



STRATEGIA GRUPY SFINKS POLSKA NA LATA 2017-2022

(31 Marca 2017r.)

AKTUALIZACJA

(11 czerwca 2019 r.)

Spis Treści

I.	Wstęp	2
II.	Streszczenie.....	3
III.	Rynek usług gastronomicznych w Polsce	4
1.	Wielkość oraz struktura rynku gastronomicznego w Polsce.....	4
2.	Zachowania klientów na rynku usług gastronomicznych.....	4
3.	Perspektywy rozwoju rynku usług gastronomicznych w Polsce	5
IV.	Przewagi konkurencyjne Sfinks Polska S.A.....	6
V.	WIZJA, MISJA, WARTOŚCI.....	7
VI.	STRATEGIA 2017-2022	8
	Wprowadzenie	8
1.	Cele strategiczne Grupy Sfinks Polska S.A. na lata 2017-2022	9
2.	Założenia strategii	10
3.	Charakterystyka sieci	11
4.	Finansowanie realizacji strategii rozwoju	15
5.	Ryzyka.....	15
	Suplement: Szczegółowa charakterystyka rynku i otoczenia konkurencyjnego Grupy Sfinks Polska -pozostaje bez zmian	

I. WSTĘP

Sfinks Polska S.A. to jedna z największych firm restauracyjnych w Polsce. Od 2006 r. jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.. Jako grupa kapitałowa zarządza sieciami restauracyjnymi Sphinx, Chłopskie Jadło oraz WOOK, a także warszawskim pubem Bolek. Sfinks działa na rynku od 1999 r., chociaż pierwsze restauracje należące do sieci z jej portfolio zostały założone cztery lata wcześniej.

Wiodącą siecią i marką o największej wartości, należącą do Sfinks Polska jest Sphinx. To największa w Polsce sieć restauracji z segmentu casual dining. Sphinx jest jednocześnie najsilniejszą i najbardziej rozpoznawalną polską marką restauracyjną. Według najnowszych badań wykonanych przez TNS OBOP dla Sfinks Polska w 2016 r. uplasowała się na drugim miejscu wśród wszystkich marek gastronomicznych na polskim rynku pod względem rozpoznawalności „Top of mind” z 16-procentowym udziałem. Rozpoznawalność wspomagana tej marki wzrosła natomiast do poziomu 91%. Sphinx odpowiada za 90% przychodów gastronomicznych grupy. Pierwsza restauracja pod tym szyldem powstała w 1995 r. w Łodzi. W ciągu następnych dwóch lat ruszył kolejny Sphinx, tym razem w Poznaniu. Sukces tych dwóch lokali zapoczątkował powstanie całej sieci, która aktualnie liczy **91** restauracji działających w kilkudziesięciu miastach Polski.

Drugą pod względem liczebności siecią zarządzaną przez Sfinks Polska jest największa w Polsce sieć pubów Piwiarnia licząca 63 lokale franczyzowe. Klienci Piwiarni mogą liczyć na bogaty wybór piw, ofertę kulinarną oraz możliwość śledzenia wydarzeń sportowych dzięki telewizyjnym transmisjom. Wystrój Piwiarni jest inspirowany wnętrzami tradycyjnych pubów z Wysp Brytyjskich. W dniu 30 października 2017 r. Sfinks Polska nabyła prawa do tej sieci z zamiarem jej rozwoju.

Trzecią pod względem liczebności i przychodów siecią zarządzaną przez Sfinks Polska jest Chłopskie Jadło, czyli najbardziej rozpoznawalna marka w kategorii restauracji serwujących dania kuchni polskiej. Markę tę reprezentuje obecnie 11 lokali działających m.in. w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu.

Do Grupy Sfinks Polska należą także marki restauracyjne w kanale offline - Pub Bolek, Meta i Meta Disco, WOOK, Lepione&Pieczone oraz marki wirtualne - Aperitif i smacznieiszybko.pl

Spółka posiada także umowę masterfranczyzy wraz z obowiązkiem odkupu sieci pod marką Fabryka Pizy.



II. STRESZCZENIE

Strategia Grupy Sfinks Polska na lata 2017-2022 przewiduje, że wszelkim działaniom realizowanym przez Sfinks w tym okresie będzie przyświecał cel budowania wartości dla akcjonariuszy. W okresie objętym strategią Spółka będzie dążyła do osiągnięcia wzrostu wskaźnika P/E do poziomu liderów rynku w segmencie HORECA oraz do wypłaty dywidendy.

Działania ukierunkowane na wzrost biznesu będą realizowane przede wszystkim poprzez rozbudowywanie portfela komplementarnych marek gastronomicznych. Rozwój w tym zakresie będzie prowadzony zarówno w sposób organiczny, jak również poprzez akwizycje. **Wymienione powyżej koncepty** restauracyjne będą rozwijane w ramach Grupy Sfinks Polska S.A., poprzez spółki zależne lub powiązane, przy zapewnieniu zachowania nad nimi kontroli **w rozumieniu Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. Spółka nie wyklucza jednak oddania kontroli nad konkretną siecią danej marki w przypadku uzasadniającym wsparcie wzrostu wartości Sfinks Polska S.A. oraz pod warunkiem pozostawania przez określony czas w ścisłej współpracy ze Spółką.**

Spółka planuje na bazie posiadanego know-how oraz wdrożonych na przełomie lat 2018/19 narzędzi informatycznych:

- 1. inwestycje w pakiety mniejszościowe niedające kontroli celem wspierania rozwoju konceptów posiadających duży potencjał wzrostu i kompetentną kadrę zarządczą, z zastrzeżeniem posiadania przez Sfinks opcji odkupu wszystkich udziałów/akcji po ustalonym okresie i na z góry ustalonych zasadach.**
- 2. wspieranie właścicieli restauracji nieposiadających jednorodnej sieci, ale mających perspektywę wieloletniej współpracy ze Sfinks na zasadach afiliacji do wybranych programów biznesowych Spółki.**

Spółka stawia sobie za cel zarządzanie w Grupie Sfinks Polska sieciami o łącznej liczbie restauracji nie mniejszej niż 400 lokali. **Jednocześnie Spółka stawia sobie za cel współpracę z nie mniej niż 1000 punktów gastronomicznych w programie afiliacyjnym.**

Dodatkowo Spółka zamierza cały czas aktywnie obserwować rynek pod kątem możliwości akwizycji sieci restauracji.

Grupa planuje rozwijać sieci zarówno w modelu restauracji własnych, jak i franczyzowych, przy czym zakładany udział restauracji franczyzowych będzie kształtował się na poziomie 70-90% w zależności od rodzaju sieci. Dodatkowym źródłem przychodów i przewag konkurencyjnych Grupy Sfinks Polska ma być także rozwój sprzedaży w systemie dostaw do klienta w oparciu o **współpracę z głównymi graczy (integratorami) na rynku delivery, jak też o własną markę smaczniejszybko.pl.** W okresie objętym strategią Sfinks planuje także wdrożenie koncepcji masterfranczyzy i uruchomienie sieci restauracji w minimum 3 krajach.

Grupa Sfinks Polska będzie dążyła także do osiągnięcia wysokiej efektywności operacyjnej oraz finansowej, m.in. **w oparciu o wdrożone nowe narzędzia IT, jak też konsekwentny ich dalszy rozwój.** Spółka postawiła sobie za cel osiągnięcie średniego ROI na poziomie 25%, wskaźnika Dług Finansowy/EBITDA na poziomie wyników skonsolidowanych **nie wyższym niż 3,5** oraz osiągnięcie i utrzymanie wskaźnika EBITDA/przychody na poziomie 15% **z zastrzeżeniem nieuwzględniania korekty wynikającej z MSFF 16.**

Realizacja strategii rozwoju na lata 2017-2022 będzie finansowana z:

- 1. wypracowanej wolnej gotówki w wyniku:**
 - a. działalności podstawowej,**
 - b. przychodów jednorazowych, w tym z przekształcenia posiadanych restauracji do modelu franczyzowego,**
 - c. dokapitalizowania lub/i sprzedaży części udziałów spółek zależnych.**
- 2. środków francyzobiorców**
- 3. dźwigni finansowej**
- 4. dokapitalizowania Sfinks Polska S.A.**

W tym celu Spółka zamierza **przenieść do spółek zależnych marki SPHINX, Chłopskie Jadło i Piwiarnia jako zorganizowanej części przedsiębiorstwa jednocześnie konsekwentnie przekształcając** część sieci restauracji **własnych SPHINX i Chłopskie Jadło do modelu franczyzowego. W przypadku pozyskania środków zgodnie z założeniem ust.1 pkt b i c powyżej Spółka rozważy także wcześniejszą spłatę części lub całości kredytu.**

III. RYNEK USŁUG GASTRONOMICZNYCH W POLSCE

Poniżej przedstawiono wybrane informacje na temat rynku usług gastronomicznych. Szczegółowa charakterystyka rynku i otoczenia konkurencyjnego Grupy Sfinks Polska znajduje się w Suplemencie do Strategii.

1. WIELKOŚĆ ORAZ STRUKTURA RYNKU GASTRONOMICZNEGO W POLSCE

Główny wniosek: Rynek gastronomiczny znajduje się w kilkuletnim trendzie wzrostowym. Jak pokazują dane GfK Polonia¹, od 2010 roku systematycznie rośnie wartość sprzedaży w punktach gastronomicznych. Tendencja wzrostowa szczególnie wyraźnie zaznaczyła się w roku 2016.

- ✓ Całkowita sprzedaż wygenerowana przez wszystkie punkty gastronomiczne w roku 2016 osiągnęła poziom prawie 32,7 mld PLN, co oznacza wzrost o 9,1 p.p. w porównaniu do roku 2015¹.
- ✓ Wyraźny wzrost wartości sprzedaży dotyczy wszystkich segmentów rynku gastronomicznego (poza klubami nocnymi, gdzie sprzedaż pozostała na poziomie 2015 roku). Największa dynamika wzrostu dotyczyła restauracji (+17 p.p.), barów/lunch barów (+9 p.p.) oraz kawiarni (+8p.p.).
- ✓ Szacunkowa liczba punktów gastronomicznych działających w 2016 roku osiągnęła poziom prawie ~72.800. W przypadku lokali całorocznych ich liczba wzrosła do 54.150 punktów, co daje wzrost o 4 p.p. w porównaniu do roku 2015¹.
- ✓ Wszystkie segmenty lokali całorocznych, poza klubami nocnymi, odnotowały wzrost liczby placówek w porównaniu do 2015 roku. Największy wzrost jest widoczny wśród fast-foodów i restauracji – odpowiednio o 7 p.p. i 6 p.p. Również liczba placówek Top 10 największych sieci wzrosła – o ponad 8 p.p.¹
- ✓ Rozwój polskiego rynku gastronomicznego potwierdza wzrost udziału Polaków korzystających z gastronomii. W 2016 roku z gastronomii na mieście korzystało 54% Polaków (wzrost o 8 p.p. w porównaniu do 2015)¹.
- ✓ Wzrost popularności jedzenia na mieście dotyczy różnych grup nabywców: zarówno kobiet i mężczyzn, 20-, 30- i 50-latków, mieszkańców miast różnej wielkości oraz większości grup wyodrębnionych wg faz życia¹.

2. ZACHOWANIA KLIENTÓW NA RYNKU USŁUG GASTRONOMICZNYCH

Główny wniosek: Polscy konsumenci korzystają z gastronomii widocznie częściej, z powodu coraz większej liczby okazji oraz korzystają z coraz większej liczby typów usług gastronomicznych, przeznaczając na jedzenie na mieście coraz większą część budżetu domowego. Rosnąca świadomość konsumentów oraz wysoka konkurencyjność na rynku powoduje, że w najbliższych latach gastronomowie muszą walczyć o Klientów przede wszystkim jakością i różnorodnością oferowanych usług.

- ✓ Jak pokazują dane GUS, systematycznie rośnie wysokość dochodu rozporządzanego gospodarstw domowych w Polsce, a tym samym wzrastają wydatki na gastronomię.

¹ Rynek usług gastronomicznych w Polsce, GfK Polonia, listopad 2016

- ✓ Zauważalny jest systematyczny wzrost średniej ilości różnych typów punktów gastronomicznych odwiedzanych przez konsumentów od 2014 roku (wzrost z 2,2 średnio odwiedzanych typów lokali przez klientów do 2,6)¹.
- ✓ Restauracje (26%), pizzerie (25%), fast foody (21%), puby (14%) oraz kawiarnie (10%) są najbardziej popularnymi lokalami gastronomicznymi wśród konsumentów¹.
- ✓ Wzrasta liczba sytuacji, przy okazji których Polacy korzystają z gastronomii. Wyjście ze znajomymi jest nadal najpowszechniejszą okazją odwiedzania lokali gastronomicznych (46%). Bardziej popularne niż w latach ubiegłych stały się: wyjścia spontaniczne bez szczególnej okazji, jak również posiłki w drodze, szybkie przekąski, wyjścia do lokali w czasie wakacji czy podczas okazji służbowych. Wciąż popularnymi okazjami wizyt są okazje rodzinne, wspólne spędzenie czasu z dzieckiem oraz lunche w czasie pracy¹.
- ✓ Coraz popularniejszą formą korzystania z gastronomii staje się 'delivery'. Ponad jedna czwarta odwiedzających lokale gastronomiczne korzysta również z dostaw na telefon i/ lub przez Internet oferowanej przez lokale gastronomiczne. Stanowi to 6-punktowy wzrost vs. 2015¹.
- ✓ Wraz ze wzrostem konkurencyjności na rynku, kluczowymi elementami wyboru miejsca posiłku na mieście, obok funkcjonalnych elementów tj.: jakości i smaku dań, stają się 'doznania poza-smakowe' oferowane klientom przez lokale gastronomiczne: potrzeba relaksu (przejawiająca się chęcią spędzenia czasu w miłej i przyjaznej atmosferze), potrzebie nowości i różnorodności (przejawiająca się chęcią spróbowania nowych, różnorodnych smaków i miejsc), potrzeba sprawienia przyjemności sobie i najbliższym (przejawiająca się w chęci rozwijania i dbania o kontakty z innymi ludźmi)².
- ✓ Wśród osób niekorzystających z gastronomii słabną zaś bariery związane ze zbyt wysokimi cenami (choć wciąż jest to najczęściej wymieniana bariera odwiedzania), obawy o niedobry smak, walory zdrowotne jedzenia w restauracji czy niechęć do spędzania czasu z rodziną i znajomymi poza domem. Z drugiej strony rosną obawy wynikające z niepewności, co do jakości składników dań jedzonych na mieście¹.

3. PERSPEKTYWY ROZWOJU RYNKU USŁUG GASTRONOMICZNYCH W POLSCE

Za dalszym rozwojem rynku gastronomicznego w Polsce przemawiają:

- ✓ Systematyczny wzrost dochodu rozporządzanego gospodarstw domowych
- ✓ Wsparcie finansowe gospodarstw domowych w postaci programu 500+ i **wzrost minimalnego i średniego wynagrodzenia**
- ✓ Wzrost aktywności zawodowej, w tym w szczególności kobiet – tradycyjnie odpowiedzialnych za zakupy i przygotowanie posiłków w gospodarstwach domowych
- ✓ Trendy kulturowo – społeczne związane z szybkim tempem życia, dużym obciążeniem pracą i nauką poza domem, zmianą w sposobie spędzania wolnego czasu
- ✓ Rozwój turystyki

² Trendy na rynku usług gastronomicznych, IQS and Quant Group dla Sfinks Polska, grudzień 2015

IV. PRZEWAGI KONKURENCYJNE SFINKS POLSKA S.A.

- ✓ Personel - na rynku polskim jest bardzo ograniczona liczba osób posiadająca wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu sieciami restauracji. Liczba szkoleń oraz niska fluktuacja powodują, że z każdym rokiem wiedza i doświadczenie gromadzone w spółkach są na coraz wyższym poziomie. Dodatkowo pozyskiwanie, w ramach prowadzonych działań akwizycyjnych, nowych osób, które odniosły sukces w budowie własnych sieci restauracji, wzmacnia kadry Grupy.
- ✓ Know-how w zakresie zarządzania oraz budowania narzędzi wspomagających zarządzanie.
- ✓ Silne polskie marki sieciowe w Grupie.
- ✓ Największa sieć w segmencie casual dining (Sphinx) i najsilniejsza polska marka restauracyjna.
- ✓ Duża różnorodność oferty i wypracowane metody zarządzania ofertą.
- ✓ Skala działania i związane z tym warunki zakupów surowców, mediów, materiałów i urządzeń, liczba klientów.

Tab.1. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Silna i rozpoznawalna wiodąca marka Sphinx 2. Skala działania pozwalająca na dynamiczny rozwój z relatywnie niewielkim wzrostem kosztów ogólnego zarządu 3. Wdrożony nowysystemem IT, umożliwiający stosowanie rozwiązań konkurencyjnych w relacjach z klientem, jak i wzmacniających zarządzanie i rozwój know-how, a w szczególności usług delivery i programu lojalnościowego. 4. Kompetentny, zaangażowany i lojalny personel 5. Zarządzanie oparte o procesy - duży potencjał do wspierania rozwoju i działania spółek zależnych, gwarantujących odpowiedni poziom zarządzania. 6. Wysoka lojalność klientów – znacznie ponad przeciętną rynkową 7. Długoletnie relacje z kluczowymi dostawcami oraz korzystne warunki współpracy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historia Spółki wpływająca na niską wycenę akcji, a tym samym ograniczająca metody finansowania dynamicznego rozwoju Grupy ze względu na strukturę bilansu spółki 2. Sprzedaż w systemie dostaw do klienta i na wynos w początkowej fazie wzrostu. 3. Brak rozbudowanej oferty cateringowej 4. Wysoki poziom dźwigni finansowej
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rosnący rynek <ul style="list-style-type: none"> • Zmiana nawyków klientów i wzrost częstotliwości wizyt w restauracjach oraz korzystania z aplikacji mobilnych • Systematyczny wzrost siły nabywczej ludności • Rosnące zapotrzebowanie na sprzedaż na wynos 2. Ograniczanie szarej strefy w gastronomii 3. Rosnące zapotrzebowanie na usługi dobrej jakości 4. Niskie oprocentowania kredytów i lokat 5. Umocnienie złotówki (PLN) 6. Spadek cen najmu i cen nieruchomości 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spadek rentowności na skutek zmian prawno –podatkowych 2. Recesja i wzrost pesymizmu konsumentów 3. Dewaluacja złotówki (PLN) 4. Wzrost kosztów kredytów 5. Wzrost cen najmu i cen nieruchomości 6. Dynamiczne wejście konkurencji z zagranicy 7. Wzrost bezrobocia 8. Zmiany na rynku pracy- brak wykwalifikowanych pracowników

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.

WPROWADZENIE

Mimo dobrych perspektyw rynkowych zachodzące na rynku zmiany, które powodują wzrost oczekiwań klientów, przy jednoczesnym wzroście kosztów działalności, prowadzą do konieczności:

- ✓ zmiany struktury kosztów przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego poziomu świadczonych usług,
- ✓ precyzyjnego zarządzania ceną zapewniającego uzyskiwanie odpowiedniej marży na sprzedaży,
- ✓ wzrostu skali działania
- ✓ **wdrożenia rozwiązań umożliwiających trafną i szybką reakcję na pojawiające się zagrożenia, a w szczególności na wzrost kosztów, potencjalną dewaluację złotówki i kosztów finansowania.**

Taka sytuacja wymaga od przedsiębiorstw z branży gastronomicznej, w tym Grupy Sfinks Polska, podjęcia działań zmierzających do dostosowania strategii rozwoju oraz działań operacyjnych do gwałtownie zachodzących zmian.

Osiągnięta przez Sfinks Polska skala działania, zasoby kadrowe, wypracowywane przez lata know-how, wiedza i umiejętności w zakresie pozyskiwania finansowania przy obecnych niskich stopach procentowych, a także doświadczenie i relacje związane z pozyskiwaniem lokalizacji umożliwiają Sfinks Polska S.A. sprawne dopasowanie swojej działalności do zmian rynkowych.

Grupa dąży do pozyskania nowych sieci/konceptów celem zbudowania portfela marek pozwalających na oferowanie klientom dań różnych kuchni świata, obsługę różnymi kanałami dystrybucji oraz spełnienie oczekiwań klientów pod względem czasu obsługi i okazji do wizyty. Dobór marek do sieci Grupy, doświadczenie Spółki w budowaniu lojalności klientów, jak i pozycjonowaniu marek, pozwala na sukcesywne wzmacnianie pozycji rynkowej wszystkich zarządzanych przez Grupę marek, a w większości przypadków, możliwość pozycjonowania Spółki jako lidera w swoim segmencie.

Jednocześnie Sfinks Polska S.A. **wdrożyła i nadal będzie rozwijała** nowe rozwiązania informatyczne wspierające zarządzanie oraz budowanie relacji z klientami, co w powiązaniu z silnymi markami i efektem skali, będzie miało duże znaczenie dla rentowności Grupy. Wdrożenie tego rozwiązania pozwoli na wzrost skuteczności zarządzania, a tym samym będzie wspierać systemowy rozwój sieci. Wraz z całkowitym wdrożeniem nowego narzędzia będzie możliwość łatwiejszego stosowania różnych cenników i zachęt, które pozwolą

na zindywidualizowanie oferty dla klienta, a tym samym na osiągnięcie odpowiedniej wielkości sprzedaży przy zachowaniu zakładanego zysku na sprzedaży i poziomu zadowolenia klienta. **Wdrożenie nowego narzędzia w powiązaniu z posiadanym know-how umożliwia także:**

1. **Wzrost Grupy poprzez inwestycje w pakiety mniejszościowe niedające kontroli, których celem będzie:**
 - a. **wspieranie rozwoju konceptów posiadających duży potencjał wzrostu i kompetentną kadre zarządczą, z zastrzeżeniem posiadania opcji odkupu wszystkich udziałów/akcji po ustalonym okresie i na z góry ustalonych zasadach.**
 - b. **wspieranie właścicieli restauracji nieposiadających jednorodnej sieci, ale mających perspektywę wieloletniej współpracy na zasadach afiliacji do wybranych programów i działań Spółki.**
2. **Dalszy rozwój usług delivery tak we współpracy z największymi graczami (integratorami) na tym rynku, jak też z wykorzystaniem własnego portalu smacznieiszybko.pl.**

Wzrost skali działania wpłynie na poprawę rentowności. W szczególności wpływ na to będą miały takie czynniki jak spadek kosztów w związku ze wzrostem skali zakupów, korzystniejsze ceny najmu w związku ze wzrostem siły negocjacyjnej przy najmowaniu powierzchni, możliwość zastosowania we wszystkich sieciach najskuteczniejszych rozwiązań organizacyjnych i biznesowych oraz zmniejszenie KOZ Grupy Sfinks Polska w stosunku do przychodów.

Spółka z sukcesem wprowadziła program lojalnościowy oraz metody zarządzania ceną. Rozbudowa sieci w oparciu o silne marki, **jak też dołączenie punktów gastronomicznych w programie afiliacyjnym** będzie pozwalała na przygotowanie dla klientów ciekawszej oferty, zapewniając zaspokojenie potrzeb klienta w zależności od okazji, lokalizacji czy potrzeby różnorodności smaków i **klimatów. Spółka stawia sobie za cel współpracę z nie mniej niż 1000 punktów gastronomicznych w programie afiliacyjnym.**

Ze względu na liczbę prowadzonych projektów (rozwijanie narzędzi IT, akwizycje, budowa procesów zarządzania oraz przygotowanie Spółki do zmian rynkowych i regulacyjnych) Sfinks Polska S.A. w ostatnich latach ponosiła wyższe koszty pracy niż wynikające z wielkości i przychodowości sieci. Zakończenie i wdrożenie kluczowych projektów pozwoli na sukcesywne obniżanie udziału KOZ Grupy Sfinks Polska w stosunku do przychodów.

1. CELE STRATEGICZNE GRUPY SFINKS POLSKA S.A. NA LATA 2017-2022

Głównym celem strategicznym jest budowa wartości dla akcjonariuszy. Spółka będzie dążyła do uzyskania wzrostu wartości Sfinks Polska S.A. mierzonego wskaźnikiem P/E do poziomu liderów rynku w segmencie HORECA. Jednocześnie w okresie objętym strategią Spółka będzie dążyła do wypłaty dywidendy.

Spółka zamierza osiągnąć ten cel poprzez realizację następujących zamierzeń:

- Zbudowanie portfela komplementarnych marek gastronomicznych celem zaspokojenia różnorodnych potrzeb klientów.
- Osiągnięcie wysokich wskaźników rozpoznawalności zarządzanych marek oraz wskaźników oceny jakości usług przez klientów:
 - ✓ utrzymanie zadowolenia klientów restauracji Sphinx (bardzo zadowolony i zadowolony) ze świadczonych usług w każdym ich elemencie na poziomie nie niższym niż 95%
 - ✓ osiągnięcie wskaźników zadowolenia klientów w sieciach pozostałych marek na poziomie restauracji Sphinx
 - ✓ osiągnięcie i utrzymanie we wszystkich sieciach wskaźnika lojalności klientów powyżej średniej rynkowej
 - ✓ osiągnięcie wskaźników rozpoznawalności marki przez wszystkie marki Grupy na poziomie top 5 we właściwych dla danych marek segmentach

- Osiągnięcie wzrostu skali działania

Rozwój sieci będzie następował poprzez:

- ✓ akwizycję istniejących lokali i sieci/konceptów gastronomicznych
- ✓ **afiliację punktów gastronomicznych do wybranych programów biznesowych spółki**
- ✓ dalszy rozwój sieci marek własnych
- ✓ rozwój sprzedaży w systemie dostaw do klienta
- ✓ wdrożenie koncepcji masterfranczyzy i uruchomienie sieci restauracji w minimum 3 krajach

Grupa planuje rozwijać sieci zarówno w modelu restauracji własnych, jak i franczyzowych, przy czym zakładany udział restauracji franczyzowych będzie kształtował się na poziomie 70-90% w zależności od rodzaju sieci.

- Osiągnięcie wysokiej efektywności operacyjnej oraz finansowej działania:
 - ✓ **dalszy rozwój** narzędzi IT umożliwiających osiągnięcie w pełni przewagi konkurencyjnej poprzez elastyczność i skalowalność stosowanych rozwiązań oraz wzrost jakości i szybkości uzyskiwania informacji zarządczej
 - ✓ osiągnięcie średniego ROI na poziomie 25%
 - ✓ osiągnięcie wskaźnika Dług Finansowy/EBITDA na poziomie wyników skonsolidowanych w wysokości **nie większej niż 3,5**
 - ✓ osiągnięcie i utrzymanie wskaźnika EBITDA/przychody na poziomie 15% **z zastrzeżeniem niewzględniania korekty wynikającej z MSFF 16.**

2. ZAŁOŻENIA STRATEGII

- Rozwój sieci w spółce Sfinks Polska S.A. i spółkach powiązanych.

Grupa będzie realizowała rozwój sieci zarówno poprzez rozwój organiczny, jak i poprzez akwizycje. Decyzje w zakresie wyboru ścieżki rozwoju Grupa będzie podejmowała, w szczególności w oparciu o prowadzone analizy rynku oraz efektów synergii, spójności z zakładaną strategią i oczekiwanego zwrotu z inwestycji.

Istotnym elementem rozwoju sieci marek w ramach Grupy Sfinks Polska oraz wzrostu ich rentowności będzie również sprzedaż w systemie dostaw do klienta **w tym w oparciu o własną markę smacznieiszybko.pl** na rzecz wszystkich marek Grupy o jakości i na warunkach istotnie korzystniejszych niż byłoby to możliwe do uzyskania przez każdą z sieci osobno.

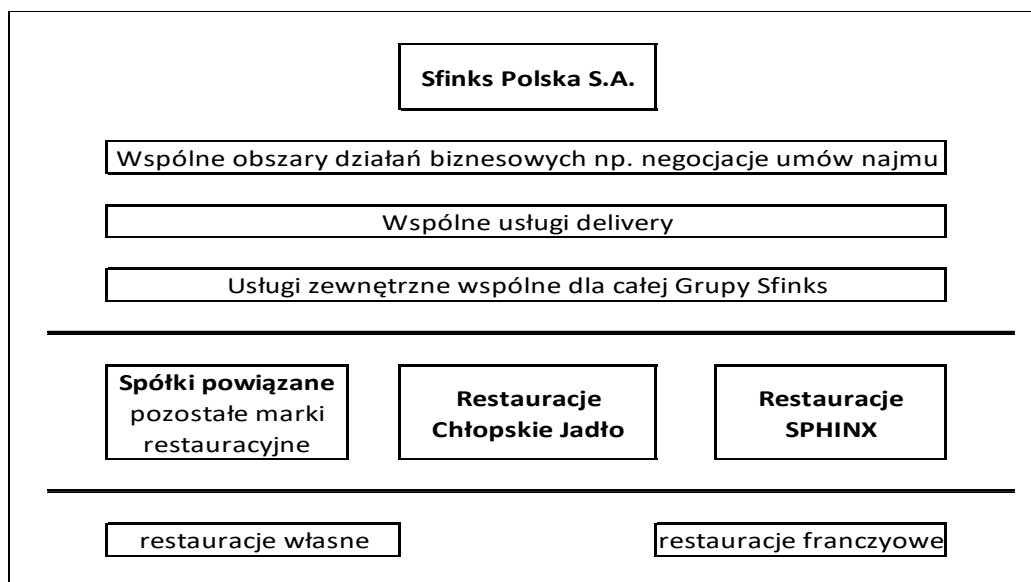
- Organizacja Grupy

Na czele Grupy pozostaje Sfinks Polska S.A. Sieci będą rozwijane w ramach Sfinks Polska S.A., poprzez spółki zależne lub powiązane. Sfinks dopuszcza możliwość posiadania w takich spółkach mniej niż 100% akcji lub udziałów przy zapewnieniu zachowania kontroli **w rozumieniu Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej**.

Rolą Sfinks Polska S.A. będzie wspieranie organizacyjne podmiotów Grupy w tym poszukiwanie efektów synergii, w szczególności w zakresie:

- ✓ finansów i księgowości
- ✓ negocjacji i poszukiwania lokalizacji i franczyzobiorców
- ✓ negocjacji warunków zakupów towarów i usług
- ✓ poszukiwanie możliwości produkcji dedykowanych produktów w wybranych obszarach stanowiących duży potencjał zakupowy Grupy
- ✓ zapewnienia zgodności działalności z regulacjami prawnymi
- ✓ koordynacji współpracy podmiotów Grupy, a w szczególności w ramach budowy baz danych, promocji i sprzedaży w systemie dostaw do klienta, **programu lojalnościowego**

Tab. 2. Schemat organizacji Grupy



- Budowa portfela marek

Sfinks Polska S.A. będzie dążyła do zbudowania portfela marek restauracyjnych pozwalających na:

- ✓ **zróżnicowanie oferty dla franczyzobiorców, w tym pod kątem różnorodności konceptów i nakładów inwestycyjnych**
- ✓ lepsze wykorzystanie dostępnych lokali – miejsce, wielkość, możliwość osiągnięcia zakładanej rentowności i ROI

- ✓ zróżnicowanie oferty usług gastronomicznych dla klientów
- ✓ zaspokojenie różnych potrzeb **klientów** m.in. według poniższych kryteriów:
 - spotkanie biznesowe, rodzinne, zabawa
 - pora dnia, dzień tygodnia
 - podróż, praca
 - spotkanie w restauracji, kawiarni, catering, sprzedaż w systemie dostaw do klienta
- ✓ zróżnicowanie dostępności cenowej
- ✓ możliwości wzrostu, w tym sprzedaży masterfranczyzy do innych krajów niż Polska

3. CHARAKTERYSTYKA SIECI

Tabele poniżej zawierają wykaz obecnych i planowanych marek w portfelu Grupy wraz z określeniem elementów ich pozycjonowania. Portfel marek może zostać poszerzony w wyniku prowadzonych analiz rynku i związanego z tym rozwoju organicznego i akwizycji.

Tab. 3. Marki w portfelu z segmentu Casual Dining

Marka	Chłopskie Jadło	Sphinx	WOOK	Fabryka Pizzy
Typ restauracji	Casual Dining			
Główny rodzaj / cel wizyty	Spotkania: towarzyskie, rodzinne, biznesowe, lunch, obiad, biesiady	Spotkania: towarzyskie, rodzinne, biznesowe, lunch, obiad, kolacja	Spotkania: towarzyskie, rodzinne, biznesowe, lunch, kolacja	Spotkania: towarzyskie, rodzinne, biznesowe, lunch, kolacja
Rodzaj dań	Kuchnia polska	Kuchnia międzynarodowa z elementami kuchni Bliskiego Wschodu	Kuchnia azjatycka	Kuchnia włoska
Wyróżniki w ofercie	Tradycyjna kuchnia polska, zrazy, pierogi, placki Macieja, kompot, polskie alkohole, polska muzyka	Shoarma by Sphinx, steki, nowości - dodatkowe menu 4-6 /rok, wydarzenia kulturalne, Before	Dania przygotowywane w woku na otwartym ogniu	Ciasta razowe - lekkość pizz i makaronów, wino, muzyka włoska
Typowa powierzchnia	250-400 m2	250-350 m2	220-250 m2	100-150 m2

• **RESTAURACJE SPHINX**

Sphinx jest najsilniejszą w Polsce marką restauracyjną w segmencie casual dining z obsługą kelnerską. Jest silną marką o wysokiej rozpoznawalności wśród klientów (świadomość całkowita 91%, top of mind 16%). Po ponad 20 latach obecności na rynku marka jest dojrzała i odnotowuje wzrost poziomu lojalności i satysfakcji klientów. Serwowana oferta kuchni międzynarodowej z akcentem orientalnym: shoarma, steki, przystawki, mezze, dania fit i oferty sezonowe, spełniają wymagania różnych grup klientów. Zmodernizowane w ostatnich latach lokale oraz nowo otwierane restauracje Sphinx charakteryzują się nowoczesnym wystrojem z zachowaniem orientalnego klimatu, przy jednoczesnym dostosowaniu powierzchni do różnych potrzeb i okazji.

Spółka planuje rozwój sieci restauracji Sphinx w obecnie przyjętych standardach, tj. o powierzchni 250-350 metrów kwadratowych. Jednocześnie planowane jest przekształcenie wybranych restauracji Sphinx o powierzchni mniejszej niż 200 metrów kwadratowych w restauracje działające pod innymi markami Grupy (informacja poniżej), dla których te lokale będą spełniały wymagania dotyczące wielkości. Takie działanie umożliwi ostateczne ujednoczenie wizerunku restauracji Sphinx oraz wypracowanie wyższej EBITDA na przekształcanych restauracjach, głównie z powodu obniżenia kosztów pracy i kosztów spożywczych.

Spośród restauracji, które będą działać pod marką Sphinx, wybrane lokale zostaną przekazane do prowadzenia w systemie franczyzowym. Umożliwi to Spółce osiągnięcie istotnych korzyści, m.in. większe zaangażowanie osoby prowadzącej restaurację i związane z tym zwiększenie poziomu sprzedaży,

uwolnienie środków na nowe inwestycje Spółki, a tym samym uzyskanie łącznej wyższej EBITDA w okresie objętym strategią.

Spółka przewiduje też, iż dynamika sprzedaży w sieci Sphinx będzie wyższa niż dynamika wzrostu liczby lokali tej sieci w związku z wprowadzeniem sprzedaży oferty restauracji Sphinx w systemie dostaw do klienta.

W konsekwencji powyższych działań sieć restauracji Sphinx ostatecznie zyska jednolity wizerunek w całym kraju oraz potencjał generowania wyższej rentowności przy niższym udziale KOZ w stosunku do przychodów tej sieci.

- **RESTAURACJE CHŁOPSKIE JADŁO**

Chłopskie Jadło jest największą siecią oferującą dania kuchni polskiej - w ostatnich latach można było zaobserwować brak dynamicznego rozwoju konkurencyjnych sieciowych restauracji. Marka Chłopskie Jadło konkuruje głównie z lokalnymi restauracjami miejskimi serwującymi dania kuchni polskiej oraz podmiejskimi (przydrożnymi) karczmami/chatami, specjalizującymi się w polskim jedzeniu, jak również pierogarniami.

Jak pokazują badania zrealizowane dla Sfinks Polska S.A. przez firmę IQS and Quant Group w 2015 roku, kuchnia polska jest najbardziej preferowanym rodzajem kuchni, jeżeli chodzi o kraj pochodzenia – 71% wskaźnik preferencji wśród dorosłych Polaków stołujących się na mieście. Polska kuchnia jest ceniona przede wszystkim za duże porcje, zdrowe dania (bez konserwantów oraz sztucznych dodatków), zbilansowany dobór składników oraz emocje związane z polskim jedzeniem – smaki dzieciństwa, łączenie pokoleń, spotkania z bliskimi, komfort i nieskrępowanie w czasie konsumpcji dań. Jednocześnie badania jakościowe zrealizowane przez Sfinks Polska dla marki Chłopskie Jadło pokazują, że cechy te jednoznacznie kojarzone są również z tą marką. W wizerunku sieci Chłopskie Jadło na plan pierwszy wysuwają się elementy zyskujące na znaczeniu przy wyborze miejsc konsumpcji na mieście przez klientów, a więc te związane z naturalnością i prozdrowotnymi aspektami posiłków, tj.:

- restauracja korzysta z naturalnych/nieprzetworzonych składników
- restauracja oferuje posiłki przygotowane z sezonowych produktów
- restauracja oferuje zdrowe posiłki
- produkty do przyrządzania posiłków w restauracji są wysokiej jakości
- restauracja oferuje duży wybór dodatków

W roku 2016 Spółka przeprowadziła testy sprzedaży oferty restauracji Chłopskie Jadło w systemie dostaw do klienta. Wyniki sprzedaży potwierdziły duży potencjał sprzedaży dań kuchni polskiej w tym kanale dystrybucji.

W oparciu o dotychczasowe wyniki założono rozwój sieci Chłopskie Jadło w okresie objętym strategią do kilkudziesięciu restauracji, w tym również w modelu franczyzowym oraz dodatkowy wzrost sprzedaży w systemie dostaw do klienta.

- **RESTAURACJE WOOK**

Dania kuchni azjatyckich są po kuchni polskiej i włoskiej trzecią najpopularniejszą grupą dań preferowaną przez klientów. Klienci restauracji WOOK cenią sobie sposób przygotowania (w woku na otwartym ogniu), jak i oferowane smaki.

Ze względu na duży potencjał sprzedaży w systemie dostaw do klienta dania z menu będą oferowane w tym kanale dystrybucji. W okresie realizacji strategii planowany jest rozwój sieci WOOK głównie w dużych miastach z udziałem ok. 70% restauracji franczyzowych.

- **FABRYKA PIZZY**

Kuchnia włoska jest najpopularniejszym zagranicznym rodzajem kuchni w Polsce. Jednocześnie pizza jest najpopularniejszym i najłatwiej dającym się transportować produktem do sprzedaży w systemie dostaw do klienta. Popularność pizzy wśród Polaków powoduje systematyczny rozwój potrzeb klienta w zakresie różnorodności oferowanego produktu, dostępności jak i szybkości realizacji zamówienia w zależności od sytuacji.

Sfinks Polska S.A. zawarł w IV kwartale 2016 roku umowę masterfranczyzy uprawniającą wyłącznie Sfinks Polska lub podmiot zależny do rozwoju sieci restauracji z kuchnią włoską pod marką Fabryka Pizzy. Jednocześnie Sfinks Polska posiada prawa do zakupu w określonym czasie i po określonej cenie spółki Fabryka

Pizy Sp. z o.o.. O powyższym tej transakcji spółka informowała raportem bieżącym nr 28/2016 r. z dnia 28 grudnia 2016 r.

Fabryka Pizy powstała w Krakowie w roku 2000. Marka ta jest szczególnie dobrze znana w tym mieście, oferuje bogatą grupę dań kuchni włoskiej, w tym pizze. Charakterystycznymi daniami tej sieci są Bombery (gorąca buła pizzowa z różnymi składnikami) oraz możliwość zamówienia pizy, makaronów i Bomberów z ciasta razowego.

Pod marką Fabryka Pizy Grupa Sfinks Polska **otworzyła już 9 restauracji i konsekwentnie rozwija** sieć restauracji typu pizza and pasta. Budowa takiej sieci wymaga znacznie niższych nakładów na jeden lokal niż na restaurację Sphinx lub Chłopskie Jadło, tak z powodu niższych wymagań technologicznych zaplecza, jak i mniejszej powierzchni lokali.

W segmencie kuchni włoskiej Grupa stawia sobie za cel stanie się, w wyniku realizacji strategii, liderem na rynku polskim, co zamierza osiągnąć zarówno poprzez rozwój sieci Fabryka Pizy, jak i innych marek w tym segmencie.

Tab. 4. Marki w portfolio z segmentów FCD, Bistro i Gastro pub

Marka	Lepione&Pieczone	Meta Disco	Meta	Piwiarnia/ Bolek
Typ restauracji	Fast Casual Dining	Bistro		Gastro pub
Główny rodzaj / cel wizyty	Spotkania: towarzyskie, rodzinne Lunch	Spotkania: towarzyskie, biznesowa zabawa	Spotkania: towarzyskie, biznesowy lunch	Spotkania: towarzyskie, biznesowa zabawa Lunch
Rodzaj dań	Kuchnia polska	Kuchnia polska	Kuchnia polska	Kuchnia polska
Wyróżniki w ofercie	Szeroki wybór pierogów z wody i z pieca, kasze, tradycyjne polskie podplomyki, a także pieczone mięsa i ryby.	Tatar, ogórek, sałatka polska, tradycyjny polski alkohol, muzyka disco polo + światowe retro disco, dyskoteka	Tatar, ogórek, sałatka polska, tradycyjny polski alkohol, muzyka polska retro, luźna atmosfera	Szaszłyki, żeberka, piwo, golonka, transmisje sportowe, tańce
Typowa powierzchnia	100 - 200 m ²	250-400 m ²	80 -150 m ²	200-400 m ²

- **LEPIONE&PIECZONE**

Koncept segmentu fast casual dining, nawiązujący bezpośrednio do smaków Chłopskiego Jadła, ale charakteryzujący się szybszą obsługą i bardziej nowoczesnym wnętrzem. W menu Lepione&Pieczone znajduje się m.in. szeroki wybór pierogów z wody i z pieca, kasze, tradycyjne polskie podplomyki, a także pieczone mięsa i ryby. Właścicielem marki Lepione&Pieczone jest Sfinks Polska S.A. Pierwszy lokal został otwarty w czerwcu 2018 r. w Łodzi.

- **META**

Od kwietnia 2019 r do portfolio marek będących własnością Grupy Kapitałowej dołączyły lokale typu bistro Meta Seta Galareta odzwierciedlające swoim wystrojem ducha epoki PRL oraz klub taneczny Meta Disco.

Restauracje działające pod w/w markami są restauracjami typu bar bistro, charakteryzują się niskimi nakładami inwestycyjnymi w porównaniu do restauracji z obsługą kelnerską, ograniczoną ofertą gastronomiczną, dużym udziałem napojów alkoholowych i bezalkoholowych w sprzedaży ogółem. Sieć barów bistro pod w/w markami będzie prowadzona w spółce zależnej od Sfinks Polska S.A.

- **PIWIARNIA/ PUB BOLEK**

Klienci Piwiarni i Pubu mogą liczyć na bogaty wybór piw, ofertę kulinarną oraz możliwość śledzenia wydarzeń sportowych dzięki telewizyjnym transmisjom. Wystrój Piwiarni jest inspirowany wnętrzami tradycyjnych pubów z Wysp Brytyjskich.

- **SMACZNIEISZYBKO.PL**

Grupa Sfinks Polska planuje w okresie objętym niniejszą strategią znaczny wzrost sprzedaży w systemie dostaw do klienta we wszystkich sieciach Grupy. **Sfinks Polska w oparciu o portal smacznieiszybko.pl świadczy usługi na rzecz wszystkich marek Grupy oraz lokali afiliowanych.**

Znajomość przez klientów marek posiadanych w portfolio Grupy Sfinks Polska, bogata oferta produktowa oraz planowana skala rozwoju sieci umożliwi osiągnięcie nowej usłudze sprzedaży w systemie dostaw do klienta istotnej przewagi konkurencyjnej. W związku z budową tego kanału dystrybucji Sfinks Polska rozważa akwizycje i alianse umożliwiające szybkie zbudowanie skali działania, dużego grona odbiorców, współdzielenie wiedzy oraz szeroką ofertę.

Tab. 5. Zakładany udział sprzedaży w systemie dostaw do klienta do sprzedaży ogółem dla poszczególnych marek

Marka	Chtëpskie Jadło	Sphinx	WOOK	Fabryka Pizy	Meta	Piwiarnie
Zakładany udział	15-30%	5-15%	20-30%	30-50%	5-10%	5-10%

- **APERITIF**

Działania w zakresie programu lojalnościowego Aperitif skupiają się na budowaniu lojalności użytkowników poprzez dedykowane oferty przy wykorzystaniu aplikacji mobilnej. W programie na koniec maja 2019 r. uczestniczyło ponad 235 tys. użytkowników. Systematycznie oferta dedykowana użytkownikom aplikacji Aperitif rozszerzana jest o atrakcyjne oferty sprzedażowe dla pozostałych marek Spółki oraz oferty dedykowane dla użytkowników Partnerów współpracujących, w tym lokali afiliowanych.

- **MASTERFRANCZYZA**

Sfinks Polska S.A. planuje rozwój zagraniczny w oparciu o umowy masterfranczyzy. W czasie objętym strategią spółka planuje rozwój poprzez masterfranczyzę sieci restauracji Sphinx. Celem jest rozwój sieci restauracji Sphinx na zasadach masterfranczyzy przynajmniej w trzech krajach i w sposób umożliwiający masterfranczyzobiorcy łatwe korzystanie z know-how, jak i budowanie odpowiedniej skali działania. Realizacja tego celu będzie możliwa dzięki wdrożeniu nowego kompleksowego oprogramowania do zarządzania siecią.

Nowy system jest systemem scentralizowanym działającym, w oparciu o zintegrowane bloki specjalizowanych narzędzi i dedykowanych funkcjonalności i umożliwia spójne zarządzanie ofertą dla grupy lokali jak i dla poszczególnych restauracji w sieci w czasie rzeczywistymi. Otwarta i modułowa architektura oprogramowania daje możliwość dostosowania systemu do specyficznych potrzeb sieci za pomocą jedynie konfiguracji centralnej.

Oprogramowanie to napisane jest w sposób umożliwiający uruchomienie go niemal w każdej lokalizacji bez potrzeby inwestowania w kosztowną infrastrukturę informatyczną. Przewagę konkurencyjną system zapewnia przez zastosowanie rozwiązań on-line umożliwiających niemal w czasie rzeczywistym reagowanie na zaistniałe zmiany. W przypadku problemów technicznych w komunikacji z Centralą przewidziano podtrzymanie działania funkcjonalności zapewniających ciągłość sprzedaży.

4. FINANSOWANIE REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU

Realizacja strategii rozwoju na lata 2017-2022 będzie finansowana z:

1. wypracowanej wolnej gotówki w wyniku:
 - a. działalności podstawowej
 - b. przychodów jednorazowych, w tym z przekształcenia posiadanych restauracji do modelu franczyzowego
 - c. dokapitalizowania lub/i sprzedaży części udziałów spółek zależnych
2. środków franczyzobiorców
3. dźwigni finansowej
4. dokapitalizowania Sfinks Polska S.A.

W przypadku pozyskania środków zgodnie z założeniem ust.1 pkt b i c powyżej Spółka rozważa także wcześniejszą spłatę części lub całości kredytu.

W tym celu Spółka zamierza:

1. przenieść do spółek zależnych marki SPHINX, Chłopskie Jadło i Piwiarnia jako zorganizowane części przedsiębiorstwa.
2. Istotnie poprawić wskaźniki rentowności Grupy poprzez:
 - a. wzrost skali działania
 - b. poprawienie rentowności sieci i zmniejszenie udziału kosztów ogólnego zarządu przychodach Grupy
3. Przekształcić część sieci restauracji Sphinx i Chłopskie Jadło do prowadzenia w modelu franczyzowym
4. Wykorzystać finansowanie zewnętrzne, dłużne i kapitałowe, do rozwoju spółek Grupy, przy utrzymaniu zakładanego poziomu wskaźnika DŁUG/EBITDA

5. RYZYKA

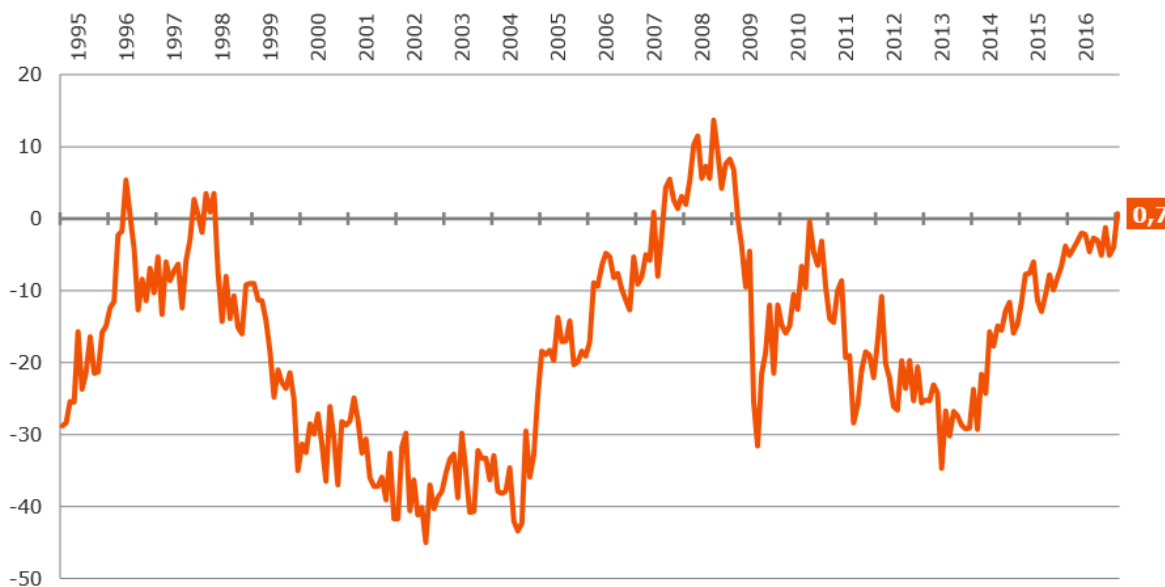
Potencjalne zagrożenia realizacji strategii zostały wymienione w analizie SWOT. Grupa ponosi w związku ze swoją działalnością szereg rodzajów ryzyka. Są one opisane w **opublikowanych sprawozdaniach finansowych**. Powyższe dokumenty dostępne są na stronie internetowej Spółki.

Opisane w niniejszym dokumencie cele i założenia dotyczące przyszłości nie stanowią prognoz wyników finansowych a **oczekiwane przez Zarząd Emitenta pożądane wartości, do których będzie dążył realizując strategię w poszczególnych jej obszarach.**

1. NASTROJE KONSUMENCKIE

Wskaźniki nastrojów konsumenckich wskazują na długofalowy wzrost optymizmu polskich konsumentów począwszy od 2013 roku.

Rys. 1. Wartość TNS Consumer Index¹ (wskaźnik optymizmu konsumenckiego Polaków), lata 1995-2016. Źródło TNS Polska



Uzyskiwane wartości TNS Consumer Index nie osiągnęły jeszcze poziomu z roku 2008, ale rok 2016, po raz pierwszy od 8 lat, przyniósł we wrześniu oraz listopadzie dodatnie wartości tego wskaźnika.

Obserwowany wysoki poziom optymizmu konsumenckiego charakteryzuje grupy o dużym potencjale nabywczym na rynku, tj.: osoby w wieku od 25 do 39 r.ż. (+7,1) oraz gospodarstwa domowe 3+ (+3,2).

Tab.1. Wartość TNS Consumer Index (wskaźnik optymizmu konsumenckiego Polaków) rok 2016.

Źródło TNS Polska

01'2016	02'2016	03'2016	04'2016	05'2016	06'2016	07'2016	08'2016	09'2016	10'2016	11'2016
-2,2	-4,6	-2,7	-3	-5,1	-1,2	-5,1	-4	0,7	-1,9	0,1

Optymistyczne wnioski dotyczące zaufania konsumenckiego płyną również ze wskaźników liczonych przez Główny Urząd Statystyczny (BWUK, WWUK)². Bieżący wskaźnik ufności konsumenckiej (BWUK) GUS,

¹ **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. Respondenci oceniają bieżącą sytuację ekonomiczną kraju oraz sytuację ekonomiczną własnego gospodarstwa domowego. Prognozy dla tych obszarów budowane są z horyzontem wynoszącym 12 miesięcy. Wartość TNS Consumer Index to wskaźnik uzyskiwany poprzez agregację sald ocen pozytywnych oraz negatywnych dla monitorowanych obszarów oceny gospodarstw domowych oraz gospodarki kraju. Wskaźnik TNS Consumer Index może przyjmować wartości od -100 do 100.

² **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

syntetycznie opisujący obecne tendencje konsumpcji indywidualnej wzrósł w listopadzie 2016 roku o 1,5 pkt w stosunku do listopada 2015 roku i ukształtował się na poziomie –2,4.

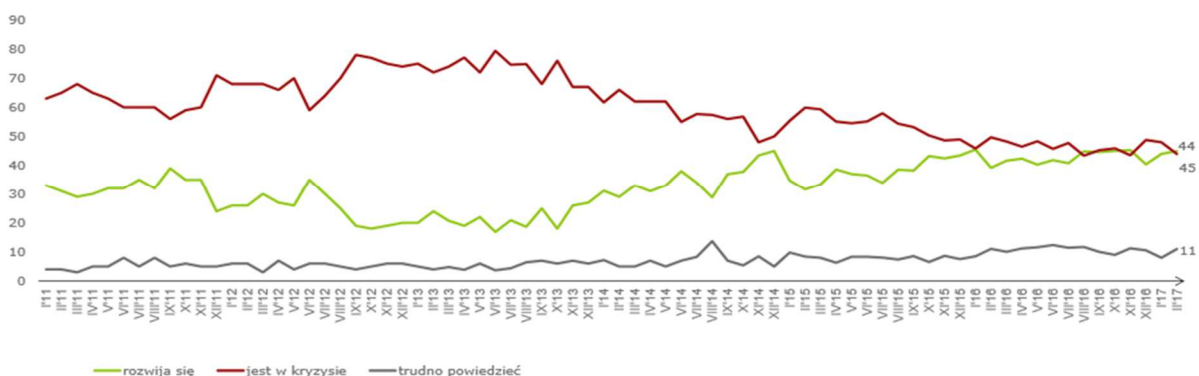
Wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej (WWUK) GUS, syntetycznie opisujący oczekiwane w najbliższych miesiącach tendencje konsumpcji indywidualnej, ukształtował się w listopadzie 2016 roku na poziomie – 5,4, co oznacza wzrost o 2,9 p. w stosunku do listopada 2015 roku.

2. STAN GOSPODARKI I GOSPODARSTW DOMOWYCH

W 2016 r. nastąpiło spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego (szacowana dynamika wzrostu na koniec 2016 r. wyniosła 2,8% wobec 3,9% w 2015 roku). Na koniec 2017 r. oczekuje się wzrostu na poziomie 2,7%. Głównymi czynnikami mającymi wpływ na dynamikę wzrostu w perspektywie dwóch lat mają być: ożywienie inwestycji, poprawa eksportu oraz konsumpcja prywatna.

Według cyklicznego badania Kantar Public (dawniej Zespół Badań Społecznych TNS Polska) 'Nastroje społeczne Polaków', w porównaniu do lat ubiegłych wzrasta pozytywna ocena stanu gospodarki Polski (pozytywna ocena zbliża się do poziomu z roku 2008). Należy jednak zwrócić uwagę na dychotomię opinii w tym obszarze - taki sam odsetek dorosłych Polaków uważa, że polska gospodarka jest w stanie kryzysu (45%) jak rozwoju (44%), nie ma zdania 11% badanych.

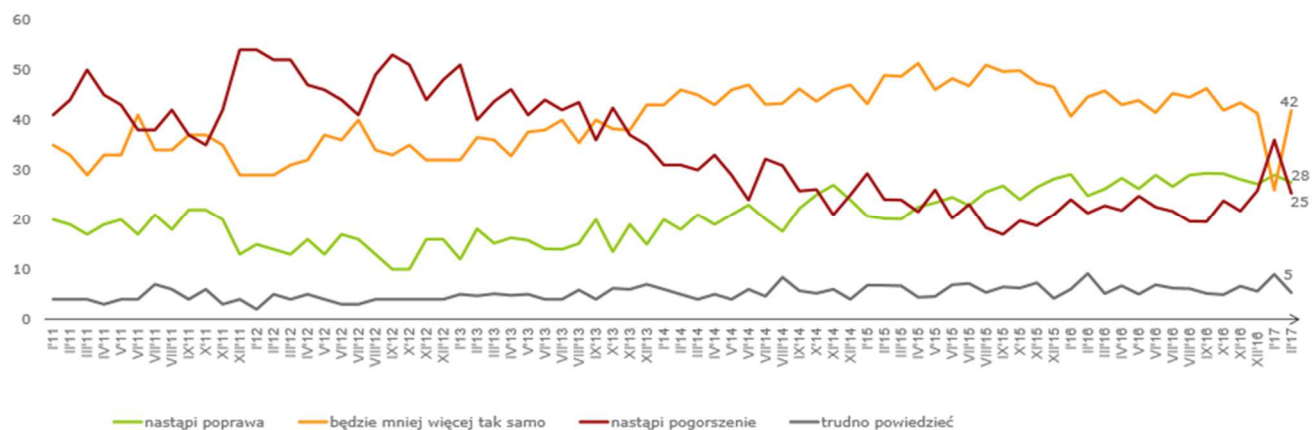
Rys. 2. Ocena stanu polskiej gospodarki. Źródło: Nastroje społeczne Polaków. Kantar Public luty 2017 r.



Według tego samego badania, długoletnia perspektywa materialnych warunków życia gospodarstw domowych jest postrzegana przez Polaków jako stabilna (osiągając jeden z wyższych poziomów w trendzie czasowym od roku 2007). Aż 43% Polaków uważa, że następne trzy lata nie przyniosą zmiany, jeśli chodzi o materialne warunki życia ich gospodarstw domowych. Ponad jedna czwarta badanych (28%) uważa, że warunki życia zmienią się na lepsze. Natomiast najmniejszy odsetek (22%) uważa, że ulegną one pogorszeniu.

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.

Rys. 3. Prognoza zmian materialnych warunków życia gospodarstw domowych. Nastroje społeczne Polaków. Kantar Public luty 2017



Według danych GUS, już w 2015 r. sytuacja materialna gospodarstw domowych w Polsce poprawiła się. Gospodarstwa domowe osiągały wyższe dochody i więcej wydawały niż w roku 2014. Wzrosła nadwyżka dochodów nad wydatkami. Poziom przeciętnego miesięcznego dochodu rozporządzalnego na osobę wyniósł w 2015 r. - 1386 zł i był realnie wyższy o 4,3% od dochodu z roku 2014. Przeciętne miesięczne wydatki w gospodarstwach domowych na osobę w 2015 r. osiągnęły wartość 1091 zł i były realnie wyższe o 2,1% od wydatków z roku 2014, stanowiły 78,7% dochodów (w 2014 r. – 80,5%). Wydatki na towary i usługi konsumpcyjne wyniosły średnio 1043 zł i były realnie wyższe o 2,0% w stosunku do 2014 r.

Rok 2016 (II kw.) przyniósł dalszą poprawę sytuacji materialnej gospodarstw domowych. Jak podaje NBP, w II kw. 2016 r. realne dochody gospodarstw domowych zwiększyły się o 6,1% r/r, z czego za ok. 2,5 p.p. wzrostu odpowiadają wypłaty ze świadczeń 'Rodzina 500+'. Ponadto, korzystna dynamika dochodów była wspierana przez wyraźny wzrost dochodów z pracy najemnej.

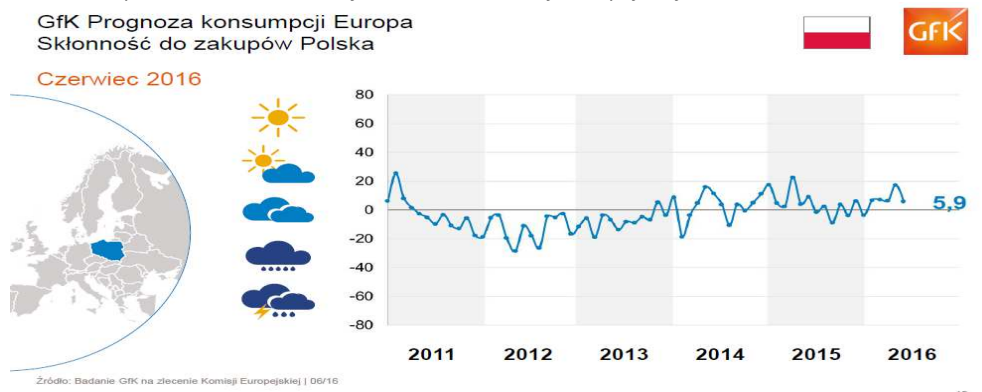
Również składowe budujące TNS Consumer Index wskazują na optymistyczną ocenę sytuacji finansowej gospodarstw domowych przez konsumentów. W porównaniu do analogicznych okresów lat ubiegłych, wszystkie wskaźniki związane z oceną sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych odnotowały wyraźne wzrosty, osiągając wyższe wyniki niż te sprzed kryzysu.

Tab. 2. Indeks oceny stanu gospodarki i stanu gospodarstw domowych (wartość w nawiasie pokazuje zmianę wartości wskaźnika w stosunku do poprzedniego miesiąca). Źródło: TNS Polska

	Stan gospodarki	Stan gospodarki – prognozy	Stan gospodarstw domowych	Stan gospodarstw - domowych prognoza
Styczeń 2017	-8,0 (-2)	-5 (+9)	+16 (+12)	6 (+5)
Styczeń 2016	-3 (+2)	-8 (-1)	10 (+4)	7 (+1)
Styczeń 2015	-20 (-7)	-13 (-8)	+2 (0)	0 (-2)
Styczeń 2014	-30 (+6)	-12 (+12)	-6 (+6)	-4 (+7)
Styczeń 2013	-44 (-20)	-33 (-18)	-14 (+14)	-19 (-6)

Należy zwrócić uwagę, iż według badania GFK, mimo poprawy oceny sytuacji materialnej gospodarstw domowych, skłonność Polaków do zakupów wciąż nie jest wysoka. Nadwyżki finansowe Polacy w większym stopniu niż w latach wcześniejszych przeznaczają na oszczędności (GUS-owski wskaźnik oszczędzania pieniędzy w listopadzie 2016 r. osiągnął wartość o 11,2 pkt wyższą niż listopadzie 2015 r.). Jednocześnie wyraźnie wzrosły oczekiwania dochodowe Polaków.

Rys. 4. Skłonność do zakupów. Źródło: Badanie GfK na zlecenie Komisji Europejskiej 06/16



Wprowadzone w kwietniu 2016 roku, wypłaty z programu 500+ nie wpłynęły znacząco na wzrost konsumpcji. Zakłada się jednak opóźniony efekt programu oraz zwiększenie wydatków konsumentów z tego tytułu w drugiej połowie 2017.

3. RYNEK PRACY ORAZ POZIOM WYNAGRODZEŃ W POLSCE

Optymistyczne nastroje Polaków potwierdzają dane płynące z rynku pracy. Stopa bezrobocia w Polsce od czerwca 2016 utrzymuje się na najniższym poziomie na przestrzeni ostatnich 25 lat. Stopa bezrobocia spadła w 2016 roku do 8,3%. Analitycy BZ WBK przewidują dalszy spadek stopy bezrobocia do poziomu 7,4% na koniec 2017.

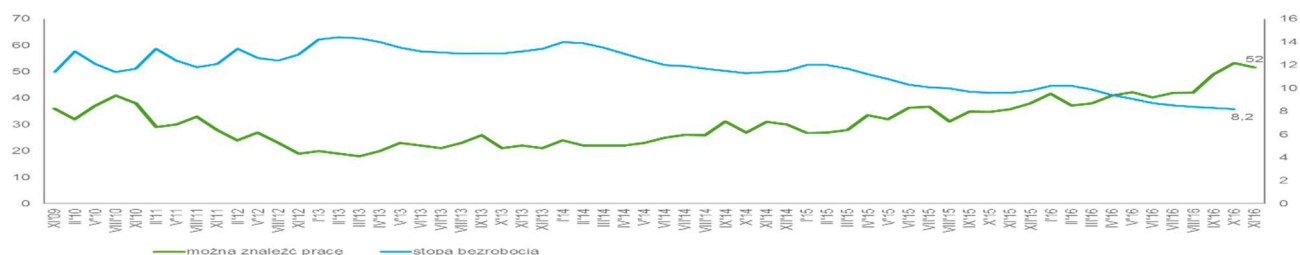
Tab. 3. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2010-2016, źródło GUS

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
12,4%	12,4%	13,4%	13,4%	11,5%	10,5%	8,3%

Również w percepcji Polaków sytuacja na rynku pracy jest dobra i pozwala z optymizmem patrzeć w przyszłość.

Rys. 5. Możliwość znalezienia pracy w Polsce a stopa bezrobocia

Źródło: Nastroje społeczne Polaków. Kantar Public listopad 2016



Przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej wzrosło w 2016 roku o 4%.

Tab. 4. Przeciętne wynagrodzenia w gospodarce narodowej w latach 2010 – 2016 brutto (w PLN), źródło GUS

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
3225	3400	3522	3650	3783	3900	4056

Obecna sytuacja na rynku pracy powoduje jednocześnie presję kosztową związaną z zatrudnieniem, co ze względu na wyprzedzający charakter kosztów przed potencjalnymi wynikającymi ze wzrostu wynagrodzenia korzyściami może krótkoterminowo wpłynąć na pogorszenie wyników branży w stopniu uzależnionym od wielkości wpływu takiej zmiany na daną branżę.

4. SYTUACJA W BRANŻY ORAZ PERSPEKTYWY ROZWOJU

Gastronomia jest jednym z sektorów gospodarki, które w trendzie kilkuletnim odnotowują systematyczny wzrost. Jak pokazują dane GfK Polonia, od roku 2010 rośnie wartość sprzedaży w punktach gastronomicznych (Tab. 4.), nawet w okresie, w którym odnotowano spadek liczby punktów gastronomicznych w stosunku do roku ubiegłego, tj. w roku 2013 (Tab. 3).

Tendencja wzrostowa bardzo wyraźnie zaznaczyła się w roku 2016. We wszystkich segmentach rynku gastronomicznego odnotowano ogólny wzrost wartości sprzedaży (poza klubami nocnymi, gdzie sprzedaż pozostała na poziomie 2015 roku). Największa dynamika wzrostu dotyczyła restauracji (+17 p.p.), barów/lunch barów (+9 p.p.) oraz kawiarni (+8 p.p.). Wszystkie segmenty lokali całorocznych, poza klubami nocnymi, odnotowały również w 2016 roku wzrost liczby placówek w porównaniu do 2015 roku.

Tab. 5. Liczba punktów gastronomicznych w latach 2010 – 2016 w Polsce. Źródło: GfK Polonia, Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce

	2010	2012	2013	2014	2015	2016
liczba punktów gastronomicznych (total)	64185	67980	66230	67380	69 150	72 790
top 10 sieci gastronomicznych	1735	2060	2353	2600	2810	3040
restauracje	8400	8950	9041	9050	9360	9920
fast foody	11470	12000	11001	13200	12980	13890
inne punkty horeca	42580	44970	43835	42530	44000	45940

Tab.6. Roczna sprzedaż w punktach gastronomicznych w latach 2010-2016. Źródło: GfK Polonia, Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce

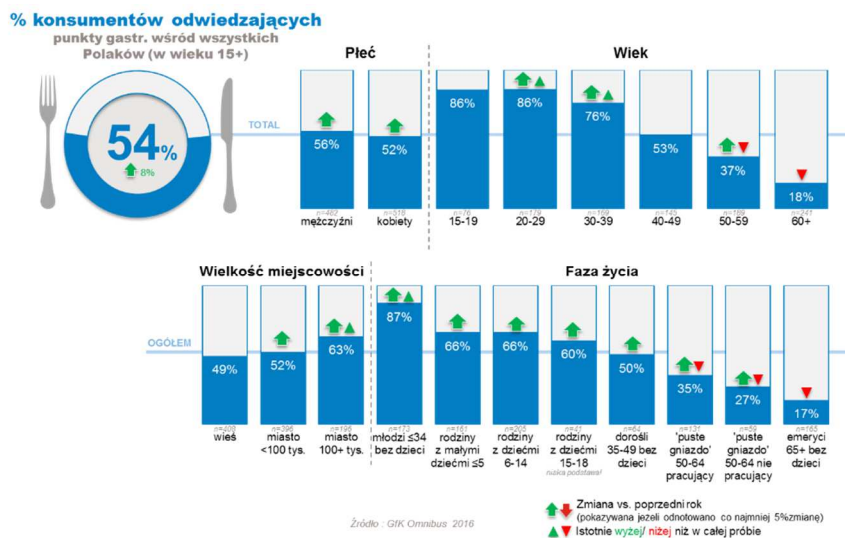
	2010	2012	2013	2014	2015	2016
sprzedaż roczna punktów gastronomicznych mld pln (total)	23,388	26,18	26,79	28,36	29,94	32,68
top 10 sieci gastronomicznych	3,098	3,74	3,94	4,29	4,62	5,03
restauracje	5,5	5,9	6,2	6,32	6,48	7,60
fast foody	3,15	3,5	3,78	4,15	4,27	4,43
inne punkty horeca	11,64	13,04	12,87	13,6	14,57	15,62

Pozytywny rozwój rynku gastronomicznego znalazł wyraźne odbicie również w codziennym funkcjonowaniu lokali. Dla punktów całorocznych obserwowany jest wzrost średniej dziennej liczby rachunków (wzrost z ~57 do ~64) oraz wzrost wartości rachunku (wzrost z ~23 PLN do ~25 PLN).

Rok 2016 przyniósł duże zmiany w zwyczajach żywieniowych Polaków. Rynek odnotował znaczący wzrost odsetka osób korzystających z usług gastronomicznych (wzrost z 46% do 54%), osiągając wartości sprzed kryzysu w roku 2009. Warto zauważyć, że ten pozytywny trend zaobserwować można w różnych grupach nabywców: zarówno wśród mężczyzn, jak i kobiet, osób w wieku 20-39, jak również 50-59, mieszkających

w miastach niezależnie od ich wielkości, zarówno wśród osób z dziećmi, jak i bez dzieci w gospodarstwie domowym.

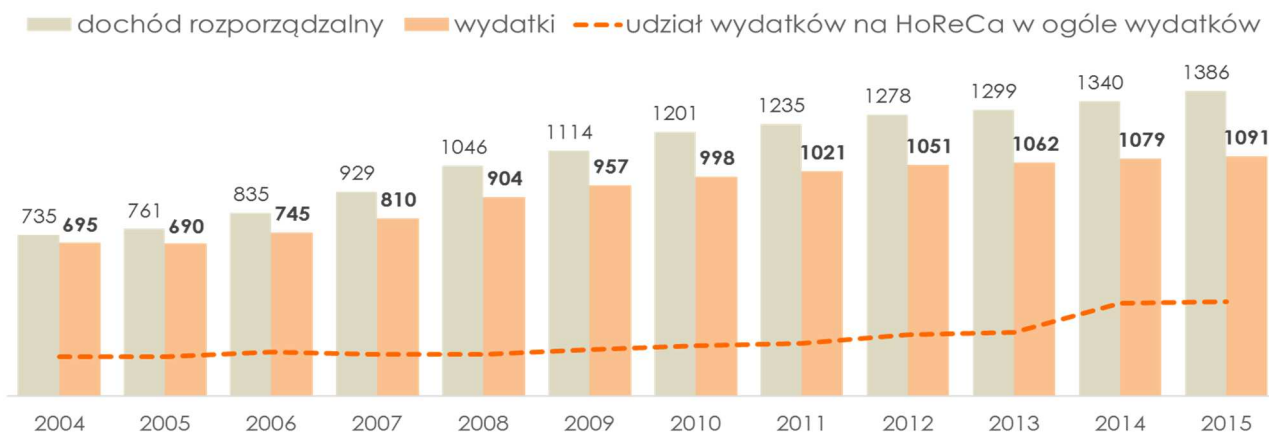
Rys. 6. Profil osób korzystających z gastronomii w Polsce Źródło: GfK Polonia, Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2016



Rynek usług gastronomicznych jest wysoce konkurencyjny. Jak zostało przedstawione wyżej, systematycznie zwiększa się liczba punktów oferujących usługi gastronomiczne w Polsce, co pociąga za sobą wzrost średniej liczby różnych typów punktów gastronomicznych odwiedzanych przez konsumentów z 2,2 w 2014 roku do 2,6 w 2016 roku. Jak wynika z badań zrealizowanych przez TNS Polska dla Sfinks Polska, wyraźnie wzrasta popularność „butikowych” lokalnych restauracji / punktów gastronomicznych (wzrost odwiedzania w ciągu ostatnich 3 miesięcy z 11% w 2015 do 36% w 2016).

Analiza wskaźników warunkujących rozwój usług pozwala przewidywać dalszą tendencję wzrostową na rynku HoReCa w najbliższych latach. Systematycznie rośnie wysokość dochodu rozporządzalnego gospodarstw domowych w Polsce, a tym samym wydatków na gastronomię (w roku 2014 nastąpił również wyraźny wzrost wydatków na usługi gastronomiczne w ogóle wydatków gospodarstw domowych).

Rys. 7. Udział wydatków w dochodzie rozporządzalnym gospodarstw domowych. Źródło GUS



Innym wskaźnikiem dobrze oddającym uwarunkowania rozwoju gastronomii jest wzrost aktywności zawodowej, w szczególności kobiet – tradycyjnie odpowiedzialnych za zakupy i przygotowanie posiłków w domach. Kobiety, które tradycyjnie w polskich gospodarstwach domowych odpowiadały za organizację żywienia, robienie zakupów i przygotowywanie posiłków, są coraz częściej i coraz mocniej zaangażowane w pracę zawodową, mają coraz mniej czasu na przygotowywanie posiłków, co jest przyczyną coraz częstszego

korzystania z żywienia poza domem całych rodzin. W tym obszarze lata 2014–2015 również przyniosły wzrosty wskaźników zatrudnienia.

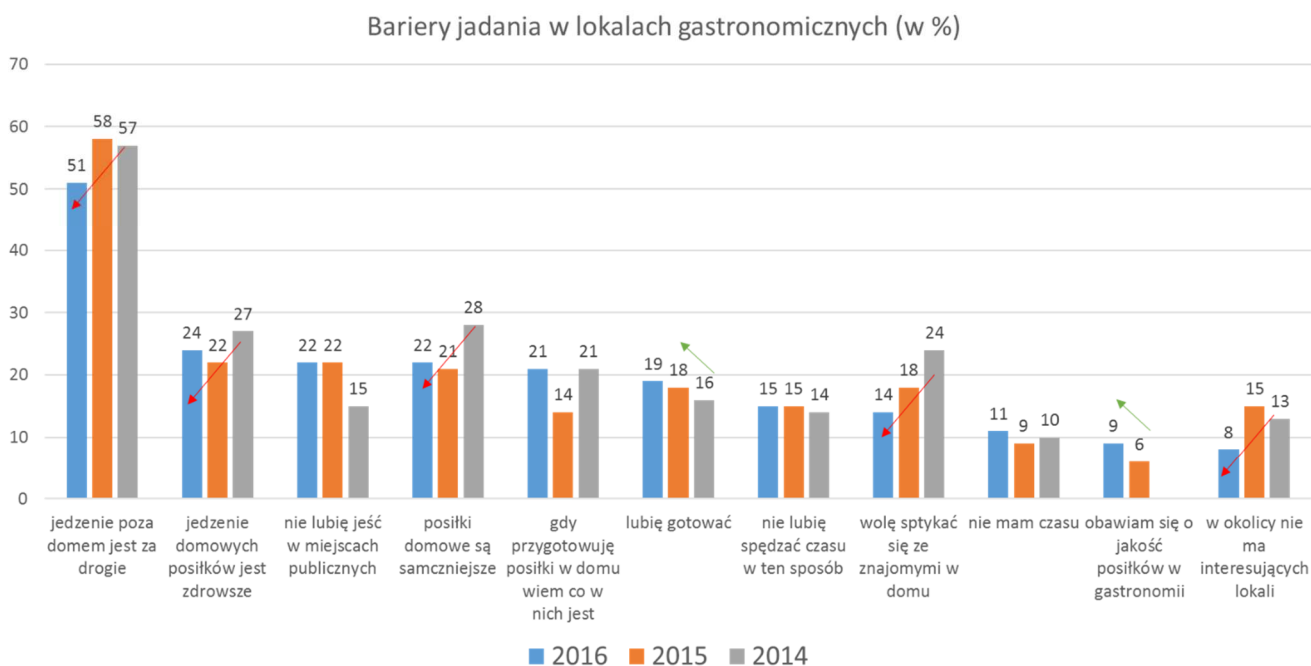
Tab. 7. Wskaźnik zatrudnienia mężczyzn i kobiet w Polsce – lata 2008-2015. Źródło GUS

Wskaźnik zatrudnienia	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mężczyźni 15+	59,3	58,3	58,2	58,5	58,4	58,5	59,8	60,6
Kobiety 15+	43,5	43,3	42,8	42,8	43	43,4	44,3	45,2

Wśród osób niekorzystających z gastronomii słabną zaś bariery związane ze zbyt wysokimi cenami (choć wciąż jest to najczęściej wymieniana bariera odwiedzania), obawy o niedobry smak, walory zdrowotne jedzenia w restauracji czy niechęć do spędzania czasu z rodziną i znajomymi poza domem. Z drugiej strony rosną obawy wynikające z niepewności co do jakości składników dań jedzonych na mieście.

Wydaje się, że element związany z jakością dań i serwisu będzie kluczowym funkcjonalnym elementem determinującym powodzenie na rynku usług gastronomicznych.

Rys. 8. Powody niekorzystania z gastronomii. Źródło: GfK Polonia, Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2014-2016



Wraz ze wzrostem konkurencyjności rynku oraz świadomości konsumentów, kluczowymi elementami wyboru miejsca posiłku na mieście, obok funkcjonalnych elementów, tj. jakości i smaku dań, stają się ‘doznania pozasmakowe’ oferowane klientom przez lokale gastronomiczne. W badaniu zrealizowanym przez IQS and Quant Group dla Sfinks Polska w październiku 2015 roku, zdecydowanie rośnie ranga potrzeb emocjonalnych związanych z korzystaniem z gastronomii. Lokale służą dzisiaj często jako miejsca spotkań i opowiadania historii, dostarczania rozrywki, chwilowej samoidentyfikacji ze stylem życia, wartościami symbolizowanymi przez obsługę, atmosferę czy potrawy. Istotnie rośnie znaczenie potrzeb związanych z odwiedzaniem lokali gastronomicznych, tj.: potrzeba relaksu (przejawiająca się chęcią spędzenia czasu w miłej i przyjaznej atmosferze), potrzeba nowości i różnorodności (przejawiająca się chęcią spróbowania

nowych, różnorodnych smaków), potrzeba sprawienia przyjemności sobie i najbliższym (przejawiająca się w chęci rozwijania i dbania o kontakty z innymi ludźmi).

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 planowaniu działań dla marki.

Wśród obszarów mających kluczowe znaczenie dla zachowań konsumentów wyróżnić należy:

- **Szybkie tempo życia** - coraz większe zaangażowanie zawodowe konsumentów powoduje, że coraz mniej czasu poświęcają oni na tradycyjne obowiązki związane z zakupami i przygotowaniem żywności, a coraz bardziej doceniają rozwiązania funkcjonalne pozwalające im zaoszczędzić czas.

Oznacza to: potrzeba wygodnych z punktu widzenia konsumenta rozwiązań - wzrasta znaczenie posiłków zamawianych / zabieranych do domu, cateringu, półproduktów z których przyrządza się dania w domu. Wzrasta udział okazji funkcjonalnych wynikających z chęci skorzystania z 'szybkich' i bezpiecznych posiłków na mieście w ciągu dnia.

- **Klient wie coraz więcej** – coraz lepszy dostęp do informacji, coraz powszechniejsza konsumpcja różnego rodzaju dóbr i usług powoduje wzrost świadomości konsumentów. Klient jest świadomy zmian, mód, trendów, którym podlega. Jest wyczulony na sposób, w jaki marki się z nim komunikują.

Oznacza to: wzrastająca świadomość klienta wymaga szacunku. Restauracja powinna wiedzieć, kim klient jest, czego potrzebuje i jak z nim rozmawiać. Warto postawić na autentyczność i transparentność w budowaniu relacji z konsumentami oraz zindywidualizowaną komunikację z klientami odpowiadającą na ich konkretne potrzeby.

- **Wzrost popytu na jakość** – wraz z rosnącą świadomością konsumentów poszerza się ich pole doświadczeń, a tym samym rosną ich oczekiwania. Coraz większego znaczenia nabiera jakość, świeżość, walory zdrowotne produktów.

Oznacza to: coraz bardziej świadomi konsumenci zmieniają nawyki żywieniowe. Wzrastać będzie zainteresowanie konsumentów zakupem żywności zdrowej, wysokiej jakości, ze sprawdzonego źródła. Pomimo wyższej ceny część konsumentów uzna, że warto za nią zapłacić więcej.

- **Wrażliwość cenowa** – współcześni konsumenci niekoniecznie szukają najtańszych produktów, ale oczekują wysokiej jakości w dobrej cenie.

Oznacza to: konieczność komunikowania benefitów produktów, stojących za ich ceną.

- **Mniej znaczy więcej (anty big)** – 'skromniejsze' to nowa duchowość dla zabieganych i zapracowanych konsumentów. Konsumenci doceniają miejsca, które sprzyjają relaksowi, 'regenerują' umysł, zaś unikają miejsc przytłaczających nadmiarem wrażeń i bodźców. Znaczenia nabierają postawy związane ze zrównoważonym rozwojem, przejawiające się m.in. większą skłonnością do oszczędzania, niemarnowaniem żywności, gospodarowaniem odpadami.

Oznacza to: chcemy się ograniczać, ale nie całkiem rezygnować – wybieramy mniejsze samochody, opakowania, mniejsze porcje dań.

- **Moda na polskość** – to, co zagraniczne, coraz mniej ekscytuje klientów. Polacy coraz częściej doceniają polskie wyroby, urlopy w Polsce, polskie miasta, lokalną kulturę i zwyczaje, polska żywność jest ceniona za swoje walory zdrowotne, naturalność i wysoką jakość. Aż 75% Polaków twierdzi, że „polska kuchnia jest pyszna, często lepsza niż wyszukane dania z kuchni innych krajów” (na podstawie badania GfK, czerwiec 2016)

Oznacza to: chcemy nadal jadać potrawy różnych kuchni świata, ale coraz bardziej doceniamy lokalność, jakość polskiej żywności, która wpisuje się w trend eko, smaki dzieciństwa, polskość i związanym z tym patriotyzm lokalny

- **Sieciówki nie ekscytują jak dawniej** - sprawdzony standard już nie ekscytuje konsumentów. Potrzebują oni zindywidualizowanego podejścia, dania 'skrojonego' na swoją miarę. Wybór sieciowych formatów ma często wymiar praktyczny, lecz nadal jest wśród 4 najważniejszych czynników wpływających na wybór restauracji.

Oznacza to: odejście od sztywnych standardów na rzecz indywidualnego podejście do Gości, uwzględnianie lokalnych potrzeb, oczekiwań związanych z rodzajem posiłków.

6. TRENDY KULTUROWO - SPOŁECZNE NA NAJBLIŻSZE LATA

Analiza meta trendów i kierunków rozwoju pojawiających się na rynkach zachodnich pozwala przypuszczać, że postawy i zwyczaje konsumentów, również na rynku usług gastronomicznych, będą kształtowały się wokół zjawisk:

- **Rosnące znaczenie cyfryzacji i technologii w usługach** - nowe technologie spowodują przełomowe zmiany nie tylko w sposobie wytwarzania, dystrybucji czy marketingu produktów / usług, ale także w tym, jak ich szukamy, doświadczamy i kupujemy. Wykorzystując bogactwo danych o konsumentach i zaawansowane modele prognostyczne, marki będą dopasowywały sposoby realizacji zakupów do osobistych nastrojów, zachowań, potrzeb i zainteresowań konsumentów. Ważną rolę odegrają też 'smart services', czyli między innymi aplikacje mobilne ułatwiające życie nie tylko klientom.
- **Społecznie zaangażowany konsumpcjonizm** - dzięki platformom informacyjnym i mediom społecznościowym ludzie bardziej niż kiedykolwiek będą świadomi tego, jaki wpływ na otaczający świat mają zachowania konsumenckie. Eksperti przewidują, że w kolejnych latach powstanie nowy ruch, nazwany "społecznie zaangażowanym konsumpcjonizmem", który połączy wysiłki różnych podmiotów na rzecz ochrony zdrowia, dobra społecznego i środowiska naturalnego. Wraz z popularyzacją społecznie zaangażowanego konsumpcjonizmu konsumenci będą oczekiwać od marek etycznego działania we wszystkich obszarach biznesowych, a także ich zaangażowania w ten ruch. Etyczne postępowanie marki będzie jednym z czynników wpływających na decyzje zakupowe klientów. Marki staną się bardziej transparentne i coraz częściej będą działały z uwzględnieniem zbiorowego interesu.
- **Starzejące się społeczeństwo** - Wraz ze wzrostem liczebności grupy konsumentów zwanej umownie 'Silver Generation', rośnie ich znaczenie dla gospodarki, w tym dla sektora usług gastronomicznych. Obecnie udział tej grupy nabywców w całkowitej wartości zakupów dokonywanych przez polskie gospodarstwa domowe wynosi 29,9 %. Z estymacji przeprowadzonych przez analityków GfK w ramach badania 'Silver Generation' wynika, iż w 2035 roku udział ten wzrośnie do 36,9 %. W najbliższych latach restauratorzy będą musieli dostosować usługi do potrzeb seniorów, w przeciwnym razie stracą dużą grupę klientów. Gotowanie dla osób starszych będzie wyzwaniem pod kątem dostosowania menu do potrzeb zdrowotnych i ograniczeń grupy 'Silver Generation'.
- **Crowdsourcing** – W dzisiejszych realiach 'Gospodarki Oczekiwań' (expectation economy) konsumenci pragną tego, co najlepsze, chcą to dostać zaraz i wyprzedzić innych, ale zarazem chcą nawiązywać prawdziwe relacje z innymi osobami. Dzięki platformom, które umożliwiają poszukiwanie finansowania poprzez „crowdsourcing” (finansowanie społecznościowe) oraz dzięki nowym technologiom produkcji, a także dzięki ogólnej modzie na przedsiębiorczość, konsumenci coraz częściej stają się PROSUMENTAMI (jednocześnie producenci i konsumenci) - zdolnymi zaspokoić swoje pragnienia poprzez zaangażowanie w produkty i usługi jeszcze zanim ukażą się one na rynku. Nieważne, czy chodzi o stworzenie idealnego produktu, usługi, miejsca, czy o pasję wspierania jakiegoś projektu, PROSUMENCI chcą angażować się w produkty i usługi, udzielać im poparcia, również finansowego, i promować je zanim staną się ogólnie dostępne.

7. PROGNOZY ROZWOJU SIECI

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. Jak pokazują dane Eurostatu, wydatki gastronomiczne i hotelowe pochłaniają ok. 3,2 % dochodów Polaków. Dla porównania Niemcy i Słowacy przeznaczają na ten cel powyżej 5%, a Czesi – ponad 8 % swoich budżetów. Jak przewidują eksperci, rynek HoReCa ma przed sobą bardzo dobre prognozy wzrostu. Z jednej strony zmienia się tryb życia Polaków, przez co mają mniej czasu i są bardziej skłonni korzystać z gastronomii, a z drugiej z roku na rok rośnie dochód rozporządzalny. Nie bez znaczenia dla dalszego rozwoju pozostaje również element związany z większą dostępnością punktów gastronomicznych, oferujących usługi spełniające coraz wyższe oczekiwania konsumentów.

Główni konkurenci sieci Grupy Sfinks Polska

W segmencie restauracji z obsługą kelnerską, według badania przeprowadzonego na zlecenie Sfinks Polska S.A. przez IQS w listopadzie 2015 r., największą konkurencją dla marek Sfinks pozostają lokalne formaty - zarówno lokalne restauracje, jak i lokalne pizzerie.

- **Największe sieci restauracji z obsługą kelnerską** to: SPHINX (90), 7 Street (17) i Chłopskie Jadło (13).
W ostatnich trzech latach można było zaobserwować brak dynamicznego rozwoju sieci restauracji konkurencyjnych. Restauracje Sphinx to nadal największa sieć restauracji z obsługą kelnerską. Główną barierą rozwoju konkurencyjnych sieci są zbyt duże koszty inwestycji w restauracje z obsługą kelnerską oraz - w przypadku przełamывania barier wzrostu - potrzeba poniesienia dodatkowych kosztów marketingu i zarządzania.
- **Największe sieci pizzerii** to: Da Grasso, TelePizza, Biesiadowo, Gusto 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 nienależące do sieci.
- **Quick Service Restaurants (QSR)** - McDonald'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, nie zanotowały w ostatnich latach znaczącego wzrostu liczby restauracji.
Główne bariery wejścia na rynek w najbliższych latach, nawet dla graczy globalnych, to:
 - czas potrzebny 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
 - rosnąca presja kosztowa, głównie płacowa
- **Gotowanie w domu.** Promocja gotowania w domu prowadzona jest przez supermarkety oraz media. Z jednej strony coraz więcej Polaków deklaruje, że lubi gotować, z drugiej strony coraz więcej Polaków deklaruje, że nie gotuje na co dzień, nie mając na to czasu. Równoległe z rosnącymi trendem mody na gotowanie w domu z rodziną lub ze znajomymi, widoczny jest trend jadań na 'mieście'. Ważnym powodem odwiedzin restauracji jest socjalizacja. Biorąc pod uwagę coraz szybsze tempo życia, brak czasu, a także rosnącą siłę nabywczą ludności należy zakładać, że trend ten będzie ograniczony i nie będzie stanowił zagrożenia dla rozwoju restauracji.
- **Dostawy do domu.** Obserwowany jest wzrost popularności zamawiania posiłków do domu. Jak pokazują badania, w tym kanale obserwujemy trend spadkowy popularności dań z pizzerii na rzecz wzrostu popularności dań zamawianych z restauracji.
- **Dostawcy.** W większości obszarów siła negocjacyjna dostawców jest ograniczona poprzez konkurencję rynkową.

8. SIŁA I POZYCJA MARKI SPHINX

Sieć Restauracje Sphinx jest wśród 5 najlepiej znanych i odwiedzanych restauracji. Jest najlepiej znaną i najczęściej odwiedzaną restauracją z pełną obsługą kelnerską.

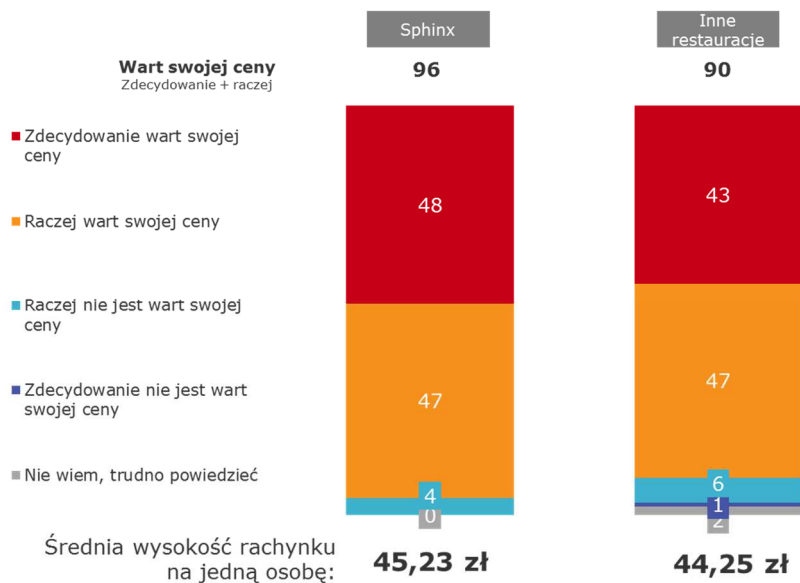
Tab.8 . Znajomość i używanie marki Sphinx na tle konkurencji (wyniki dla top 5 największych marek na rynku plus restauracje lokalne z obsługą kelnerską). Źródło: TNS Polska, CAWI, N=800 użytkowników rynku usług gastronomicznego

	Świadomość marki				Odwiedzanie	
	Pierwsza spontanicznie wymieniona marka	Pozostałe spontaniczne wskazania	Pozostałe wspomagana wskazania	Znajomość całkowita marki	Odwiedzanie w ciągu 12 miesięcy	Odwiedzanie w ciągu 3 miesięcy
McDonald's	33%	50%	17%	100%	85%	71%
KFC	16%	55%	27%	98%	66%	47%
Sphinx	16%	29%	46%	91%	36%	19%
Pizza Hut	5%	28%	59%	92%	37%	17%
Burger King	2%	25%	66%	93%	36%	19%
Lokalne restauracje z obsługą kelnerską	14%	50%	8%	72%	46%	36%

Swoją siłę na rynku oraz przewagę konkurencyjną Sphinx zawdzięcza przede wszystkim pozytywnej ocenie wizerunkowej na najważniejszych, z punktu widzenia klientów, atrybutach takich jak: smaczne posiłki, które są przygotowywane bezpośrednio przed podaniem, uprzejma i kompetentna obsługa, czystość oraz ogólna dobra atmosfera w restauracji, w której Gość czuje się dobrze i gdzie może spędzić czas ze swoimi znajomymi.

Na tle konkurencji ocena cen do jakości usług wskazuje na przewagę Sphinx na tle konkurencyjnych restauracji z obsługą kelnerską.

Rys. 11. Cena a wartość usług w restauracjach Sphinx na tle konkurencji oferujących usługi z obsługą kelnerską. Źródło: Badanie satysfakcji klientów sieci Sphinx, CAPI, N=446 klientów Sphinx



Poziom zadowolenia Klientów Restauracji Sphinx utrzymuje się na stabilnie wysokim poziomie od kilku lat i oscyluje wokół wartości 90%, co przekłada się na obserwowany systematyczny wzrost grupy lojalnych klientów – wzrost z 28% w 2013 roku do 60% w 2016 r..

BIBLIOGRAFIA

GfK Polonia 2010 *Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2010*

GfK Polonia 2012 *Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2012*

GfK Polonia 2013 *Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2013*

GfK Polonia 2014 *Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2014*

GfK Polonia 2015 *Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2015*

GfK Polonia 2016 *Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2016*

GfK Consumer Climate Europe 2016 <http://www.gfk.com/pl/>

Millward Brown *Badanie satysfakcji klientów sieci Sphinx 2013*

TNS Polska *Badanie satysfakcji klientów sieci Sphinx 2015*

TNS Polska *Badanie satysfakcji klientów sieci Sphinx 2016*

TNS Polska **Badanie potencjału rynku dla marek Sfinks 2016**

Jones Lang Lasalle IP *Raport Rynek handlowy w Polsce IV kw. 2016*

Colliers International Polska *Market Insights Raport Roczny 2017*

Kantar Public luty 2017 *Nastroje Społeczne Polaków*

Kantar Public listopad 2016 *Nastroje Społeczne Polaków*

TNS Polska TNS Consumer Index <http://www.tnsconsumerindex.pl/index.php?month=2017-02>

GUS, wskaźnik ufności konsumentów <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-konsumencka-listopad-2016-roku,1,45.html>

GUS, rynek pracy i bezrobocie <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2016,4,1.html>

GUS, dochód rozporządzalny <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/sytuacja-gospodarstw-domowych-w-2015-roku-w-swietle-wynikow-badania-budzetow-gospodarstw-domowych,3,15.html>

GUS, zatrudnienie mężczyzn i kobiet

<https://www.mpips.gov.pl/download/gfx/mpips/pl/defaulttopisy/7114/9/1/Sytuacja%20kobiet%20i%20meczczyn%20na%20rynku%20pracy%20w%20Polsce%20w%202015.pdf>

NBP, sytuacja finansowa sektora gospodarstw domowych

<http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/domowe/domowe.html>