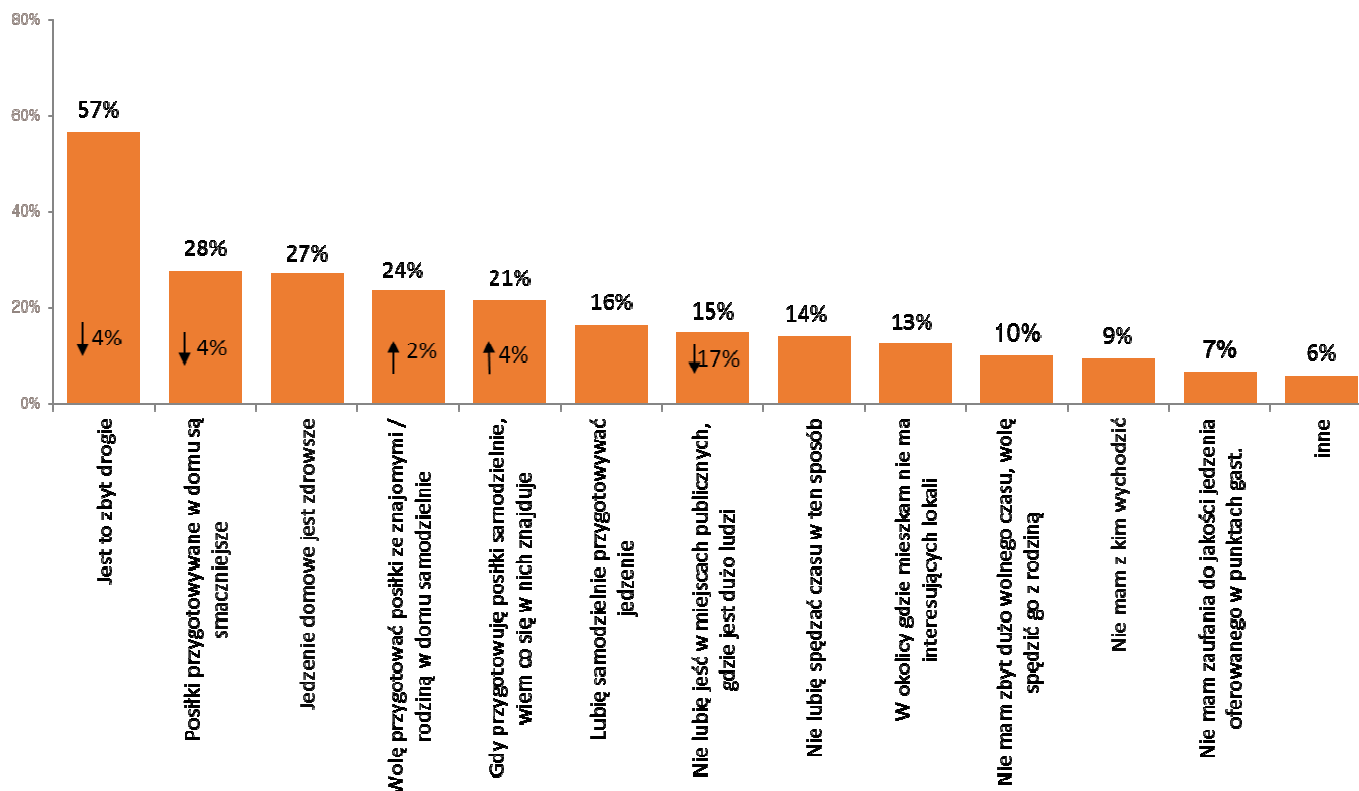
Sytuację na rynku gastronomicznym w omawianym okresie kształtowały: kryzys, spadek nastrojów konsumenckich (również w grupie najlepiej zarabiających i wykształconych konsumentów), bezrobocie, mniejsza liczba klientów w lokalach lub/i mniejsze wydatki na jedzenie poza domem, a także wzrost cen oraz duża 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,

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

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%).

## 5. TRENDY W GASTRONOMII

Wybór trendów jest zawsze do pewnego stopnia arbitralny. Niektóre trendy mogą pozostawać ze sobą w sprzeczności. Konsumenti 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.

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

- 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 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 możliwością, umożliwienia 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 noddami 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.

Obecny 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, 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:
  - ✓ Zapiecek – 8
  - ✓ The Mexican – 8
  - ✓ Leśne Runo – 8
  - ✓ 7th Street – 9
  - ✓ Bierhalle – 6
  - ✓ Cleopatra – 5

<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.+

W ostatnich dwóch latach można było zaobserwować brak rozwoju sieci restauracji. Wręcz w kilku przypadkach nastąpiło zmniejszenie liczby restauracji, a w przypadku RCU likwidacja sieci w związku z upadłością. Sphinx (92) i Chłopskie Jadło (10) na ten moment to dwie największe sieci restauracji. Główną barierą rozwoju są zbyt duże koszty uruchomienia restauracji oraz w przypadku wzrostu potrzeba poniesienia dodatkowych kosztów marketingu i zarządzania.

- Pizzerie
  - ✓ Da Grasso – ok. 200
  - ✓ TelePizza – ok. 110
  - ✓ Biesiadowo – ok. 100

W ostatnich dwóch latach nie nastąpił znaczny wzrost największych sieci pizzerii. Z wyjątkiem Pizza Hut pozostałe sieci są oparte o model franczyzowy. Barierą wzrostu dla tych pizzerii są nowe lokalizacje. W zasadzie ze względu na ryzyko i generowanie głównie sprzedaży na wynos (ok.60-70%) nie są one usytuowane w najlepszych lokalizacjach.

- Lunch bary
  - ✓ North Fish – ok.40
  - ✓ Salad Story- 26
  - ✓ Nasz naleśnik - 19

Tego typu punkty gastronomiczne są zlokalizowane głównie w centrach handlowych. Głównym ograniczeniem ich rozwoju jest liczba odpowiednich centrów handlowych.

- Fast food
  - ✓ McDoland's - 345
  - ✓ KFC – ok.170
  - ✓ Subway – ok.80

W ostatnich dwóch latach jest to po kawiarniach, segment najszybciej rosnący mimo wyraźnej zmiany nastawienia konsumentów do fast foodów. Główną barierą ich rozwoju będzie słabnący wzrost liczby klientów w związku ze zmianą nawyków żywieniowych.

- Zagraniczne firmy zarządzające restauracjami planujące/wchodzące na rynek polski (Block Hause, 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 jadań 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. Opracowana nowa koncepcja restauracji Sphinx</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. Odpowiednia marża uzyskiwana na sprzedaży w sieci restauracji Sphinx</li><li>7. Wysoka lojalność klientów</li><li>8. Wysokie zadowolenie klientów z otrzymywanej usługi za płaconą cenę, ciągły wzrost ocen klientów odwiedzających restauracje</li><li>9. Liczba klientów korzystających z usług</li><li>10. Sprawne i umiejętne zarządzanie ofertą dla klientów</li><li>11. Kadra kierownicza</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Niejednorodna infrastruktura restauracji i związany z tym niejednorodny wizerunek restauracji</li><li>2. Brak zintegrowanego systemu IT</li><li>3. Restrukturyzacja kredytów – wysoki wskaźnik zadłużenia do EBITDA, ograniczone możliwości rozwoju</li><li>4. Mała wiedza o pozytywnych zmianach byłych klientów niekorzystających w ostatnich 4 latach z usług firmy</li><li>5. Koncentracja na marce Sphinx – brak rozwoju marek Chłopskie Jadło i WOOK</li><li>6. Nieodpowiednie zyski na sprzedaży w restauracjach Chłopskie Jadło i WOOK w związku z małą skalą działania i niejednorodną siecią</li><li>7. Różny poziom wykształcenia personelu restauracji</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 2014 roku w centrali grupy Sfinks Polska zatrudnionych było 88 osób, w tym:

1. 40% zatrudnionych pracuje od czterech lat i dłużej i stanowi kadrę kluczową firmy.
2. 73% pracowników posiada wykształcenie wyższe, 25 % wykształcenie średnie.
3. Struktura zatrudnienia w poszczególnych obszarach kształtuje się następująco:
  - Marketing i sprzedaż – 21 osób
  - Księgowość i Finanse – 25 osób
  - Organizacyjno -prawny – 8 osób
  - Audyt – 6 osób
  - HR – 3 osoby
  - IT i rozwój – 12 osoby
  - Inwestycje i administracja – 6 osób
  - Zakupy centralne – 4 osoby
  - BHP, Doradcy, Spółki zależne – 3 osoby

W roku 2014 w centrali wystąpiła fluktuacja - na stanowiskach na poziomie 13,71%.

Średnie wynagrodzenie brutto w centrali, bez Zarządu i RN, za III kwartał 2014 r. wyliczone ze wszystkich składników wynosi: 6 196,00 zł. 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 generalne stwierdzenie można powiedzieć, iż generalną przewagą konkurencyjną jest posiadanie sieci restauracji Sphinx. Restauracje WOOK i Chłopskie Jadło na ten moment korzystają z siły, jaką daje marka Sphinx, lecz nie są motorem napędowym zmian w Spółce. 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. 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 odświeża i wymienia infrastrukturę w restauracjach. Jedynym czynnikiem mogącym ograniczać zdolności rozwoju Spółki i wykorzystania odpowiedniej dla Spółki koniunktury jest sytuacja finansowa. Jednakże Spółka podjęła w roku 2014 kroki zmierzające do poprawy płynności oraz osiągania w kolejnych latach

coraz lepszych wyników. Należy założyć, że większość środków finansowych przeznaczonych na inwestycję zostanie skierowana na rozwój sieci Sphinx, dlatego w celu rozwoju sieci WOOK i Chłopskie Jadło Spółka powinna szukać finansowania zewnętrznego.

#### 4. CHARAKTERYSTYKA SYTUACJI FINANSOWEJ SPÓŁKI

Podstawowym źródłem przychodów Spółki są przychody z działalności gastronomicznej, które w ujęciu rocznym charakteryzują się wzrostem o ok. 4% r/r dla Grupy Kapitałowej. 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 wolnostojących i umiejscowionych w centrach handlowych.

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 około 4,7 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 wynagrodzeń 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.

Rosnący wynik brutto na sprzedaży oraz relatywnie stabilne koszty ogólnego zarządu skutkują rosnącymi wynikami z całej działalności operacyjnej i poprawiającymi się wynikami netto.

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

	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.
	Q1'2013	Q2'2013	Q3'2013	Q4'2013	Q1'2014	Q2'2014	Q3'2014
<b>Jednostkowy rachunek wyników</b>							
Przychody ze sprzedaży	28 191	36 001	38 165	38 829	38 823	40 212	43 481
Koszt własny sprzedaży	-24 184	-30 385	-32 477	-31 629	-33 028	-34 106	-35 272
<b>Zysk (strata) brutto na sprzedaży</b>	<b>4 007</b>	<b>5 616</b>	<b>5 688</b>	<b>7 200</b>	<b>5 795</b>	<b>6 106</b>	<b>8 209</b>
Koszty ogólnego zarządu	-4 520	-5 796	-4 295	-5 184	-5 020	-5 293	-5 023
Pozostałe przychody operacyjne	502	201	350	1 115	308	628	279
Pozostałe koszty operacyjne	-1 066	-477	-870	-2 244	-143	-500	-853
<b>Zysk (strata) na działalności operacyjnej</b>	<b>-1 077</b>	<b>-456</b>	<b>873</b>	<b>887</b>	<b>940</b>	<b>941</b>	<b>2 612</b>
Przychody finansowe	70	310	74	441	78	111	124
Koszty finansowe	-1 462	-1 394	-1 321	-548	-1 051	-998	-1 026
<b>Zysk (strata) przed opodatkowaniem</b>	<b>-2 469</b>	<b>-1 540</b>	<b>-374</b>	<b>780</b>	<b>-33</b>	<b>54</b>	<b>1 710</b>
Podatek dochodowy	0	0	0	0	0	0	0
<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>-2 469</b>	<b>-1 540</b>	<b>-374</b>	<b>780</b>	<b>-33</b>	<b>54</b>	<b>1 710</b>
<b>EBITDA</b>	<b>952</b>	<b>1 714</b>	<b>2 981</b>	<b>2 090</b>	<b>3 208</b>	<b>3 073</b>	<b>4 741</b>

Pomimo systematycznej poprawy wyników z działalności, Spółka jest postrzegana przez rynek niekorzystnie, o czym świadczy niska kapitalizacja (ok. 33,5 mln zł). Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest 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)

	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.
	Q1'2013	Q2'2013	Q3'2013	Q4'2013	Q1'2014	Q2'2014	Q3'2014
<b>Jednostkowy bilans</b>							
Aktywa trwałe	48 396	47 387	41 284	42 685	41 797	49 941	50 452
Aktywa obrotowe	15 175	17 540	22 547	23 435	21 663	15 831	15 458
<b>AKTYWA RAZEM</b>	<b>63 571</b>	<b>64 927</b>	<b>63 831</b>	<b>66 120</b>	<b>63 460</b>	<b>65 772</b>	<b>65 910</b>
Kapitał własny	-52 474	-51 375	-51 763	-50 603	-50 328	-49 963	-47 938
Zobowiązania i rezerwy na zob.	116 045	116 302	115 594	116 723	113 788	115 735	113 848
<b>PASYWA RAZEM</b>	<b>63 571</b>	<b>64 927</b>	<b>63 831</b>	<b>66 120</b>	<b>63 460</b>	<b>65 772</b>	<b>65 910</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)

	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.	Wyk.
	Q1'2013	Q2'2013	Q3'2013	Q4'2013	Q1'2014	Q2'2014	Q3'2014
<b>Jednostkowy cash flow</b>							
Operacyjny	155	1 931	495	4 251	4 365	2 064	4 506
Inwestycyjny	-5 056	55	-1 285	-1 213	-6 779	-1 440	-3 667
Finansowy	5 994	-36	-267	-852	-617	-811	-720
<b>Razem</b>	<b>1 093</b>	<b>1 950</b>	<b>-1 057</b>	<b>2 186</b>	<b>-3 031</b>	<b>-187</b>	<b>119</b>
Saldo zamknięcia środków pieniężnych	4 653	6 603	5 546	7 732	4 701	4 514	4 633

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 ograniczają możliwości inwestycyjne Spółki, a przedstawiona powyżej sytuacja bilansowa wpływa niekorzystnie na możliwości pozyskania, w sposób relatywnie prosty, dodatkowych środków finansowych na dalszy rozwój na atrakcyjnych warunkach. Z tego powodu Spółka będzie poszukiwała źródeł finansowania dalszego rozwoju.

Możliwe kierunki działań to:

- Renegocjacja kontraktów w kierunku obniżenia poziomu zabezpieczeń oraz zwiększenia kredytów kupieckich.
- Renegocjacje zabezpieczeń umów czynszowych, a tym samym zwolnienie gotówki stanowiącej zabezpieczenie gwarancji bankowej.
- Podpisanie umów z generalnymi wykonawcami restauracji, z wydłużonymi terminami płatności.
- Sprzedaż niektórych aktywów: nieruchomości, wyposażenie w magazynach.
- Leasing producencki wyposażenia restauracji.
- Wykorzystanie wysokiej rentowności lokali do wprowadzenia zewnętrznego podmiotu finansującego umożliwiającego częściową zamianę rentowności na płynność. Do realizacji tego celu Spółka wykorzysta dedykowany Fundusz Inwestycyjny Zamknięty.
- Pozyskanie dotacji.
- Renegocjacja umów z bankami.
- Emisja akcji lub/i obligacji.

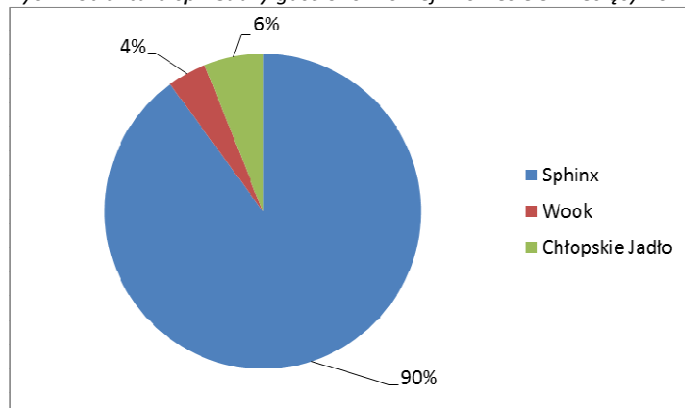
Sytuacja finansowa Spółki ulega poprawie, ale perspektywa następnych lat wymaga dalszej intensywnej pracy nad rozwojem podstawowej działalności. Na postrzeganie Spółki w najbliższym okresie będą wpływały:

- Zrozumienie i akceptacja strategii Spółki zmierzająca do bezpiecznego rozwoju, poprawy wyników i bilansu spółki,
- Tempo wzrostu oraz jakość nowych lokalizacji,
- Efekty działań pro-sprzedażowych, w szczególności poprawy zarządzania ceną,
- Kolejna restrukturyzacja zadłużenia Spółki lub wprowadzenie innego finansowania obcego umożliwiającego bezpieczne, ale skokowe zwiększenie skali działalności.

## 5. SPRZEDAŻ I RENTOWNOŚĆ RESTAURACJI

Sieć restauracji Grupy Sfinks obejmuje obecnie 108 lokali, z czego 92 działają pod marką Sphinx, 10 Chłopskie Jadło i 6 WOOK. Ich udział sprzedaży w rynku HoReCa w Polsce, szacowanym na około 28,36 mld zł, wynosi około 0,7%. Wszystkie restauracje Grupy odwiedza rocznie ponad 6 mln klientów.

Ryc. 2. Struktura sprzedaży gastronomicznej w okresie 9 miesięcy 2014r.



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

Restauracje pod marką Sphinx prowadzone są w oparciu o system operatorski i franczyzowy. W systemie operatorskim nakłady inwestycyjne ponosi Spółka a w systemie franczyzowym Francyzobiorca.

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>Sphinx</b>	<b>9M 2014</b>
<b>SPRZEDAŻ</b>	<b>100,0%</b>
<i>COL</i>	22,0%
<i>COS</i>	30,1%
<i>COR</i>	17,9%
<i>COO</i>	10,3%
<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 w 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 17,9% 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.

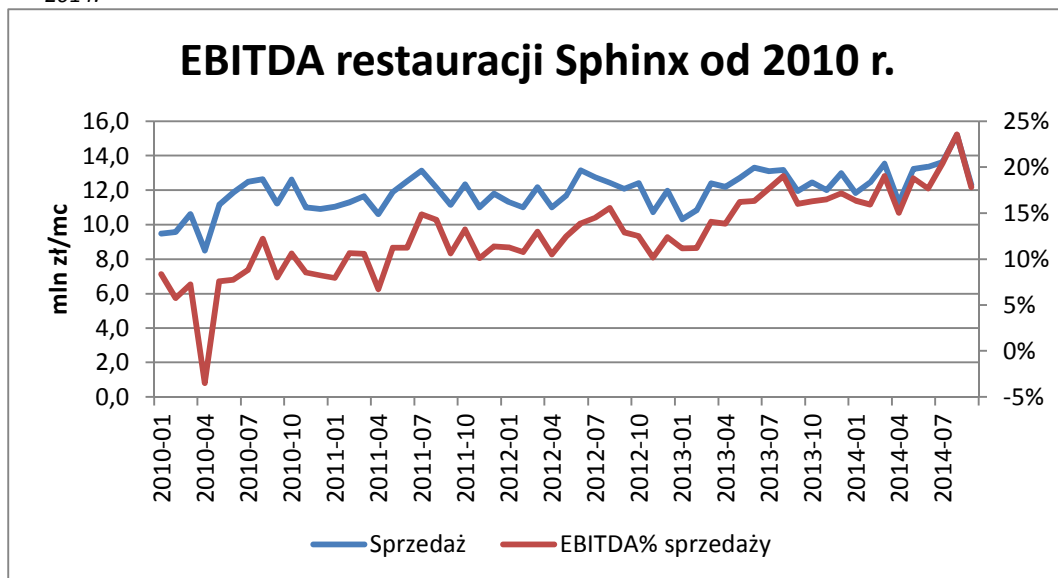
- **COO – koszty pozostałe operacyjne**

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. 10,3% i zmienia się wraz z rozmiarami sprzedaży (koszty częściowo zmienne) i rodzajem wyposażenia lokalu (energochłonność).



- EBITDA

Ryc. 3. Poniższy wykres prezentuje poprawę wyniku EBITDA dla restauracji Sphinx osiągniętą przez Spółkę w okresie 2010 – 2014:



Wynik EBITDA restauracji kształtuje się obecnie na poziomie ok. 20% przychodów. 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,
- restrukturyzacja i skuteczne przedłużenie na odpowiednich warunkach wygasających umów najmu,
- skuteczne zarządzanie presją kosztową (wynagrodzenia, koszty materiałów spożywczych, koszty mediów).

## 6. ZARZĄDZANIE I KOSZTY OGÓLNEGO ZARZĄDU

Wartość kosztów ogólnego zarządu ulegała systematycznemu racjonalizowaniu. W najbliższych okresach 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 systematycznie spadać.

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

Spółka w 2013 i 2014 roku wykonała wiele działań związanych z poprawą jakości zarządzania obecnie jak i na przyszłość, w tym doskonalila procesy i narzędzia oraz rozpoczęła prace nad wdrożeniem zrównoważonej karty wyników (BSC).

## 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.

#### 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 39-45 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 bardzo lojalni (28% 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.

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 - shoarma 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),

---

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

- 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 2014 zostało zaproponowanych 6 terminowych wkładek „NOWOŚCI” do karty głównej. Znaczący udział nowości w sprzedaży ogółem powoduje, iż w kolejnych latach ta forma zostanie utrzymana. Wkładowki stanowią szczególnie atrakcyjną ofertę dla stałych klientów, którzy oczekują zmian i nowości. Pełnią one również funkcję testu ceny i atrakcyjności dania przed wdrożeniem dania do oferty głównej.

#### **7.1.3.2. MIEJSCE**

W otwieranych w 2014 roku lokalach Sphinx został wprowadzony nowy format restauracji obejmujący nową koncepcję estetyczną i funkcjonalną zapewniającą komfort przebywania w lokalu dla różnych segmentów 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 kącikiem zabaw. Nowy format lokalu umożliwia również wydzielenie Sali na spotkania biznesowe oraz spotkania okolicznościowe.

Jednocześnie znaczna część restauracji wymaga remontu lub odświeżenia, w tym zapewnienia możliwości korzystania przez klientów, restauratorów i centralę z nowoczesnych rozwiązań informatycznych. W lokalach, dla których zaplanowano remonty i odświeżenia na rok 2015 przewiduje się wykorzystanie aranżacji 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 roku 2014 Spółka wdraża m.in. projekt lojalnościowy Agenci Q, którego dodatkowym zadaniem będzie 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 rozpocznie 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. Tak więc, 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. W II połowie 2014 roku Spółka rozpoczęła testy z wykorzystaniem nowoczesnych metod promocji Internetowej.

## **7.2. RESTAURACJE CHŁOPSKIE JADŁO**

### **7.2.1. KONCEPCJA ROZWOJU**

Chłopskie Jadło to najpopularniejsza i najdłużej działająca w Polsce sieci 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 wspomaganą marki na poziomie 64% wg. raportu SMG KRC 2012 świadczy o sile 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.

Głównym celem strategicznym dla Chłopskiego Jadła będzie dalsza poprawa rentowności sieci i jej rozwój. W tym celu niezależnie od działań sprzedażowych oraz marketingowych będą nadal prowadzone w roku 2015 badania i analizy pod kątem zmian i wyboru nowego konceptu oraz przygotowanie do rozwoju sieci w następnych latach.

### **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 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 będzie 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. W pierwszym kwartale 2015 r. przewidujemy zróżnicowanie menu (produkt i cena) z uwzględnieniem specyfiki restauracji.

Dla restauracji przydrożnych zostanie przygotowane menu nie tak rozbudowane i zawierające dania szybkie w przygotowaniu.

Dla restauracji miejskich/turystycznych menu będzie uwzględniało tradycyjne polskie dania z uwzględnieniem regionalizmu i unikalności.

Dla restauracji w galeriach handlowych menu główne będzie skonstruowane w oparciu o dania zgodne z trendami, w tym szybkie w przygotowaniu.

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. Powinna także nastąpić poprawa wystroju (wygodne kanapy) oraz zmiana standardu aranżacji wnętrza poprzez poprawę estetyki i funkcjonalności w lokalu (strefa biznes, nowe kącki zabaw dla dzieci). Zabieg ten spowoduje podniesienie prestiżu lokalu oraz pozwoli przyciągnąć nowych klientów.

#### **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 2014 promocja restauracji Chłopskie Jadło ze względu na wielkość sieci była znacznie uboższa niż w przypadku restauracji Sphinx.

### **7.3. RESTAURACJE WOOK**

#### **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 misek a z drugiej strony brak akceptacji ceny odpowiedniej do kosztów prowadzenia restauracji. Jednocześnie z perspektywy czasu można stwierdzić, iż jest to koncepcja trudna do powielania na większą skalę.

#### **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.

#### **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. Jednocześnie nie nastąpiła pozytywna zauważalna zmiana sprzedaży po uzupełnieniu karty o inne dania kuchni azjatyckiej.

W październiku i listopadzie 2014 r. w jednej restauracji WOOK przeprowadzono testy oferty „all you can eat”. 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 tym czasie wzrost sprzedaży o ok. 100% w stosunku do średniej w tych samych dniach w poprzednim kwartale. Testy będą kontynuowane przez kolejne miesiące w celu dopracowania oferty pod kątem procesów produkcyjnych, kontrolnych oraz rentowności konceptu.

##### **7.3.3.2. MIEJSCE**

Restauracja WOOK jest miejscem posiadającym klimat akceptowany i lubiany przez klientów. Jednocześnie klienci wskazywali na dysonans pomiędzy wyglądającym na ekskluzywnie wnętrzem a niskimi cenami.

##### **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.

#### **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.

Ze względu na małą sieć i poszukiwanie „tożsamości” dla sieci WOOK zarządzanie ceną w tych restauracjach było w ograniczonym zakresie.

#### **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 Spółka pracowała nad poniższymi obszarami:

- Zasady podejmowania decyzji dotyczące nowych lokalizacji,
- Współpraca z bankami w zakresie finansowania rozwoju restauracji franczyzowych,
- Zbudowanie listy lokalizacji w celu rozwoju sieci restauracji operatorskich na rok 2015 i częściowo na następne lata,
- Współpraca w zakresie sprzedaży B2B z takimi firmami jak Benefit System, Edenred.
- Założenia dla własnej platformy e-commerce,
- Współpraca w zakresie cateringu i sprzedaży gastronomii podczas wydarzeń masowych,
- Możliwości akwizycji w przyszłości restauracji lub sieci gastronomicznych.

### **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
- Sfinks Deutschland GmbH w likwidacji

---

## **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.
- Przeznaczanie środków własnych na inwestycje gwarantujące ROI na poziomie minimum 30%.
- Osiągnięcie i utrzymanie 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.
- Wypracowanie rozwiązań pozwalających na rozwój sieci restauracji Chłopskie Jadło i WOOK poprzez współpracę z inwestorami finansowymi, w tym z możliwością późniejszej sprzedaży lub IPO.
- 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. Spółka na ten moment zidentyfikowała ponad 20 lokalizacji umożliwiających rozwój sieci restauracji w 2015 roku, oraz ok. 10 restauracji w 2016 roku z ROI na średnim poziomie 35%. Możliwe do osiągnięcia ROI powoduje, iż w następnych latach może zostać utrzymana dynamika rozwoju restauracji Sphinx na poziomie możliwym w 2015 roku. W/w wskaźnik ROI uwzględnia częściowe finansowanie zewnętrzne rozwoju restauracji Sphinx bez wzrostu zobowiązań Spółki, a poprzez uwzględnienie zwrotu dla inwestora w płaconym czynszu za lokal. Jednocześnie we wszystkich przypadkach możliwe jest realizowanie EBITDA restauracji na poziomie nie niższym niż 20%. Głównym ograniczeniem dynamiki rozwoju sieci restauracji o powyższych parametrach są zasoby gotówkowe Spółki. W związku z tym Spółka podjęła działania zmierzające do finansowania rozwoju przez podmioty zewnętrzne, w tym poprzez FIZ emitujący certyfikaty w celu budowy restauracji lub sekurytyzacji przychodów z już posiadanych przez Spółkę restauracji.

W przypadku szans na pozyskanie większej liczby lokali spełniających powyższe kryteria Spółka rozważy możliwości pozyskiwania finansowania poprzez:

- w pierwszej kolejności: podjęcie negocjacji w zakresie zmiany warunków spłat kredytów i rozłożenie ich w dłuższym czasie,
- w drugiej kolejności: emisję obligacji, pod warunkiem uzyskania zgody banków oraz możliwości spełnienia założenia strategicznego w postaci wskaźnika długu do EBITD na poziomie nie wyższym niż 3,
- w trzeciej kolejności: emisję akcji lub obligacji zamiennych.

Jednocześnie marka Sphinx niesie za sobą potencjał rozwoju międzynarodowego i będzie stanowiła główne aktywo umożliwiające dalszy rozwój tej sieci poza granicami Polski.

### 2.2. RESTAURACJE CHŁOPSKIE JADŁO

W Spółce prowadzone są prace związane z rozwojem konceptu restauracji Chłopskie Jadło. Zostanie również przygotowany plan pozyskania finansowania rozwoju tej sieci. Spółka nie wyklucza wyceny aktywów Chłopskiego Jadła i wniesienia aportem do odrębnej spółki. Jednocześnie będą prowadzone prace nad pozyskaniem inwestora do tej spółki w celu rozwoju sieci. W przypadku powstania nowej spółki Sfinks Polska do momentu osiągnięcia odpowiedniego efektu skali przez taką spółkę, może świadczyć na jej rzecz usługi w określonych obszarach, współdzieląc koszty, w celu utrzymania odpowiedniego poziomu kosztów ogólnego zarządu w okresie rozwoju.

W przypadku przeniesienia aktywów Chłopskiego Jadła do odrębnej spółki posiadane przez Sfinks Polska

udziały/akcje byłyby klasyfikowane jako aktywa finansowe dostępne do sprzedaży.

### 2.3.RESTAURACJE WOOK

Sfinks Polska posiada 100% udziałów w Shanghai Express Sp. z o o., będącej właścicielem marki WOOK i jednocześnie zarządzającej 2 restauracjami WOOK. Pozostałymi 3-ma zarządza Sfinks Polska. Wszystkie restauracje zarządzane przez Sfinks Polska zostaną przekazane do Shanghai Express, który po zakończeniu testów w systemie „all you can eat” przygotuje plan w celu pozyskania inwestora. Taka koncepcja restauracji wymaga uruchamiania restauracji o większym metrażu ( 800-1000 m kw.) a tym samym przy mniejszej liczbie placówek może osiągnąć odpowiedni efekt skali wcześniej.

### 2.4.AKWIZYCJA SIECI

Akwizycja sieci może być dokonywana w dwóch celach:

- stworzenia drugiej obok restauracji Sphinx sieci będącej siecią strategiczną - w przypadku silnej marki, dużego zasięgu i potencjału rozwoju zagranicą.
- rozwoju lub restrukturyzacji w celu sprzedania z odpowiednią stopą zwrotu. Posiadane i systematycznie doskonalone kompetencje w zakresie zarządzania oraz bariery wejścia dla sieci spoza Polski stwarzają możliwość generowania dodatkowych zysków. Jednocześnie bezsprzecznym jest, że w przyszłości duże zagraniczne sieci podejmą działania zmierzające do wejścia na rynek polski. Jednocześnie w mentalności korporacji zawsze istnieje priorytet przejścia aktywów zmniejszających ryzyko wejścia.

## 3. PROGNOZY FINANSOWE NA LATA 2015-2020

Ze względu na trudności z oszacowaniem prognozy nie uwzględniają efektów:

- działania restauracji w systemie franczyzy i masterfranczyzy
- akwizycji innych sieci
- rozwoju sprzedaży e-commerce i cateringu
- rozwoju spółek zarządzających restauracjami WOOK i Chłopskie Jadło

Prognozy finansowe uwzględniają wpływ zdarzeń jednorazowych wynikających z przeszłości, takich jak:

- odwrócenie rezerwy na znak towarowy Chłopskie Jadło,
- w związku z osiąganiem przez spółkę zysku podatkowego dotworzenie aktywa podatkowego związanego ze stratami z lat ubiegłych
- wycenę udziałów Shanghai Express.

Prognozy nie zawierają dokapitalizowania. Rozwój sieci został zaplanowany w oparciu o finansowanie zewnętrzne. Spółka nie wyklucza dokapitalizowania w przypadku nie znalezienia dodatkowych zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju.

Poniżej przedstawiona jest prognoza finansowa Sfinks Polska na lata 2015-2020:

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

Spółka przedstawia także dwie symulacje – nie stanowiące prognozy finansowej – pokazujące skalę wrażliwości prognozy przy zmieniającej się wartości sprzedaży:

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

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

(2) Wariant optymistyczny uwzględniający wyższą sprzedaż - o 3% na sieci istniejącej na koniec roku 2014 oraz o 10% na sieci nowej

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

#### 4. Ryzyka

Pokazywane w prognozie 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 14 listopada 2014 roku w raporcie pt. „Skonsolidowane śródroczne sprawozdanie finansowe za okres od 1 stycznia do 30 września 2014 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 uwzględnić w przypadku przedstawionej strategii spółki.