



Strategia Grupy Sfinks Polska na lata 2017-2022

(31 Marzec 2017 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	8
2.	Założenia strategii	9
3.	Charakterystyka sieci	10
4.	Finansowanie realizacji strategii rozwoju	15
5.	Ryzyka.....	15
	Suplement: Szczegółowa charakterystyka rynku i otoczenia konkurencyjnego Grupy Sfinks Polska	

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 93 restauracje działające w kilkudziesięciu miastach Polski.

Drugą 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 13 lokali działających m.in. w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Olsztynie i Bydgoszczy.

Do Sfinks Polska, poprzez spółkę zależną należy także, marka WOOK, pod którą działają obecnie dwie restauracje serwujące dania kuchni azjatyckiej, a także przejęty w 2016 r. warszawski pub Bolek.

Spółka posiada także umowy masterfranczyzy/licencyjne, na bazie których może rozwijać sieci gastronomiczne pod markami: Fabryka Pizzy, Meta, Meta Disco, Funky Jim.

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. Koncepty restauracyjne będą rozwijane w ramach Sfinks Polska S.A., poprzez spółki zależne lub powiązane, przy zapewnieniu zachowania nad nimi kontroli. Spółka stawia sobie za cel zarządzanie w Grupie Sfinks Polska sieciami o łącznej liczbie restauracji nie mniejszej niż 400 lokali.

W dalszym ciągu flagową siecią będą restauracje działające pod marką Sphinx. Będą także rozwijane dotychczasowe sieci z portfolio Sfinks Polska: Chłopskie Jadło i WOOK. Spółka planuje również zaprojektowanie i wdrożenie marek własnych w segmencie Fast Casual Dining (dania kuchni bliskowschodniej pod nową marką) i QSR (dania kuchni polskiej) oraz rozwój sieci restauracji typu pizza and pasta pod marką Fabryka Pizzy. W segmencie kuchni włoskiej - w wyniku realizacji strategii - Grupa stawia sobie za cel stanie się liderem na rynku polskim. Spółka będzie też budować sieć gastro-pubów, a także sieci pod markami Meta, Meta Disco i Funky Jim na bazie posiadanych umów licencyjnych. Grupa będzie realizowała rozwój sieci istniejących i nowych konceptów zarówno poprzez rozwój organiczny, jak i poprzez akwizycje.

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 własną markę. 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. poprzez wdrożenie narzędzi IT ułatwiających zarządzanie sieciami restauracji. Spółka postawiła sobie za cel osiągnięcie średniego ROI na poziomie 25%, wskaźnika Dług Finansowy/EBITDA na poziomie wyników skonsolidowanych w wysokości 3,5 oraz osiągnięcie i utrzymanie wskaźnika EBITDA/przychody na poziomie 15%.

Realizacja strategii rozwoju na lata 2017-2022 będzie finansowana z wypracowanej wolnej gotówki, ze środków franczyzobiorców oraz dźwigni finansowej, z jednoczesnym dążeniem do utrzymania finansowych celów strategicznych. W tym celu Spółka zamierza istotnie poprawić wskaźniki rentowności Grupy, przekształcić część sieci restauracji Sphinx i Chłopskie Jadło w lokale franczyzowe, dostosować wysokość spłat rat kapitałowo-odsetkowych do założeń strategii oraz wykorzystać finansowanie zewnętrzne (dłużne i kapitałowe) do rozwoju spółek Grupy, przy utrzymaniu zakładanego poziomu wskaźnika DŁUG/EBITDA, a także w większym stopniu wykorzystać „fit out” i w rezultacie zmniejszyć udział zaangażowania środków własnych w finansowanie inwestycji.

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.
- ✓ 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 konsumentów**¹.

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

- ✓ 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 lunchy 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. 2015**¹.
- ✓ 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+
- ✓ 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 centrali 3. Wdrażany nowy systemem IT, umożliwiający stosowanie rozwiązań konkurencyjnych w relacjach z klientem, jak i wzmacniających zarządzanie i rozwój know-how. 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. Bardzo wysokie zadowolenie klientów z otrzymywanej usługi za płaconą cenę, ciągły wzrost ocen klientów odwiedzających restauracje 	<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. Brak pełnego wdrożenia zintegrowanego systemu IT 3. Duże zróżnicowanie wielkości sieci Grupy, a tym samym niższa efektywność niektórych sieci ze względu na zbyt małą skalę działania 4. Mały udział sprzedaży w systemie dostaw do klienta i sprzedaży na wynos w pozostałych sieciach 5. Brak rozbudowanej oferty cateringowej
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 • 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. Wzrost kosztów działalności, w tym 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

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.

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 wzmocnianie pozycji rynkowej wszystkich zarządzanych przez Grupę marek, a w większości przypadków, możliwość pozycjonowania Spółki jako lidera w swoim segmencie.

Jednocześnie Sfinks Polska rozwija 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 osiąganie odpowiedniej wielkości sprzedaży przy zachowaniu zakładanego zysku na sprzedaży i poziomu zadowolenia klienta.

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 będzie pozwalała na przygotowanie dla klientów ciekawszej oferty, zapewniając zaspokojenie potrzeb klienta w zależności od okazji, lokalizacji czy potrzeby różnorodności smaków i klimatów.

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 2 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
- ✓ dalszy rozwój sieci marek własnych w segmencie Casual Dining
- ✓ ostateczne ujednoczenie standardów sieci Sphinx i w związku z tym zaprojektowanie i wdrożenie nowych marek w wybranych lokalizacjach, niespełniających standardów restauracji Sphinx:
 - restauracji z segmentu Fast Casual Dining – kuchnia bliskowschodnia
 - restauracji QSR – kuchnia polska
- ✓ rozwój sprzedaży w systemie dostaw do klienta w oparciu o własną markę i organizację
- ✓ 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:
 - ✓ wdrożenie 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 3,5
 - ✓ osiągnięcie i utrzymanie wskaźnika EBITDA/przychody na poziomie 15%

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. Planowane jest stworzenie własnej marki sprzedaży w systemie dostaw do klienta i świadczenie usług na rzecz wszystkich marek Grupy o jakości i na warunkach istotnie korzystniejszych niż byłoby to możliwe do uzyskania przez każdą z sieci osobno.

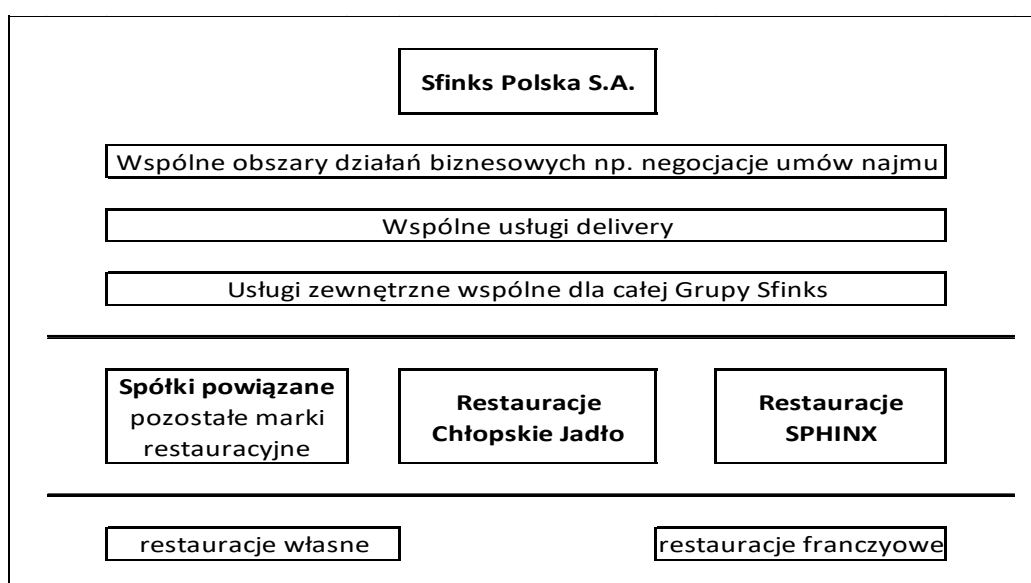
- Organizacja Grupy

Na czele Grupy pozostaje spółka 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.

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

Tab. 2. Schemat organizacji Grupy



- Budowa portfela marek

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

- ✓ zróżnicowanie oferty usług gastronomicznych dla klientów
- ✓ lepsze wykorzystanie dostępnych lokali – miejsce, wielkość, możliwość osiągnięcia zakładanej rentowności i ROI
- ✓ zaspokojenie różnych potrzeb 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 trzecią co do liczebności siecią restauracji w Polsce, będąc jednocześnie największą siecią oferującą dania kuchni polskiej - w ostatnich trzech 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. Obecnie funkcjonuje 13 restauracji Chłopskie Jadło, tj. 12 lokali własnych i 1 działający na bazie umowy franczyzy.

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**

Historycznie spółka zależna Shanghai Express Sp. z o.o. zarządzała pięcioma restauracjami WOOK. Mimo, iż restauracje te posiadały jednolity wizerunek i ofertę, nie były to restauracje o jednolitych parametrach działania. Były one bardzo zróżnicowane pod kątem wielkości powierzchni (od 170 do 800 m²), jak też o bardzo zróżnicowanym udziale kosztów najmu w stosunku do osiągniętych obrotów. Obecnie istnieją dwie restauracje, które charakteryzują się podobnymi parametrami czynszu do wartości sprzedaży. Optymalną wielkością lokali dla restauracji WOOK są lokale o powierzchni pomiędzy 220 a 250 m².

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. Zostanie także wprowadzona oferta dań sushi.

Ze względu na duży potencjał sprzedaży w systemie dostaw do klienta dania z menu, w tym sushi, 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 Pizzy Sp. z o.o.. O powyższym tej transakcji spółka informowała raportem bieżącym nr 28/2016 r. z dnia 28 grudnia 2016 r.

Fabryka Pizzy to sieć licząca 12 restauracji, która 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 pizzy, makaronów i Bomberów z ciasta razowego.

Pod marką Fabryka Pizzy Grupa Sfinks Polska zamierza rozwijać 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. Preferowana wielkość lokali to 120-150 m².

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 Pizzy, jak i innych marek w tym segmencie.

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

Marka	Nowa Marka Własna	Meta Disco	Meta	Funky Jim	Puby/ Bolek
Typ restauracji	Fast Casual Dining	Bistro			Gastro pub
Główny rodzaj / cel wizyty	Spotkania: towarzyskie, rodzinne lunch	Spotkania: towarzyskie, biznesowe zabawa	Spotkania: towarzyskie, biznesowe lunch	Spotkania: towarzyskie, biznesowe lunch	Spotkania: towarzyskie, biznesowe zabawa Lunch
Rodzaj dań	Kuchnia Bliskiego Wschodu	Kuchnia polska	Kuchnia polska	Kuchnia Amerykańska	Kuchnia polska
Wyróżniki w ofercie	Shoarma, kebab, kofta, falafele, kuskus,	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	Stek, burger, alkohol - Jim Beam, muzyka	Szaszłyki, żeberka, piwo, golonka , transmisje sportowe, tańce
Typowa powierzchnia	60 - 100 m ²	250-400 m ²	80 -150 m ²	100-150 m ²	200-400 m ²

- **NOWA MARKA WŁASNA**

W związku z planowanym przekształceniem części restauracji Sphinx w inną markę, w celu zakończenia standaryzacji sieci restauracji Sphinx, Sfinks Polska S.A. planuje przekształcenie tych restauracji w restauracje typu FCD oferujące dania kuchni bliskowschodniej. Obecnie w tej grupie restauracji dominującym w sprzedaży daniem głównym jest shoarma. Skrócenie karty menu z jednoczesnym zachowaniem najpopularniejszych dań, w tym shoarmy, i uzupełnieniem ich o atrakcyjne dania kuchni bliskowschodniej pozwoli na utrzymanie obecnej grupy klientów, przyciągnięcie nowej grupy oraz - w związku ze skróceniem karty i zmianą sposobu obsługi - poprawę rentowności z jednoczesnym obniżeniem cen dań.

Rozwój tego typu sieci umożliwi uruchamianie restauracji przy niższych nakładach inwestycyjnych niż restauracji SPHINX, w związku z czym niesie ze sobą duży potencjał rozwoju sieci w oparciu o umowę franczyzy. Spółka planuje przekształcenie kilku wybranych restauracji Sphinx w nową markę własną w roku 2017. Dalszy rozwój będzie planowany w oparciu o uzyskane wyniki.

- **META**

Spółka z Grupy Sfinks Polska zawarła w I kwartale 2017 roku umowy licencyjne uprawniające wyłącznie Sfinks Polska lub podmiot zależny do rozwoju restauracji o markach Meta i Meta Disco. Jednocześnie Sfinks Polska posiada prawa do wykupu w określonym czasie i po określonej cenie tych marek oraz istniejących obecnie restauracji działających pod tymi markami. O zawarciu tej transakcji spółka informowała raportem bieżącym nr 4/2017 z dnia 26 stycznia 2017 r.

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. Powierzchnia lokali uzależniona jest od marki, i tak dla marki Meta preferowana powierzchnia to 80-150 m², a dla marki Meta Disco 250-400 m².

Sieć barów bistro pod w/w markami będzie prowadzona w spółce zależnej od Sfinks Polska S.A.

- **FUNKY JIM**

Na bazie ww. umów licencyjnych odnoszących się do marek Meta i Meta Disco, spółka zależna od Sfinks Polska nabyła analogiczne prawa do rozwoju i zakupu sieci Funky Jim. Koncept restauracji działający pod tą marką stanowi połączenie konceptu typu bar bistro i restauracji oferującej „krótką” kartę menu. Oferta sprzedaży napojów alkoholowych uwzględnia rosnące zainteresowanie spożywaniem napojów alkoholowych z segmentu premium, w szczególności whiskey, oraz alkoholi mieszanych (drinków). Oferta gastronomiczna to dania typu steki wołowe z dodatkami oraz burgery wołowe. Powierzchnia lokali w zależności od modelu to 150-200 m² dla formuły baru i 250-300 m² dla formuły bar&restaurant.

Rozwój konceptu opierać się będzie o model lokali własnych i franczyzowych z ciekawą, różnorodną ofertą napojów alkoholowych przygotowywanych przez barmanów oraz klasycznych pozycji gastronomicznych kuchni amerykańskiej.

- **PUB BOLEK**

Spółka Shanghai Express Sp. z o. o. (w 100% zależna od Sfinks Polska S.A.; „SE”) od 2016 roku zarządza lokalem PUB BOLEK zlokalizowanym w Warszawie na Polach Mokotowskich. Doświadczenia zdobyte w tym okresie pozwalają na wypracowanie odpowiedniej oferty gastronomicznej, jak i rozrywkowej dla tego typu lokali.

Restauracje typu gastro-pub charakteryzują się dużym udziałem w sprzedaży napojów.

Rozwój lokali bistro i gastro pubów pozwoli Grupie Sfinks Polska na uzyskanie synergii związanych z zakupem napojów alkoholowych i bezalkoholowych dla całej Grupy. Jednocześnie, w ten sposób spółka może odpowiedzieć na potrzeby klientów w innym obszarze potrzeb gastronomicznych.

Grupa planuje powiększać sieć gastro-pubów tak poprzez rozwój organiczny, jak i akwizycje.

- **WŁASNA MARKA SPRZEDAŻY W SYSTEMIE DOSTAW DO KLIENTA**

Grupa Sfinks Polska planuje w okresie objętym niniejszą strategią znaczny wzrost sprzedaży w systemie dostaw do klienta we wszystkich sieciach Grupy. Jednocześnie obecnie spółki z segmentu usług sprzedaży w systemie dostaw do klienta są w fazie walki o zajęcie pozycji na rynku. Konkuruje obecnie na rynku spółki tak w obszarze pośrednictwa w sprzedaży, jak i dowozu nie oferują usług wysokiej jakości mimo pobierania wysokich opłat. Sfinks Polska planuje stworzenie własnej marki sprzedaży w systemie dostaw do klienta i świadczenie usług na rzecz wszystkich marek Grupy o jakości i na warunkach istotnie korzystniejszych niż dotychczas dostępne na rynku.

Znajomość przez klientów marek posiadanych w portfelu 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 akwizycję 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	Chłopskie Jadło	Sphinx	WOOK	Fabryka Pizzy	Meta	Funky Jim
Zakładany udział	15-30%	5-15%	20-30%	30-50%	5-10%	15-30%

• **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 planowanemu 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

Finansowanie rozwoju będzie pochodziło z wypracowanej wolnej gotówki, ze środków franczyzobiorców oraz dźwigni finansowej z jednoczesnym dążeniem do utrzymania finansowych celów strategicznych. W tym celu Spółka zamierza:

- Istotnie poprawić wskaźniki rentowności Grupy poprzez:
 - ✓ wzrost skali działania
 - ✓ poprawienie rentowności sieci
 - ✓ i zmniejszenie udziału kosztów ogólnego zarządu przychodach Grupy
- Przekształcić część sieci restauracji Sphinx i Chłopskie Jadło do prowadzenia w modelu franczyzowym
- Dostosować wysokość spłat rat kapitałowo-odsetkowych do założeń strategii ze szczególnym zwróceniem uwagi na okres pierwszych 2 lat oraz możliwość spłaty przynajmniej 30% kredytu w ostatniej racie
- Wykorzystać finansowanie zewnętrzne, dłużne i kapitałowe, do rozwoju spółek Grupy, przy utrzymaniu zakładanego poziomu wskaźnika DŁUG/EBITDA
- Zmniejszyć udział zaangażowania środków własnych w finansowanie inwestycji poprzez większe wykorzystanie „fit out”

5. RYZYKA

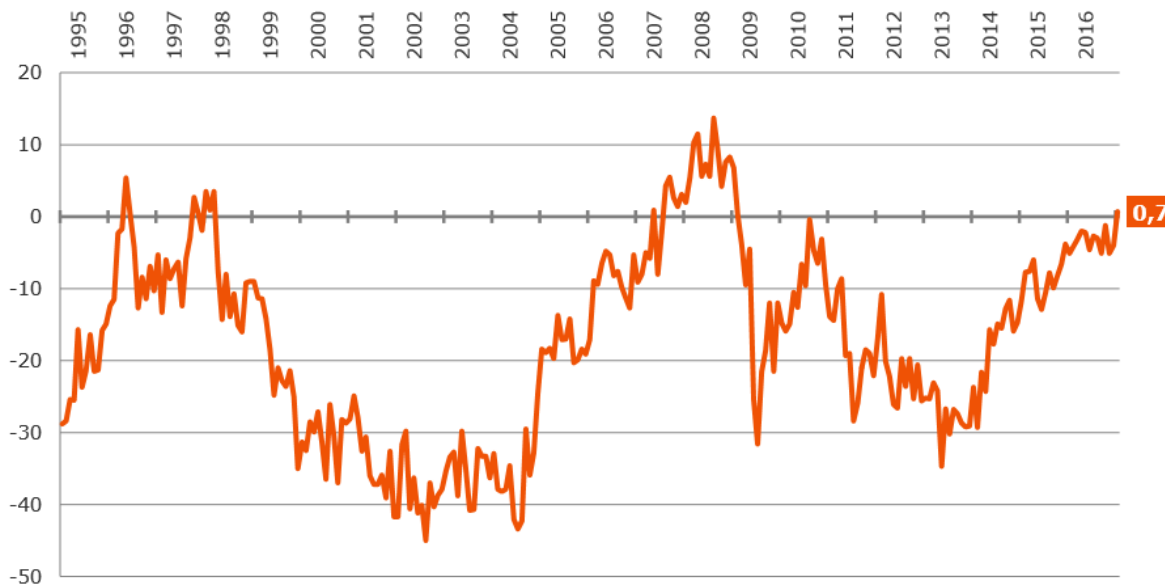
Potencjalne zagrożenia realizacji strategii zostały wymienione w analizie SWOT. Grupa ponosi w związku ze swoją działalnością szereg rodzajów ryzyka. Są one opisane w opublikowanym w dniu 21 marca 2017 r. Skonsolidowanym rocznym Sprawozdaniu Finansowym za okres od 1 grudnia 2015 r. do 31 grudnia 2016 r. Powyższy dokument dostępny jest na stronie internetowej Spółki.

Opisane w niniejszym dokumencie cele i założenia dotyczące przyszłości nie stanowią prognoz wyników finansowych w rozumieniu § 5 ust. 1 pkt 25 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim.

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.

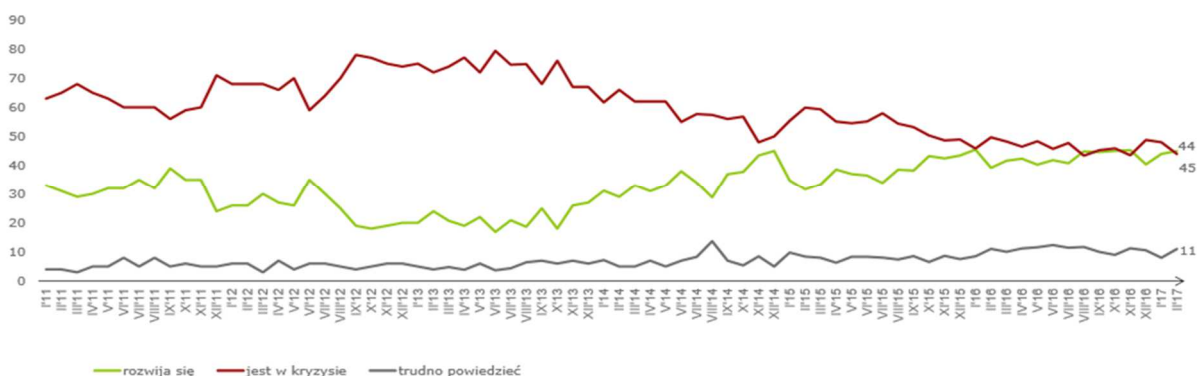
Wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej (WWUK) GUS, syntetycznie opisujący oczekiwane w najbliższych miesiącach tendencje konsumpcji indywidualnej, ukształtował się w listopadzie 2016 roku na poziomie - 5,4, co oznacza wzrost o 2,9 p. w stosunku do listopada 2015 roku.

2. STAN GOSPODARKI I GOSPODARSTW DOMOWYCH

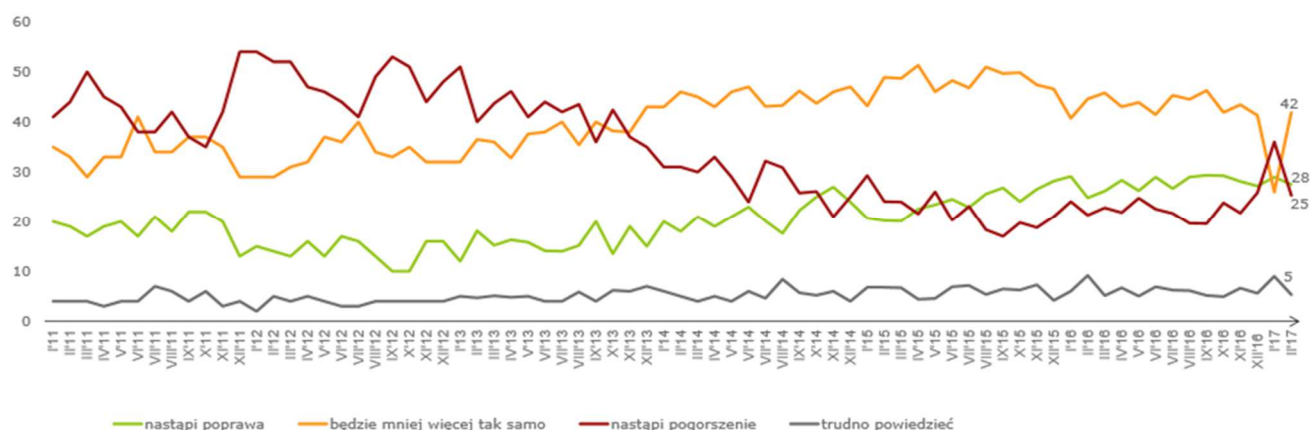
W 2016 r. nastąpiło spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego (szacowana dynamika wzrostu na koniec 2016 r. wyniosła 2,8% wobec 3,9% w 2015 roku). Na koniec 2017 r. oczekuje się wzrostu na poziomie 2,7%. Głównymi czynnikami mającymi wpływ na dynamikę wzrostu w perspektywie dwóch lat mają być: ożywienie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



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.

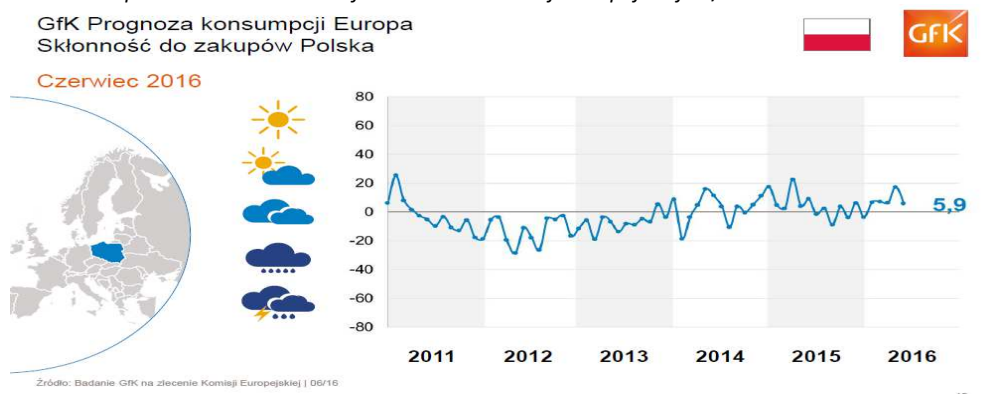
Również składowe budujące TNS Consumer Index wskazują na optymistyczną ocenę sytuacji finansowej gospodarstw domowych przez konsumentów. W porównaniu do analogicznych okresów lat ubiegłych, wszystkie wskaźniki związane z oceną sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych odnotowały wyraźne wzrosty, osiągając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

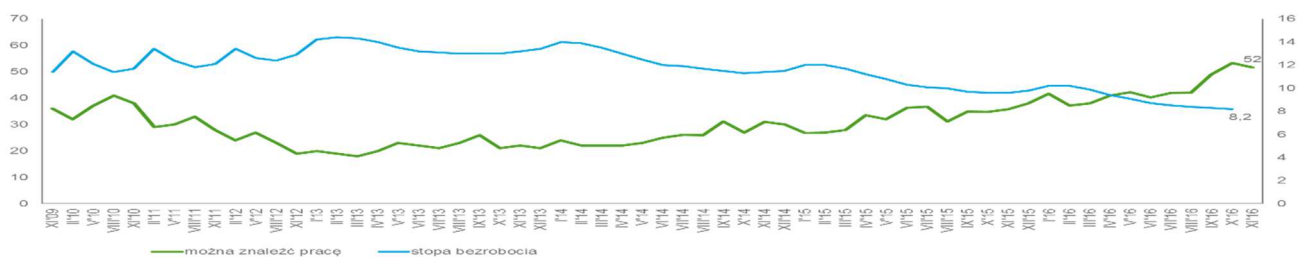
Tab. 3. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2010-2016, źródło GUS

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. Przepiętne 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

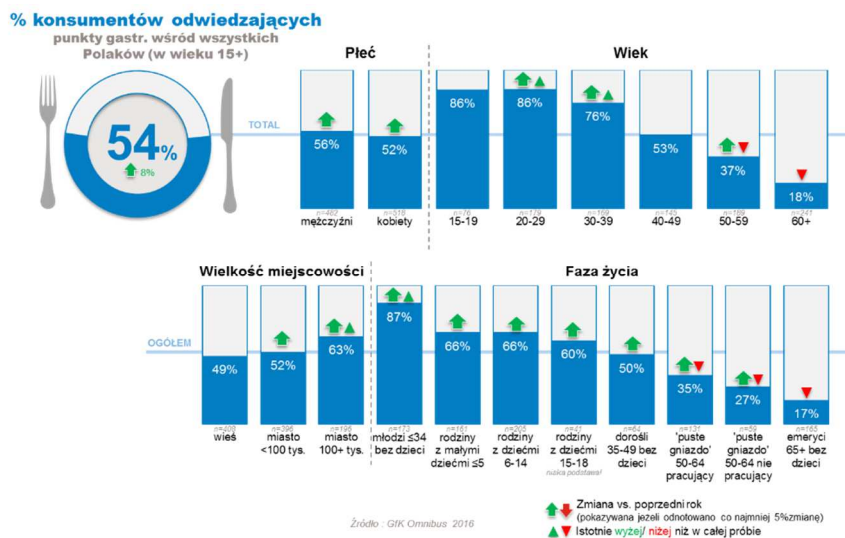
	2010	2012	2013	2014	2015	2016
sprzedaż roczna punktów gastronomicznych mld pln (total)	23,388	26,18	26,79	28,36	29,94	32,68
top 10 sieci gastronomicznych	3,098	3,74	3,94	4,29	4,62	5,03
restauracje	5,5	5,9	6,2	6,32	6,48	7,60
fast foody	3,15	3,5	3,78	4,15	4,27	4,43
inne punkty horeca	11,64	13,04	12,87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

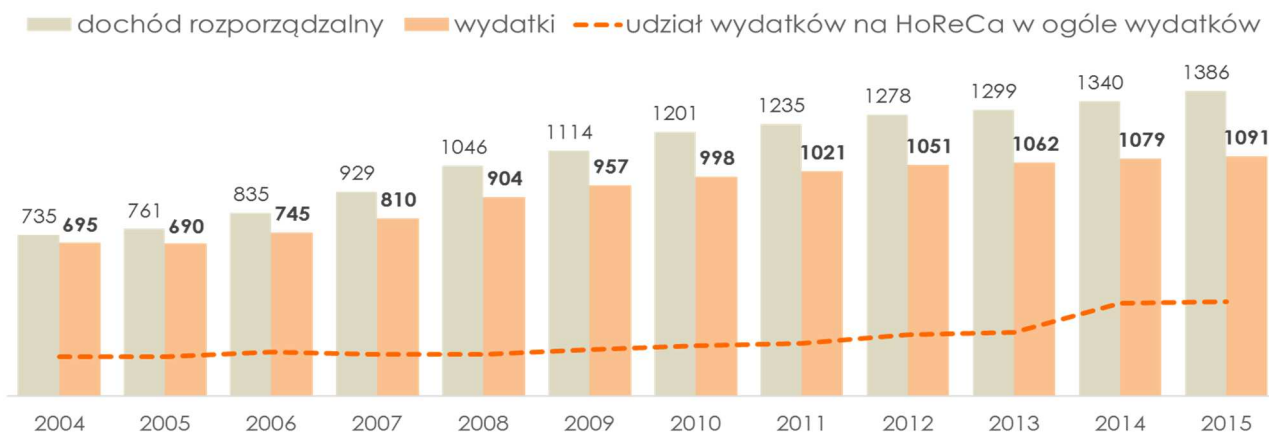
Rys. 6. Profil osób korzystających z gastronomii w Polsce Źródło: GfK Polonia, Raport Rynek Gastronomiczny w Polsce 2016



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.

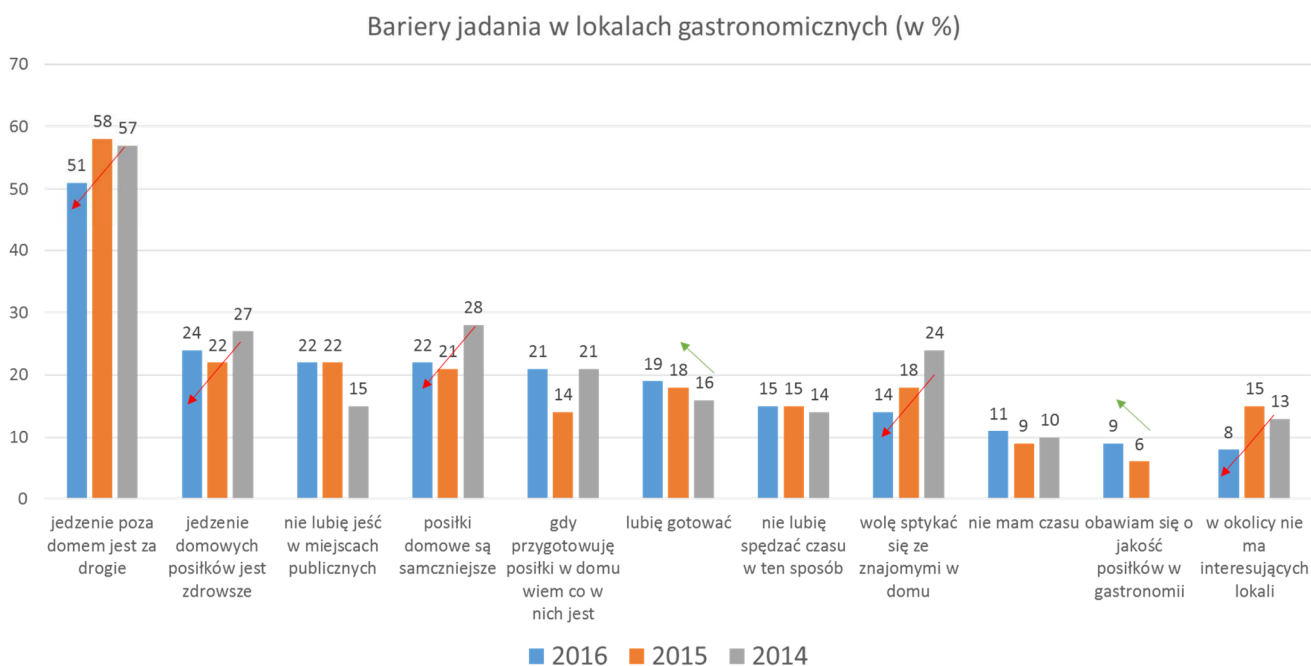
Tab. 7. Wskaźnik zatrudnienia mężczyzn i kobiet w Polsce – lata 2008-2015. Źródło GUS

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)** – 'skromniej' 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. Eksperci 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.

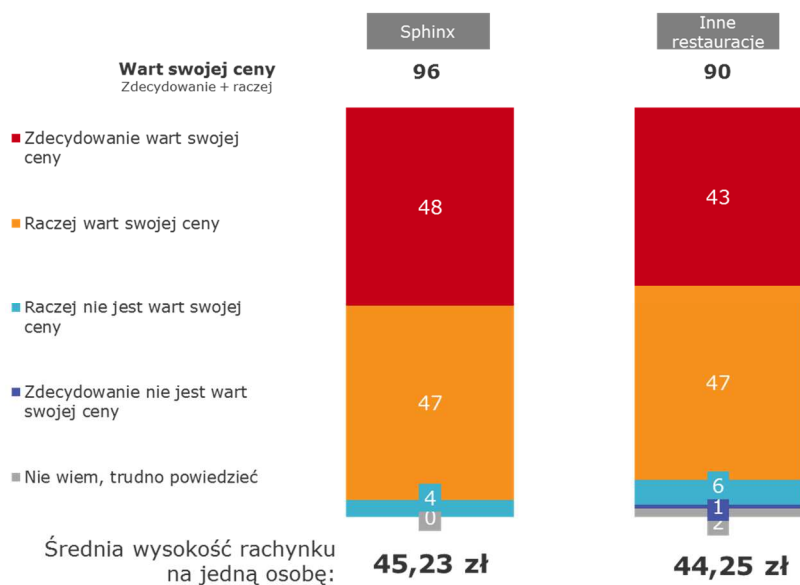
Tab.8 . Znajomość i używanie marki Sphinx na tle konkurencji (wyniki dla top 5 największych marek na rynku plus restauracje lokalne z obsługą kelnerską). Źródło: TNS Polska, CAWI, N=800 użytkowników rynku usług gastronomicznego

	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-konsumentow-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>