

Året i korthet

## OM NSP

*Nordic Service Partners (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag och driver ett 50-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark. Bolaget omsatte 2011 623 MSEK, har 1 826 anställda och är sedan 2008 noterat på Nasdaq OMX Stockholm. NSP äger även varumärket och konceptet Taco Bar som omfattar ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige.*

## ÅRET I SIFFROR

- Omsättningen uppgick till 623 MSEK (633). Valutaförändringar om 11,4 MSEK stod i princip för hela minskningen.
- Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 10,6 MSEK (15,0). Av minskningen svarade skillnaden i valutakurs för 0,9 MSEK.
- Resultat efter skatt uppgick till 2,1 MSEK (11,1).
- Resultat per aktie uppgick till 0,18 SEK (1,03).
- Resultat före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 39,6 MSEK (44,8).

## VIKTIGA HÄNDELSER

- Nya och utökade finansieringsramar gjorde att NSP kunde påbörja sin tillväxtfas för bättre lönsamhet.
- En kvittningsemission genomfördes som en del i refinansieringen av bolaget.
- En ny Burger King-restaurang öppnades i Sverige.
- Sex Burger King-restauranger förvärvades, fem i Danmark och en i Sverige.
- Nio Burger King-restauranger byggdes om, två i Danmark och sju i Sverige.

## Nettoomsättning, rörelseresultat och rörelsemarginal



VD-ord

## TILLVÄXT I SIKTE

*2011 var ett marknadsmässigt svagt år för NSP med lägre försäljning och försämrat resultat men 2011 var långt ifrån ett förlorat år. Många viktiga byggstenar kom på plats.*

Framförallt vill jag lyfta fram refinansieringen av bolaget som den viktigaste förutsättningen för att kunna utveckla och expandera bolaget. Vi har även tagit fram en strategisk nyetableringsprocess med typhus och standardiserade bygghandlingar. Därtill har vi byggt upp en portfölj med nya intressanta restauranglägen.

Min känsla vid ingången av 2011 var att vi gick mot bättre tider och att vi hade goda chanser att förbättra bolagets lönsamhet. Såväl drifts- som overheadkostnader var under kontroll och nyetableringsarbetet hade kommit igång med ett stort antal attraktiva restauranglägen. Agendan framåt var tydlig: förbättra lönsamheten genom att öka försäljningen via renoveringar, nybyggnation och ökat personalengagemang.

### Försäljning i motvind

En snörik och ihärdig vinter minskade antalet gäster samt en svag reklamkampanj gjorde att vi tappade försäljning i första kvartalet jämfört med 2010. Därefter kom Greklands krisen och ett hälsolarm i Danmark som ytterligare påverkade försäljningen negativt. Vi har också mött ett hårdare motstånd i marknaden där våra konkurrenter satsat stort på både renoveringar och nyetableringar. Året slutade dock positivt. Varmare väder, färre finanskriser och nio nyrenoverade restauranger bidrog till en försäljningstillväxt under fjärde kvartalet.

Vi ser att försäljningen ökar i de ombyggda restaurangerna, men att det tar upp till ett halvår innan vi får ut full effekt av investeringen. Ombyggnaderna är en del i Burger King Corporations varumärkesstärkande program som omfattar designkoncept, nya grillar och breddat produktutbud. Med nya grillar i samtliga restauranger har vi lanserat marknadens godaste burgare, Angus XT, och ökat försäljningen av premiumprodukter.

Sett till respektive marknad så fick vi en liten försäljningsökning i Sverige men driftsmarginalen försämrades något. Konkurrensen på marknaden har ökat och vårt ombyggnadsprogram är nödvändigt för att behålla befintliga gäster och attrahera nya. De ombyggda restaurangerna har i de flesta fallen utrustats med lektrum vilket gör oss attraktivare för barnfamiljer.

I Danmark är ekonomin och konsumtionen fortfarande svag och vi ser inte några omedelbara tecken på förbättring. Försäljningen i Danmark påverkas av att viktiga kundgrupper fått det sämre. I gruppen ungdomar i åldern 16-25 år råder hög arbetslöshet och enligt undersökningar har 40 procent av dessa ungdomar prioriterat bort restaurangbesök. Den höga arbetslösheten och lägre aktiviteten inom bygg och handel visar också tydligt att dansken generellt håller hårt i plånboken. Om vi tittar på försäljningen i danska kronor så klarar vi oss trots detta förvånansvärt bra med en svag nedgång. I svenska kronor ser det väsentligt sämre ut men detta är framförallt en effekt av en starkare svensk krona.

### Förvärv inte på menyn men blev huvudrätt

Tillväxt genom nyetablering har varit vår huvudstrategi sedan 2009. Då fanns det dock inga pågående projekt och det skulle dröja ända till december 2011 innan vi kunde öppna vår första restaurang, Burger King i Varberg, baserat på vårt eget, nyutvecklade typhus. Den etableringen tog mer än tre år från första kontakt med markägaren till invigningen. Insikten av detta är att nyetablering tar väldigt lång tid innan alla tillstånd, avtal och överklaganden har hanterats och att det gäller att hålla igång

"grillen" och ha många parallella projekt. Redan i januari slog vi upp dörrarna till 2012-års första nyetablering i Naestved. Därefter följde öppning av restaurangen vid Jägersro i mars. Idag har vi ett 20-tal projekt som ligger i olika stadier, varav flera i slutfasen och vi räknar med att under våren börja bygga ytterligare restauranger.

Om tillväxt genom nyetablering tagit längre tid än förväntat så har förvärvsspåret överraskat positivt. I april förvärvade vi en Burger King-restaurang i Örebro och i oktober köpte vi fem Burger King restauranger i Danmark. Samtliga restauranger ligger på bra lägen, men de fem i Danmark besväras av ett negativt rykte på grund av dålig service och drift. I samband med övertagandet har vi förhandlat ner hyres- och leasingkostnader vilket inneburit att vi tagit över restaurangerna till rimliga villkor. Man ska dock inte underskatta arbetet som krävs för att arbeta upp restaurangernas försäljning. Vi har därför satt in extra resurser för att utbilda personal och nylansera restaurangerna lokalt för att återvinna gästernas uppmärksamhet och förtroende.

### **Ett år präglat av investeringar...**

I augusti kunde vi signera avtalen med SEB och Proventus som gav oss finansiella förutsättningar för expansion. Lånen innebär ökad skuldsättning och högre räntor men ger oss större rörelsefrihet och är en förutsättning för att vi ska kunna fullfölja vår expansionsplan.

Idag har vi kapacitet att öppna 4-6 restauranger per år. Lyckas vi öppna på rätt ställen så motsvarar detta en årlig volymtillväxt om cirka 60-100 miljoner kronor.

### **...men kärnaffären handlar om människor**

I mina presentationer, kommentarer och annan finansiell kommunikation hamnar fokus lätt på investeringar och åtgärder medan det stora och avgörande arbetet ligger i den dagliga verksamheten som varje år serverar 15 miljoner måltider. Jag vill därför ta detta tillfälle i akt och tacka alla medarbetare som varje dag gör ett fantastiskt arbete för att snabbt och smidigt ta hand om våra gäster. De är verkligen värda att hyllas och det är viktigt att vi kan erbjuda dem utbildning och goda utvecklingsmöjligheter. Vi har mycket att vinna på motiverade medarbetare och vårt utbildningsprogram "NSP Academy" är prioriterat. Målet är att utveckla medarbetarnas trivsel, kompetens och affärsmannaskap samt att intensifiera arbetet med ledarskaps- och värderingsfrågor.

### **Äntligen - pusselbitarna är på plats**

2012 har börjat positivt och viktiga pusselbitar är på plats för ett " normalt " driftläge. Marknadsmässigt tror vi på en viss tillväxt och förhoppningsvis kan vi snart skönja tecken på att konjunkturen i Danmark börjar återhämta sig, men det återstår att se. Årets utmaningar blir att förbättra genomslaget av vår lokala marknadsföring, att åstadkomma framgångsrika nyöppningar och nylanseringar av reoverade restauranger. Vi vill också på bästa sätt ta hand om våra gäster och att de möts av en glad och motiverad personalstyrka som serverar marknadens godaste burgare.

I mars 2012 tillsatte vi en Chief Operating Officer, COO, med mål att öka fokus på försäljning och lönsamhet i restaurangrörelsen. Bland annat ska samordningen mellan verksamheterna i Danmark och Sverige skärpas. Vi ska bli bättre på att tillvarata erfarenheter från aktiviteter på respektive marknad.

För 2012 räknar jag med att försäljningstillväxten blir omkring 100 miljoner kronor driven framförallt av nyetableringar. Driftsmarginalen kommer fortfarande att ligga under målet om 13 procent bland annat beroende på ökade kostnader för inkörning och uppstart av nytillkomna restauranger.

Morgan Jallinder, verkställande direktör, NSP

Mål och strategier

## AFFÄRSIDÉ

NSP ska erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer till konsumenter i Norden. Servicenivån ska motsvara gästernas högt ställda krav vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap.

## AFFÄRSMODELL

NSP:s huvudsakliga verksamhet består i att vara franchisetagare till Burger King Corporation. NSP driver för närvarande ett femtiotal egna Burger King-restauranger. Franchisegivaren Burger King Corporation tillhandahåller varumärke och koncept, rikstäckande kampanjer, inköpskanaler, produktutveckling medan NSP svarar för etablering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. Försäljning och resultat skapas genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt.

Intäkter kommer från försäljning av hamburgare och tillbehör till gäster i NSP:s restauranger mot kontant- eller kortbetalning. Inköp av insatsvaror och övriga kostnader sker mot faktura med betalningsvillkor på mellan 20-30 dagar. Affärsmodellen skapar positiva dagliga kassaflöden och god lönsamhet.

Vid sidan av Burger King-verksamheten äger NSP varumärket och franchise-konceptet Taco Bar. NSP har för närvarande en master franchise-tagare som svarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden. NSP bidrar, i utbyte mot royalty på försäljningen, med franchisesystem och rutiner, marknadsföring, systemutveckling och råvaruhantering.

## MÅL

NSP ska vara en ledande nordisk restaurangoperatör med en EBITDA-marginal om 9 procent och en rörelsemarginal om 5 procent, samt vara en attraktiv partner till kapitalmarknadens aktörer, näringsidkare och fastighetsägare.

Bolagets driftsmarginal (EBITDA-marginal i restaurangportföljen) ska uppgå till minst 13 procent och SG&A ska ej överstiga 4 procent. För 2011 uppgick driftsmarginalen till 11,8 procent (12,6) och SG&A till 5,5 (5,6) av försäljningen.

### Tillväxt över en konjunkturcykel

NSP ska uppnå en tillväxt för jämförbara restauranger på 5 procent per år. Tillväxt genom nyetableringar och förvärv ska uppgå till ytterligare minst 5 procent per år. För 2011 uppgick tillväxten på jämförbara restauranger till -2,5 procent (-9,6) och tillväxt genom förvärv till 1,7 procent (0).

### Finansiell struktur

Soliditeten ska vara lägst 25 procent. För 2011 uppgick soliditeten till 30,8 procent (34).

## STRATEGIER

### Lönsamma och lokalt marknadsförda restauranger

NSP arbetar aktivt för att erbjuda gästerna en jämn och hög servicenivå som överträffar gästernas förväntningar. Försäljningen i det befintliga restaurangbeståndet ska ökas år från år genom lokal marknadsföring och hög service.

### Optimerad stordrift

NSP utnyttjar stordriftsfördelar och kostnadssynergier. NSP:s administrativa plattform måste därför kontinuerligt utvecklas för att optimera driftkostnaderna i den löpande verksamheten.

### Medarbetare som trivs

NSP arbetar aktivt med att skapa en medarbetarupplevelse som innebär att medarbetare ska trivas och tycka om att gå till arbetet. NSP ska kännetecknas av en för branschen lägre personalomsättning som uppnås med hjälp av engagerade, välutbildade och certifierade arbetsledare och restaurangchefer i kombination med attraktiva avtalslösningar och incitamentsystem som stöder självständigt ansvarstagande.

### Attraktiv kommersiell partner

NSP ska vara en attraktiv affärspartner för fastighets- och köpcentrumägare. NSP ska löpande utveckla restaurangportföljen genom investeringar i ombyggnader, omflyttning av restauranger till attraktivare lägen och nyöppningar på i första hand befintliga marknader.

### Nordisk hemmamarknad

NSP ser Norden som sin hemmamarknad och arbetar för fortsatt expansion av Burger King-verksamheten och etablering av Taco Bar på marknader utanför Sverige.

## VÄRDEDRIVANDE FAKTORER

NSP:s framgång är helt beroende av nedanstående fem värdedrivande faktorer

- Renoveringar måste ske löpande för att upprätthålla konkurrenskraft och erbjuda en attraktiv gästupplevelse. En nyrenoverad restaurang kan öka försäljningen med upp till 15 procent inom sex månader från re-lanseringen.
- Nyetableringar är NSP:s huvudformel för organisk tillväxt. Nyetableringar görs företrädesvis vid trafikknutpunkter i anslutning till större tätorter eller i centrala citylägen.
- Underliggande marknadstillväxt. Marknaden för fast food fortsätter att växa i takt med att uteätandet fortsätter att öka. Hamburgerkedjorna fortsätter att ta marknadsandelar även om man möter en starkare konkurrens från färdiglagad mat som säljs i vanliga dagligvarubutiker.
- Kostnadssynergier. NSP:s administrativa plattform kan hantera ett större antal nya restauranger utan att kostnaden påverkas nämnvärt.
- Personalutveckling. NSP arbetar kontinuerligt med att skapa en medarbetarupplevelse som gör att de anställda trivs och tycker det är positivt att gå till jobbet. Nöjda och engagerade medarbetare mår bättre och är centrala för att ge gästerna bästa service och leva upp till Burger Kings varumärke.

## POSITIONERING

### Gäster

NSP ska kännetecknas av Operational Excellence. Det innebär att NSP:s restauranger ska vara bättre än övriga Quick Service Restauranger på att överträffa gästernas förväntningar. Gästupplevelsen är viktigast och målet är att alla gäster ska serveras snabbt i en ren och fräsch miljö. Inredningen ska vara modern och nutida och maten tillredas av bra råvaror.

NSP mäter och mäts regelbundet på en rad punkter som återspeglar Operational Excellence. Restaurangerna håller en genomsnittligt bra nivå och NSP arbetar kontinuerligt för att öka prestationerna och förbättra gästupplevelsen. Årets satsning på ombyggnation av restauranger och införandet av nya grillar är viktiga åtgärder för förbättrad och effektivare drift.

### **Medarbetare**

NSP ska vara en av Sveriges bästa arbetsgivare för ungdomar. Våra medarbetare är vårt varumärke och vårt ansikte utåt. Vi vill att våra medarbetare ska känna sig engagerade, kompetenta och stolta. De ska också må bra, ha rätt utbildning och erbjudas en lärande och innovativ miljö med attraktiva karriärmöjligheter.

NSP arbetar aktivt för att förbättra medarbetarupplevelsen. Utbildningar är en viktig del i detta arbete och erbjuds löpande inom ramen för NSP Academy. Under 2011 tog vi fram flera interna utbildningar och kurser inriktade bland annat på ledarskap och kommunikation.

### **Investerare**

NSP ska vara ett finansiellt stabilt företag där lönsamhet prioriteras före tillväxt. Med det som grund ska NSP expandera sin verksamhet genom etablering av primärt nya Burger King-restauranger på de mest attraktiva lägena i Norden. Expansionen ska finansieras med egna medel såväl som genom extern finansiering.

NSP har god kostnadskontroll och visar sedan två år positiva resultat trots en lägre försäljning. För förbättrad lönsamhet måste tillväxt prioriteras och försäljningsvolymerna öka. Under 2011 ingick bolaget en ny finansieringslösning som öppnade för ökade investeringar i nya restauranger och renoveringar av befintliga. Skuldsättningen har därmed ökat under 2011 och soliditeten ligger på 31 procent (34) vilket är högre än bolagets mål om 25 procent.

### **Samhälle**

NSP ska kännetecknas som en god samhällsaktör som följer lagar och avtal. Vi utvecklar vår verksamhet endast genom att våra medarbetare i organisationen utvecklas i en trygg och säker arbetsmiljö.

Marknad

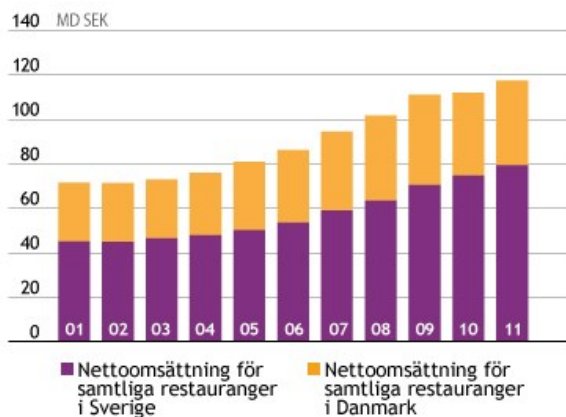
## STORLEK OCH TILLVÄXT

NSP driver för närvarande ett 50-tal Burger King restauranger i Sverige och Danmark samt är franchisegivare och innehavare av varumärket Taco Bar. NSP:s fokuserar på snabbmatssegmentet inom restaurangmarknaden i Sverige och Danmark. Marknaden omfattar alla aktörer som fokuserar på att erbjuda kunder färdigförpackad mat över disk men utan bordsservering.

Segmentet benämns även "QSR" som är en förkortning av det engelska begreppet Quick Service Restaurants. Inom QSR ryms många olika typer av mat som till exempel sushi, hamburgare, sallad och korv med bröd som alla konkurrerar med varandra om konsumentens plånbok. Ett närliggande och konkurrerande erbjudande kommer från färdiglagad mat, färsk eller fryst, som säljs framförallt via livsmedelsbutiker. Detta marknadssegment kallas för HMR en förkortning av Home Meal Replacement.

QSR-marknaden har haft en positiv utveckling sedan 90-talet även om finanskrisen bromsade upp utvecklingen. De senaste tre åren har tillväxten kommit tillbaka i både Sverige och Danmark och trenden med stadigt växande konsumtion av matservicetjänster såsom restaurangbesök, snabbmat, take away, färdiglagat etc. håller i sig. Vinnarna i Sverige har hittills varit hamburgerkedjorna som vuxit på bekostnad av övriga aktörer (Delfi Food Service Guide, 2011). I Danmark har Restaurangmarknaden vuxit kraftigt under 2000-talet men där har QSR-segmentet inte följt med i utvecklingen.

### Restaurangmarknaden i Sverige och Danmark



Källa: Restaurangindex december 2011, SCB, Danmarks Statistik, 2011

## TRENDER OCH DRIVKRAFTER

Marknadstillväxten drivs av attitydförändringar och nya beteenden som leder till förändrade konsumtionsmönster. Den starkaste trenden på restaurangmarknaden är att det blir allt vanligare att äta och umgås utanför hemmet, gärna i kombination med shopping eller upplevelser av olika slag. Det blir också allt vanligare att äta mellanmål i farten. Bekvämligheten och tidsaspekten är viktig för många hushåll som varken kan eller vill ägna tid åt matlagning.

Sammantaget så förväntas QSR-marknaden att växa driven av följande drivkrafter:

## Drivkrafter

- **Tillväxt av köpcentrum** - tillväxten av köpcentrum gör att handeln flyttas dit och att konsumenterna förlägger mer tid på shopping och ofta i kombination med restaurangbesök. Köpcentrumtrenden leder även till ökat bilresande vilket ökar trafikflöden runt infarter och trafikknutpunkter.
- **Strukturförändringar i detaljhandelsmarknaden** - hård konkurrens driver fram ökad professionalism och kedjebildning. Det utländska ägandet ökar liksom andelen riskkapitalister.
- **Växande befolkning** - fler potentiella kunder.
- **Urbaniseringen fortsätter** - ökad befolkning i större tätorter ökar kundunderlaget.
- **Demografiska faktorer talar för att antalet ensamhushåll kommer att växa** - personer som lever i ensamhushåll tenderar att äta mat som lagats utanför hemmet.
- **Konsumenterna lägger allt mindre tid på matlagning och måltider** - alla aktörer som erbjuder tidseffektiva måltidslösningar gynnas av denna trend.
- **Detaljhandeln bedöms fortsätta växa driven av befolkningsökningen** - ökad handel ger fler personer som rör sig i citylägen, i köpcentrum och på vägarna.
- **Nya kundgrupper tillkommer** - Nya generationer som växer upp med hamburgare och annan snabbmat ökar andelen potentiella kunder i befolkningen.

## MARKNADSPLATSER

NSP och Burger King inriktar sig på marknadsplatser som karaktäriseras av ett jämt flöde av potentiella gäster, där målgruppen har kort om tid för att tillgodose ett måltidsbehov men där välkända varumärken som Burger King efterfrågas.

Restaurangernas försäljningspotential avgörs av sina respektive lokala marknadsförutsättningar såsom antal invånare, trafikflöde, lokala konkurrenter och restaurangens förankring i området. Restaurangens läge är därmed A och O.

Gäst- och trafikflödet påverkas även av konjunkturläget och konsumtionsutvecklingen i respektive land. Det är framförallt viktigt att restaurangen lyckas med sitt erbjudande i form av en trevlig miljö, snabb service och attraktiva produkter. Kännedomen om varumärket Burger King skapar en förväntansbild som varje restaurang har som mål att överträffa.

NSP har sina Burger King restauranger fördelade mellan tre huvudtyper av marknadsplatser där fristående restauranger, så kallade drive-thru-enheter, i anslutning till trafikknutpunkter nära köpcentrum eller större trafikleder är den marknadsplats som för närvarande prioriteras vid nyetablering.

### Citylägen

Intressanta gatulägen karaktäriseras av placering i de centrala delarna av en stad. Läget ska vara på den mest kommersiella delen av gatan (så kallade A-lägen), längs med ett gångstråk eller på en hörna där två gångstråk möts. Även torgliknande miljöer som i regel blir en mötesplats är intressanta.

Gatulägena ska synas och vara lättillgängliga med många förbipasserande i form av arbetande/besökare på bland annat kontor, butiker och hotell i närområdet. Det potentiella flödet av gäster ska vara jämnt fördelat över dagen/kvällen under möjliga öppettider.

### Trafikknutpunkter

Ett intressant läge vid en trafikknutpunkt kännetecknas av att det i området finns ett stort trafikflöde



genererat av att det finns många boende i området, att många passerar knutpunkten på väg till och från jobbet, skolan, fritidsaktiviteten, till shoppingen och/eller att det ligger nära ett shoppingcentrum.

En trafikknutpunkt kan också kännetecknas av att det är en knutpunkt mellan två större vägar och att det finns ett naturligt behov för ett stopp mellan två större orter.

## Köpcentrum

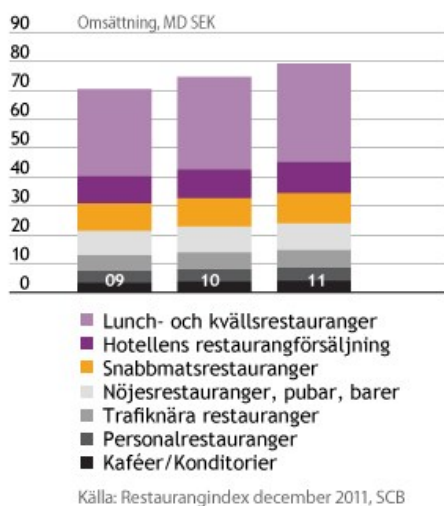
Konsumentens val av köpcentrum hör i första hand samman med geografisk närhet. Utbudet av mat och dryck kan ha större betydelse än utbudet av butiker (med undantag för Systembolaget och Apoteket). Köpcentrumets tillgänglighet och attraktivitet och köpcentrumledningens förmåga att fortlöpande skapa attraktiva erbjudanden/aktiviteter blir sammantaget viktiga faktorer för att locka ett jämnt flöde av besökare.

Marknaden för köpcentrum har vuxit kraftigt i Skandinavien och konkurrensen mellan olika köpcentrum har ökat väsentligt. NSP prioriterar framförallt köpcentrumlägen som är fristående och ligger utanför själva centrumbyggnaden, vilket möjliggör Drive Thru-restauranger.

## SVENSKA RESTAURANGMARKNADEN

Den svenska restaurangmarknaden skiljer sig från övriga nordiska grannländer bland annat genom traditionen att äta varm mat till lunch, vilket skapar en större marknad än exempelvis i Norge och Danmark där medhavda smörgåsar fortfarande är mycket vanligt.

### Svenska restaurangmarknaden



QSR-marknaden har genomgått en kraftig strukturförändring där kedjekoncepten vuxit på bekostnad av de mindre aktörerna inom fastfood-segmentet men den har också vuxit genom att ta marknadsandelar från traditionella restauranger. Restaurangmarknadens aktörerna möter också hård konkurrens från livsmedelsbutikernas sortiment av färdiglagad mat.

Generellt råder hård konkurrensen på den svenska hamburgermarknaden. Nyetableringar på attraktiva lägen är ofta den enda vägen till expansion. NSP:s viktigaste konkurrenter är McDonalds, Max Hamburgare och Frasses. Hamburgerkedjorna har stadigt ökat sin marknadsandel och vuxit snabbare än restaurangmarknaden generellt. Detta syns dock inte i statistiken för 2011, där övriga aktörer växer snabbare än hamburgersegmentet. En utveckling som enligt Delfi Fastfoodguide 2011 till stor del förklaras av ökade kontroller från skattemyndigheten och införandet av plomberade kassaregister.

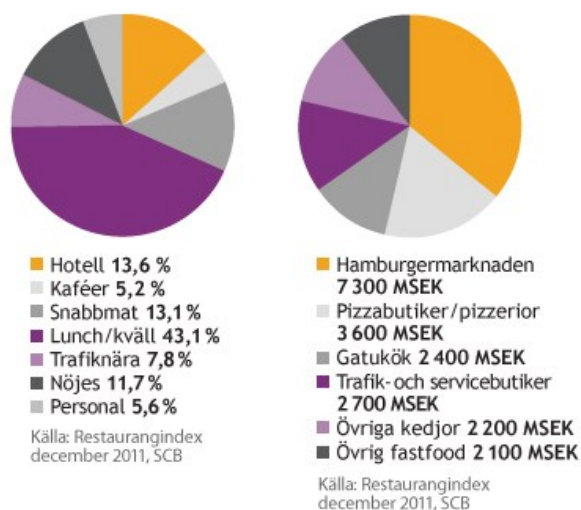
Marknaden för både HMR och QSR har vuxit starkt sedan 1990 och dess andel av konsumenternas måltidskrona fortsätter att öka. Det blir allt vanligare att äta sin måltid utanför hemmet. Efterfrågan ökar även på hälsosamma rätter ur såväl näringsssynvinkel som miljö (ekologiska produkter) i Sverige, vilket också återspeglar sig i menyutbudet hos samtliga aktörer.

Totalt omsatte den svenska restaurangmarknaden cirka 80 miljarder kronor exklusive moms under 2011. Tillväxten blev sammanlagt drygt sex procent. Kaféer ökade med nästan nio procent medan nöjesrestauranger fick nöja sig med en ökning på knappt fyra procent.

Enligt SCBs undersökning Restaurangindex, december 2011, har snabbmatsrestauranger en försäljningsandel på 13,1 procent av den totala marknaden, vilket motsvarar drygt 10 miljarder kronor. Noteras bör att denna siffra är väsentligt lägre än den siffra som presenteras av Delfi som uppskattar snabbmatsmarknaden till cirka 20 miljarder kronor. Skillnaden återspeglar den branschglidning som finns mellan olika aktörer och svårigheten i att bedöma till exempel hur en trafiknära Burger King ska klassas, som snabbmat eller trafikrestaurang?

I diagrammet nedan visas hur försäljningen fördelar sig mellan olika typer av aktörer under 2011 samt för snabbmatsmarknaden 2011 .

#### Försäljningsandelar för restaurangbranschen och snabbmatsmarknaden 2011

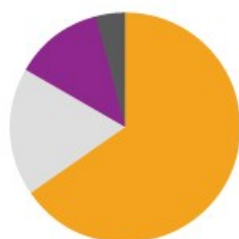


Sett till antal restauranger finns det cirka 22.000 restauranger i Sverige. Antalet anställda uppgick till drygt 68.000 under 2010. (Källa Företagens ekonomier, SCB). Restaurangbranschen är en småföretagarbransch men antalet större kedjeaktörer ökar som drar upp den genomsnittliga försäljningen per restaurang och anställd.

#### Hamburgermarknaden

Den svenska hamburgermarknaden, enligt Delfi Fastfoodguide 2011, omsatte cirka 7,5 miljarder kronor 2010 och domineras av McDonalds som har runt 65 procent av marknaden. Starkast tillväxt under senare år har Max som idag har cirka 18 procent av marknaden. Burger King ligger på tredje plats och har drygt 12,5 procent marknadsandel.

## Hamburgerkedjornas marknadsandelar i Sverige, 2010



■ McDonalds 65 %  
■ Max 18 %  
■ Burger King 13 %  
■ Övriga 4 %

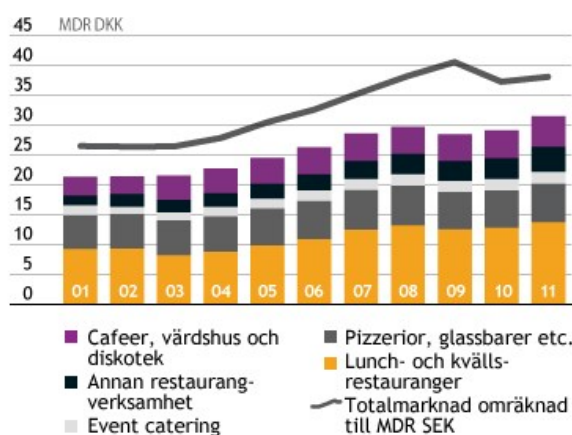
Källa: Delfi Fast Food Guide, 2011

## DANMARK

Danska restaurangvanor skiljer sig från de svenska. Danskarna har andra matvanor som styr vad de äter, hur mycket tid de lägger på att äta och i vilka sammanhang. I Danmark är det till exempel brukligt med 30 minuters lunch och många har med sig smörgåspaket till arbetsplatsen.

Det finns cirka 15 000 restauranger, caféer och värdshus i Danmark. Den totala restaurangmarknaden omsatte drygt 30 mdrDKK under 2011, varav lunch- och kvällsrestauranger svarar för nära hälften av omsättningen. Hamburgerkedjorna ingår till en del inom segmentet restauranter och till en annan inom pizzerior mm beroende på hur restaurangägarna själva klassificerar sig.

### Restaurangmarknaden Danmark



Källa: Danmarks Statistik, 2011

Majoriteten av aktörerna i branschen utgörs av fristående operatörer, men det finns en tydlig trend mot fler kedjerelaterade enheter. McDonalds och Burger King ökar sin marknadsnärvaro och andra kedjor är på tillväxt. I nuläget dominerar McDonalds QSR-marknaden med 80 restauranger och cirka 4000 anställda. Under 2008 omsatte McDonalds 1,8 miljarder danska kronor vilket utgjorde ungefär 30 procent av marknaden. Burger King har 30 restauranger varav 90 procent ägs och drivs av franchisetagare. NSP är Burger Kings största franchisetagare i Danmark och har sammanlagt 17 restauranger.

Sunset Boulevard är en inhemsk kedja som har 45 restauranger och serverar smörgåsar, sallader och hamburgare enligt ett made-to-order-koncept innebärande att maten framställs och anpassas efter kundens önskemål. Den amerikanska Pizza-kedjan Domionos Pizza har 11 butiker med ett erbjudande som satsar på hemkörning av pizza. Övriga inhemska QSR-kedjor utgörs av DSB minibar (danska tågstationer), Chicago Roasthouse (5 butiker), King Chicken (2 restauranger), The Taco Shop (1 restaurang) och Kentucky Fried Chicken (4 restauranger) (källa: Bolagens hemsidor och Delfi Fastfoodguide 2011).

I trafiknära lägen har danska bensinstationer utvecklat sina snabbmatserbjudanden. I övrigt är den danska snabbmatmarknaden fragmenterad med många små privata aktörer.

Den danska restaurangbranschen tappade försäljning under 2009 påverkad av finanskris, nedgång på fastighetsmarknaden och efterföljande lågkonjunktur. Det var framförallt de traditionella restaurangerna som drabbades medan QSR-restauranger klarade sig undan med mindre försäljningsnedgångar genom att gästerna valde lägre prisalternativ.

Flera undersökningar visar att krisen inte är över för den danska handeln. Intresseorganisationen Dansk Detalj undersöker attityderna hos sina medlemmar som är fortsatt bekymrade. I fasta priser backade handeln med cirka 3 procent under 2011. Denna utveckling slår olika hårt inom detaljhandeln och QSR-marknaden har också drabbats. En undersökning genomförd av Nordea visar att i den viktiga målgruppen ungdomar (16-25 år) är det drygt 40 procent som uppger att de under den senaste tiden varit tvingade att avstå från restaurangbesök.

#### ***Hamburgerrestauranger i kedjeformat räknas in i lunch - och kvällsrestauranger***

Konjunkturutvecklingen i Danmark är svårförutsägbar men attitydmätningar presenterade av Danmarks statistik tyder på att restaurangägarna förväntar sig en fortsatt svag men något ökande efterfrågan under 2012. Dock väntas snabbmat-kedjorna ha en mer positiv utveckling.

Burger King

## BURGER KING

*NSP:s möjligheter att påverka restaurangernas försäljning och lönsamhet är goda. Franchisegivaren Burger King Corporation erbjuder ett välutvecklat franchisesystem som ger tydliga konkurrensfördelar. Och internt har NSP en effektiv organisation som utnyttjar koncerngemensamma processer och satsar strategiskt på personalutveckling.*

NSP:s drift av Burger King-restauranger är väl utprövad och systematiserad vilket ger goda förutsättningar att nå lönsamhet. Franchisesystemet innehåller allt från tydliga manualer som ger detaljbeskrivningar av hur restaurangerna bäst drivs, till stordriftsfördelar inom marknadsföring, produkt- och teknikutveckling, råvaruinköp och köksutrustning. Utöver det bidrar Burger King Corporation också med en rad olika stödfunktioner och driver ett kontinuerligt produktutvecklingsarbete vars resultat franchisetagare löpande kan ta del av.

### Stora möjligheter att påverka lönsamheten

Det finns goda möjligheter för NSP att påverka restaurangernas lönsamhet. Framgångsreceptet ligger i att ta vara på restaurangernas stordriftsfördelar och de kostnadssyneriger som finns i koncerngemensamma processer för inköp, personal, nyetablering och ekonomi. NSP har idag en effektiv driftsorganisation som tar vara på dessa möjligheter. En smidig back office-funktion gör dessutom att regioncheferna kan fokusera helt på att stödja och följa upp restaurangcheferna i de olika verksamhetsprocesserna, däribland ekonomistyrning, affärsmannaskap, personalutveckling, miljö och säkerhet.

### Restaurangernas läge avgör försäljningspotentialen

Den allra viktigaste framgångsfaktorn för en restaurangs försäljningspotential är läget. NSP:s restauranger ligger främst i fristående fastigheter vid trafikknutpunkter eller i centrala storstadsområden. Det ger en god utgångspunkt för att restaurangerna ska nå sina försäljningsmål. NSP utvärderar med jämna mellanrum samtliga restauranger för att se över vilka förbättringspotentialer som finns.

### Medarbetarna sätter försäljningen och lönsamheten

NSP:s medarbetare har en nyckelroll för att restaurangerna kan drivas effektivt och lönsamt samt nå försäljningsframgångar. Det hela är mycket enkelt. Engagerad, positiv och motiverad personal ger en bättre service vilket leder till ökad merförsäljning och att gästerna återkommer. Ofta säkerställer det också att arbetsbeskrivningar och manualer respekteras och följs.

Arbetsstyrkan består framförallt av ungdomar, hela 95 procent av alla anställda inom NSP är under 29 år. För att vara en attraktiv arbetsgivare för denna åldersgrupp satsar NSP på utbildning och coachning samt säljtävlingar och kampanjer som syftar till att belöna framgångsrika individer, arbetslag och restauranger.

Rekrytering av ny servicepersonal görs lokalt av restaurangerna, ofta med hjälp av befintlig personal som tipsar sina kamrater. Rekrytering av arbetsledare och restaurangchefer sker oftast internt eftersom praktisk erfarenhet prioriteras högt för dessa tjänster. Ett femtiotal medarbetare vidareutbildas varje år inom en rad olika ämnesområden genom utbildningsprogrammet NSP Academy.

### Leva upp till gästens förväntningar

NSP arbetar löpande med att öka servicekvaliteten i mötet med gästen. Serveringstider, antal gäster och försäljning per restaurang mäts regelbundet i syfte att genomföra förbättringar och därmed

överträffa gästernas förväntningar och skapa en positiv restaurangupplevelse.

Inom franchisesystemet utvecklar Burger King kontinuerligt alla rutiner för att maximera gästupplevelsen. Driften fokuseras på fyra områden: Fast, Friendly, Hot & Fresh, Safe & Clean.

### Lokala marknadsaktiviteter sätter den enskilda restaurangen på kartan

En del av NSP:s omsättning avsätts till central marknadsföring som sköts av Burger King Corporation. TV-och radioreklam har ett stort genomslag och lyckade kampanjer har märkbar effekt på försäljningen. NSP träffar regelbundet företrädare för Burger King Corporation och diskuterar samt utvärderar olika marknadsaktiviteter.

NSP arbetar även med lokala marknadsaktiviteter i syfte att öka restaurangernas synlighet och locka besökare. Aktiviteterna ger ofta synliga försäljningseffekter och en god lokal förankring. Dessutom bidrar det till goda relationer med förenings- och näringslivet, något som också ofta kännetecknar en framgångsrik restaurang.

## VÅRA BURGER KING RESTAURANGER

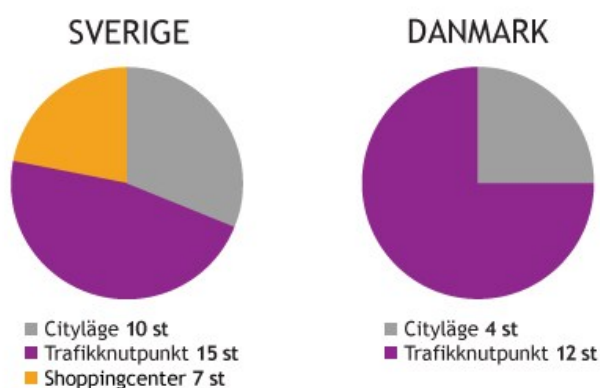
*Redan 1954 öppnade den första Burger King-restaurangen i Miami, USA. Idag finns det upp emot 12 000 restauranger i drygt 70 länder och Burger King räknas som en av världens absolut största restaurangkedjor.*

Engagerade franchisetagare och medarbetare, kvalitativa råvaror, ett attraktivt erbjudande och ett världskänt varumärke. Det är några av framgångsfaktorerna bakom Burger Kings framfart. Själva franchisekonceptet har varit i bruk sedan 1961 och är idag väl utbredd internationellt.

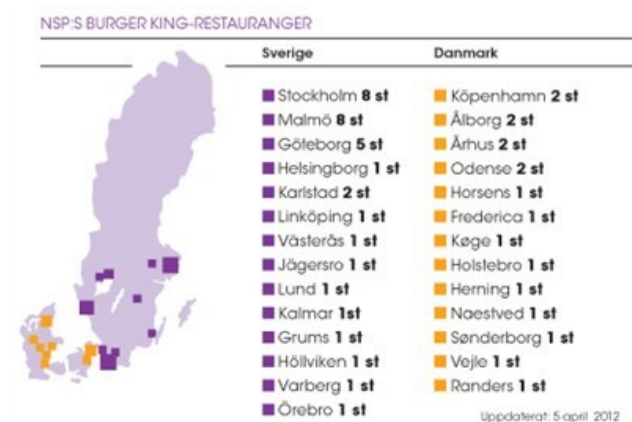
I Norden är NSP den största franchisetagaren med sina 48 restauranger. Cirka 90 procent av alla Burger King-restauranger världen över drivs av franchisetagare.

Den genomsnittliga försäljningen per restaurang uppgick 2011 till cirka 14,1 miljoner kronor (15,1).

### Restauranglägen per typ av marknadsplats



## Restauranglägen per geografisk placering



Du kan också läsa mer om respektive restaurang på [Burger Kings hemsida](#)

## NYETABLERING OCH OMBYGGNAD

*Nyetableringar och fortlöpande renovering av den befintliga restaurangportföljen är huvudingredienser för att driva den organiska tillväxten i bolaget.*

### Nyetableringsprojekt

Nyetableringar är NSPs huvudspår för organisk tillväxt. Nyetableringar görs företrädesvis vid trafikknutpunkter i anslutning till större tätorter eller i centrala citylägen.

Vi har även tagit fram en strategisk nyetableringsprocess med typhus och standardiserade bygghandlingar. Därtill har vi byggt upp en portfölj med en många intressanta restauranglägen.

### Projektportfölj, Mars 2012



### Ombyggnadsprojekt

NSP måste löpande renovera sina restauranger för att upprätthålla konkurrenskraft och kunna erbjuda en attraktiv gästupplevelse. NSP har lagt ett ombyggnadsprogram som syftar till att successivt höja kvaliteten på restaurangerna.

En nyrenoverad restaurang ökar försäljningen med upp till 15 procent inom 6 månader från re-lanseringen. Under 2011 byggde NSP om nio restauranger och bytte ut grillarna i samtliga broilers. För 2012 kommer ombyggnadsprogrammet att fortsätta.

Taco Bar

## SVERIGES ENDA RIKTIGA TEX-MEX-RESTAURANGKEDJA

*Taco Bar är idag den enda restaurangkedjan i Sverige som har ett renodlat erbjudande av mexikansk mat. Menyn består av tio huvudalternativ som alla härstammar från det mexikanska köket.*

NSP äger varumärket och restaurangkonceptet Taco Bar. Det innebär att NSP ansvarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden och, i utbyte mot försäljningsroyalty, bidrar med franchisesystem, marknadsföring, systemutveckling och råvaruhantering. Taco Bar finns än så länge bara på den svenska marknaden.

Under 2011 uppgick den sammanlagda försäljningen i systemet, inklusive alla franchisetagare, till drygt 63 miljoner kronor fördelat på 20 enheter, varav två enheter öppnades under året, en i Västerås och en i Sundsvall.

Läs mer på [Taco Bars hemsida](#)

### Restauranglägen per geografisk placering



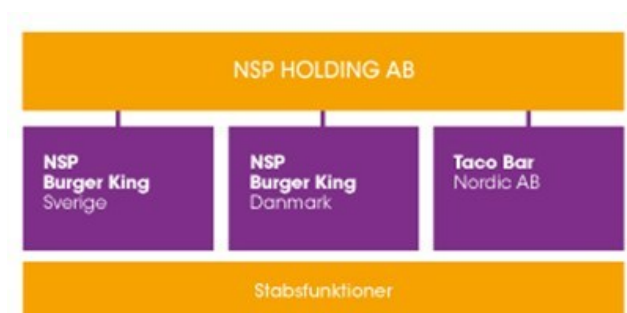


Organisation

## ORGANISATION

*Tyngdpunkten i NSP:s organisation ligger på driften av Burger King-restauranger som svarar för 95 procent av bolagets omsättning. Bolaget äger också rättigheterna till varumärket och konceptet Taco Bar.*

95 procent av bolagets omsättning kommer från driften av Burger King-restaurangerna och den renodlade organisationen innebär att NSP koncentrerat den operativa organisationen på drift av Burger King-restaurangerna. Som franchisetagare ingår man i ett rationellt driftsystem som ständigt utvecklas och effektiviseras. Systemets storlek medför även stora konkurrensfördelar för franchisetagaren när det gäller inköp av råvaror, maskiner samt systemutveckling.



För Taco Bar-kedjan gäller ombytta roller och NSP är franchisegivare, innebärande att NSP äger rättigheterna till koncept och varumärke med ansvar för marknadsföring, råvaruhantering och konceptutveckling. NSP har sedan övertagandet 2006 investerat i varumärket och konceptet. Från hösten 2009 har NSP kontakterat en master franchisetagare för Sverige som axlar ansvaret för att utveckla kedjan i Sverige innebärande att de svarar för marknadsföring och rekrytering av nya franchisetagare.

Burger King och Taco Bar drivs skilda från varandra och synergierna mellan de olika affärerna är relativt små förutom i frågor kring nyetablering av restauranger, finansieringsfrågor och eventuell sametablering. Burger King-verksamheten drivs av en svensk och en dansk driftorganisation. De enskilda restaurangcheferna har stort ansvar för den egna restaurangens drift. Koncerngemensamma funktioner som personal, ekonomi, IT och information hanteras av huvudkontoret i Stockholm.

### TYDLIGA PROCESSER UTVECKLAR ORGANISATIONEN

NSP ska kännetecknas av tydliga och säkerställda processer som skapar förutsättningar för effektiv drift, resursfördelningar, kundprocesser, och ständiga förbättringar för att utveckla försäljning och marknadsföring.

NSP:s viktigaste processer är följande:

- Drift & försäljning
- Inköp
- Rekrytering, utbildning och chefsförsörjning
- Förädling och renovering
- Nyetablering
- Internkontroll

Medarbetare

## MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

*Medarbetare som trivs på jobbet mår och presterar bättre. Därmed är de vår viktigaste tillgång för att nå ökad tillväxt och lönsamhet i befintliga restauranger.*

Som arbetsgivare satsar NSP på att bygga en så positiv och stark företagskultur som möjligt. Detta är viktigt för att skapa en miljö där våra gäster trivs och får den kvalitet och service som Burger King står för. Sedan ett par år tillbaka satsar NSP strategiskt på personalutveckling och vidareutbildning genom utbildningsprogrammet NSP Academy. Här utbildas medarbetarna inom ledarskap, kommunikation, lagar och avtal, schemaläggning, rekrytering och råvaruhantering.

### NSP Connect

Ett exempel på samspelet mellan medarbetarna och ledningen är "NSP Connect". Tre till fyra gånger om året träffar ledningsgruppen restaurangernas medarbetarrepresentanter, arbetsledare och restaurangchefer. Syftet är att lyssna och ta del av synpunkter på vad som fungerar bra och mindre bra i verksamheten. Resultatet används sedan som underlag i det kontinuerliga förbättringsarbete som NSP bedriver.

Läs mer om våra medarbetares vardag i följande intervjuer.

### ERIKA BJÖRNSSON, 25, RESTAURANGCHEF

*2006 började Erika Björnsson extrajobba på NSP:s Burger King-restaurang i Kalmar. Det blev startskottet för en karriär som hittills tagit henne till positionen som restaurangchef, nu senast för Burger King i Farsta. Drivkraften hittar hon i viljan att utvecklas.*

#### Vad innebär det att vara restaurangchef?

- Att ta ett helhetsansvar för restaurangens ekonomi, rekrytering och lokala marknadsföring. Mycket handlar också om att bygga ett framgångsrikt arbetslag - en otroligt viktig bit för att restaurangen ska bli, och sedan fortsätta vara, framgångsrik.

#### Vad är det bästa med ditt jobb?

- Det är att jag får träffa och arbeta med så många olika typer av människor. Idag har jag 38 hel- och deltidanställda som alla har olika drivkrafter och för mig handlar det om att hitta vad som motiverar dem för att vi sedan ska nå våra gemensamma mål. Belöningen märks direkt i restaurangen i form av nöjda kunder som gärna kommer tillbaka.

#### Vad tycker du om utvecklingsmöjligheterna inom NSP?

- Själv började jag med att extrajobba på en Burger King-restaurang och har sedan dess gått igenom de allra flesta stegen i utvecklingstrappan, från produktionsledare, arbetsledare och till biträdande restaurangchef till att nu vara restaurangchef. Så jag tycker att utvecklingsmöjligheterna är goda, ett stort plus är att NSP väljer att satsa på personalen.

#### Vilka egenskaper letar du efter hos arbetssökande när du rekryterar personal?

- Jag tycker att det är viktigt att man är motiverad och har en vilja om att utvecklas och bli bättre på det man gör. Sedan är det såklart viktigt att man är en lagspelare och är beredd att hugga in där det

behövs, en vanlig dag på restaurangen är det mycket att göra kring lunchtid och då är teamwork en förutsättning för att allt ska rulla på smidigt.

**Vilken är din favoritburgare?**

- Angus XT, den är kunglig, med ost och bacon som tillval såklart.

### **JESSICA WIK, 19, ARBETSLEDARE**

*Jessica Wik började extrajobba som medarbetare på Burger King i Akalla 2010, parallellt med att hon läste på gymnasiet. 2011 var det dags för examen och hon kunde göra något få klasskamrater fick chans att göra: tacka ja till ett heltidsjobb. Idag har hon avancerat till arbetsledare och planerar bland annat vem som gör vad när det blir som mest att göra.*

**Vad är den största skillnaden mellan att jobba som arbetsledare och medarbetare?**

- Du får ta mycket mer ansvar som arbetsledare och planerar bland annat ditt skifts arbetsuppgifter så att allt flyter på bra. Under ett helgskift är vi ofta åtta personer, på vardagarna runt fem. Arbetsuppgifterna i sig är annars ganska lika en medarbetares.

**Vad är det bästa med ditt jobb?**

- Att det är kul att gå till jobbet. Mina arbetskamrater och jag har väldigt roligt ihop och jag gillar att träffa nya människor vilket jag verkligen får göra med alla gäster som kommer förbi.

**Vilka egenskaper tycker du behövs för att arbeta på en Burger King-restaurang?**

-Under en helgdag kan vi ha hundratals gäster som vill bli bemötta på olika sätt och då gäller det att snabbt kunna anpassa sig och möta deras behov. Jag tror att man måste tycka att det är kul att jobba med service helt enkelt.

**Vad tycker du om utbildningarna som erbjuds från NSP och Burger King?**

- När jag fick möjligheten att utbilda mig till arbetsledare blev jag väldigt glad, det är ju kul att gå vidare och få ta mer ansvar. Utbildningarna jag gått har varit bra och gett mig goda kunskaper att bygga vidare på - för mycket lär man sig sedan när man använder dem väl ute i restaurangen.

**Vilken är din favoritburgare?**

- Crispy Chicken! En härligt friterad kycklingburgare med krispig sallad och dressing.

### **SEBASTIAN BLASZKOWSKI, 18, MEDARBETARE**

*Sedan fyra år tillbaka kombinerar Sebastian Blaszkowski sina studier med en deltidstjänst på Burger King i Upplands Väsby. Det är en kombination han stortrivs med och varmt rekommenderar till andra som söker extrajobb. - Det är en bra möjlighet, speciellt för många i min ålder eftersom NSP anställer många ungdomar, så är det inte överallt.*

**Hur ser dina arbetsuppgifter ut?**

- Det varierar, vissa dagar jobbar jag i köket och andra dagar kan jag stå i kassan, det beror på hur personalstyrkan ser ut för dagen. Ibland axlar jag också rollen som köks- eller kassachef. Jag har jobbat här i fyra år och kan lite av varje och på så sätt kan jag täcka upp där behovet finns.

**Vad är det bästa med ditt jobb?**

- Umgänget. Jag jobbar med många trevliga människor och får jag träffa mycket nytt folk varje dag. Det blir man glad av. Sedan gillar jag att ha mycket att göra och det har man som medarbetare på Burger King, speciellt kring lunchtid och på eftermiddagen.

**Vilka egenskaper tycker du behövs för att arbeta på en Burger King-restaurang?**

- Ett bra leende. Du måste kunna vara trevlig även när det är mycket att göra. Det är väldigt viktigt eftersom det är en restaurang du jobbar på och personer som kommer hit vill såklart bli bemötta på ett trevligt sätt. Du måste också kunna hålla dig lugn även om du har mycket att göra.

**Vad tycker du om utvecklingsmöjligheterna inom NSP?**

- Jättebra! Om du gillar ditt jobb och det går bra för dig finns det goda chanser att avancera till arbetsledare och på sikt till restaurangchef. Möjligheterna finns, det gäller bara att ta till vara på dem och vara tydlig med att man vill.

**Vilken är din favoritburgare?**

- Whopper Piñata, en smakrik burgare med nachochips, jalapenos, ost och stark salsasås.

Historik

## HISTORIK

### 2004

Verksamheten inleddes genom förvärv av 21 Burger King-restauranger i Sverige från Burger King Corporation.

### 2005

Omsättningen ökade för befintliga restauranger med 13,7 procent samtidigt som marknaden växte med cirka 5 procent. NSP:s aktie noterades på NGM Equity.

### 2006

NSP förvärvade franchisekedjan Taco Bar med 12 restauranger samt sju av Danmarks dåvarande åtta Burger King-restauranger. Två food courts etablerades i Stockholmsregionen. Handeln i NSP:s aktie flyttades till First North.

### 2007

NSP etablerade fyra nya Taco Bar-restauranger, förvärvade 9 Burger King-restauranger och en Tasty Thai-restaurang i Stockholm samt rättigheterna till Tasty Thai-konceptet för Sverige.

### 2008

NSP:s aktie noteras på NASDAQ OMX Stockholm. Investeringar i Food courts och accelererande G&A kostnader medförde ett negativt rörelseresultat och försvagad finansiell ställning. En nyemission tillförde 28,8 MSEK och teckningsoptioner för inlösen 2009. Ett sparprogram genomförs vilket tillsammans med operationella förstärkningar i Danmark bidrog till förbättrad lönsamhet.

### 2009

NSP genomförde ett omfattande renodlingsarbete med fokus på drift av lönsamma Burger King-restauranger samt utveckling av varumärket och restaurangkedjan Taco Bar via en master franchise-modell. Den negativa resultatutvecklingen vändes till ett positivt rörelseresultat. 2008 års besparingsprogram gav en resultateffekt om drygt 10 miljoner kronor. NSP nådde den högsta omsättningen i NSP:s historia och bolaget kom åter i finansiell balans när ytterligare 28,7 miljoner kronor tillfördes då teckningsoptionerna nyttjades fullt ut.

### 2010

Sämre konjunktur, extremt väder i både Danmark och Sverige och en stark svensk krona ledde till lägre försäljning, men genom fortsatt hård kostnadskontroll förbättrades rörelseresultatet kraftigt. Uppstart av nyetableringsprocessen och utvärdering av potentiella lägen stod förutom lönsamheten högt på agendan och under året etablerades en effektiv nyetableringsprocess med typhus och modeller för finansieringsupplägg sattes.

### 2011

Marknadsmässigt blev 2011 ett svagt år med lägre försäljning och sämre resultat. Många viktiga byggstenar kom dock på plats, däribland refinansieringen av bolaget som gjorde att NSP kunde påbörja sin tillväxtfas. Under året öppnades en ny Burger King-restaurang i Sverige och sex restauranger förvärvades i Sverige och Danmark. Nio restauranger byggdes om enligt Burger Kings senaste designkoncept med syftet att öka deras försäljning. Flera etableringsprojekt påbörjades parallellt och förväntas utmynna i fler nyöppningar 2012.

## Femårsöversikt

## FEMÅRSÖVERSIKT

Nyckeltal, koncernen	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Belopp i MSEK om annat ej anges</b>	<b>helår</b>	<b>helår</b>	<b>helår*</b>	<b>helår*</b>	<b>helår</b>
Nettoomsättning	617,1	632,5	677,8	638,8	566,6
Tillväxt, %	-2,4	-7,0	6,0	13,0	47,0
Avskrivningar	-28,7	-29,7	-31,6	-29,5	-18,4
Rörelseresultat	10,6	15,0	9,6	-20,3	10,5
Finansnetto	-11,0	-7,6	-13,4	-10,4	-7,8
Resultat före skatt	-0,4	7,5	-3,8	-30,7	2,7
EBITDA (Resultat före avskrivningar)	39,6	44,8	41,2	9,2	28,9
EBITDA-marginal, %	6,4	7,1	6,1	1,4	5,1
EBIT-marginal, %	1,7	2,4	1,4	3,2	1,9
Kassaflöde från den löpande verksamheten	32,8	22,7	26,9	-10,6	31,6
Investeringar (inklusive pågående och förvärvad verksamhet)	57,4	20,0	20,4	44,2	27,0
Amorteringar	77,1	29,3	48,6	7,5	12,5
Balansomslutning	405,0	341,7	384,8	435,4	402,9
Eget kapital	124,6	116,1	113,6	95,5	101,5
Soliditet, %	30,8	34,0	29,5	21,9	25,2
Räntebärande skulder	178,0	132,9	158,9	211,6	164,5
Nettoskuldsättning	145,8	120,8	134,4	179,3	139,3
Nettoskuldsättning i förhållande till EBITDA, ggr	3,7	2,7	3,3	19,5	4,8
Eget kapital + nettoskuldsättning	270,5	236,9	248,0	274,8	240,8
Skuldsättningsgrad, %	54,0	51,0	54,0	65,0	58,0
Avkastning eget kapital, %	1,7	9,7	neg	neg	neg
Avkastning totalt kapital, %	0,8	6,4	3,7	neg	neg
Antal restauranger	48	42	44	44	36
Omsättning per restaurang och år	14,1	15,1	15,6	14,5	15,7
Årsanställda, antal	759	731	791	818	747
Omsättning kronor/årsanställd, kSEK	813,0	865,2	862,3	781,0	759,0

\* ) Resultaträkningsmått avser kvarvarande verksamheter