

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 Greklandskrisen 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 besvärar 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 renoverade 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