

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP



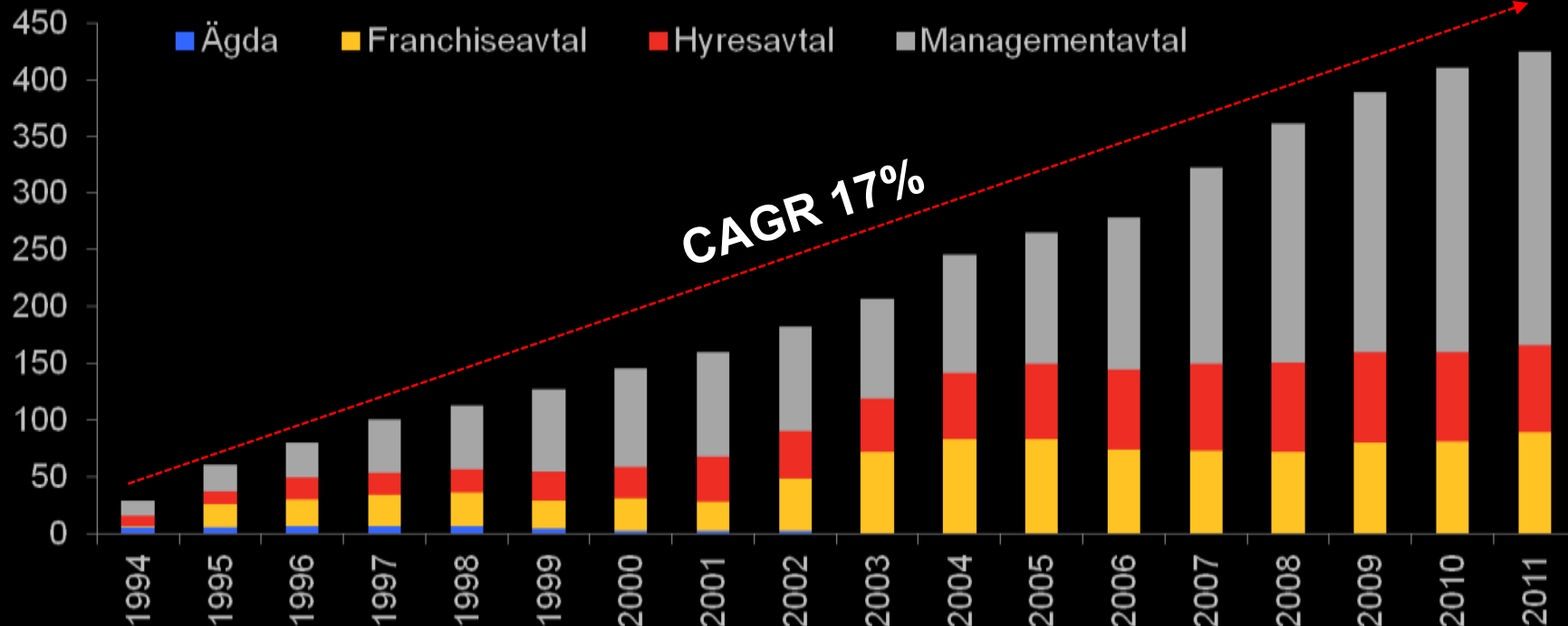
Årsstämma 2012, 25 april

Kurt Ritter, VD & Koncernchef

Historisk stark tillväxt

HOTELL I DRIFT OCH UNDER UTVECKLING

425 hotell
93 000 rum

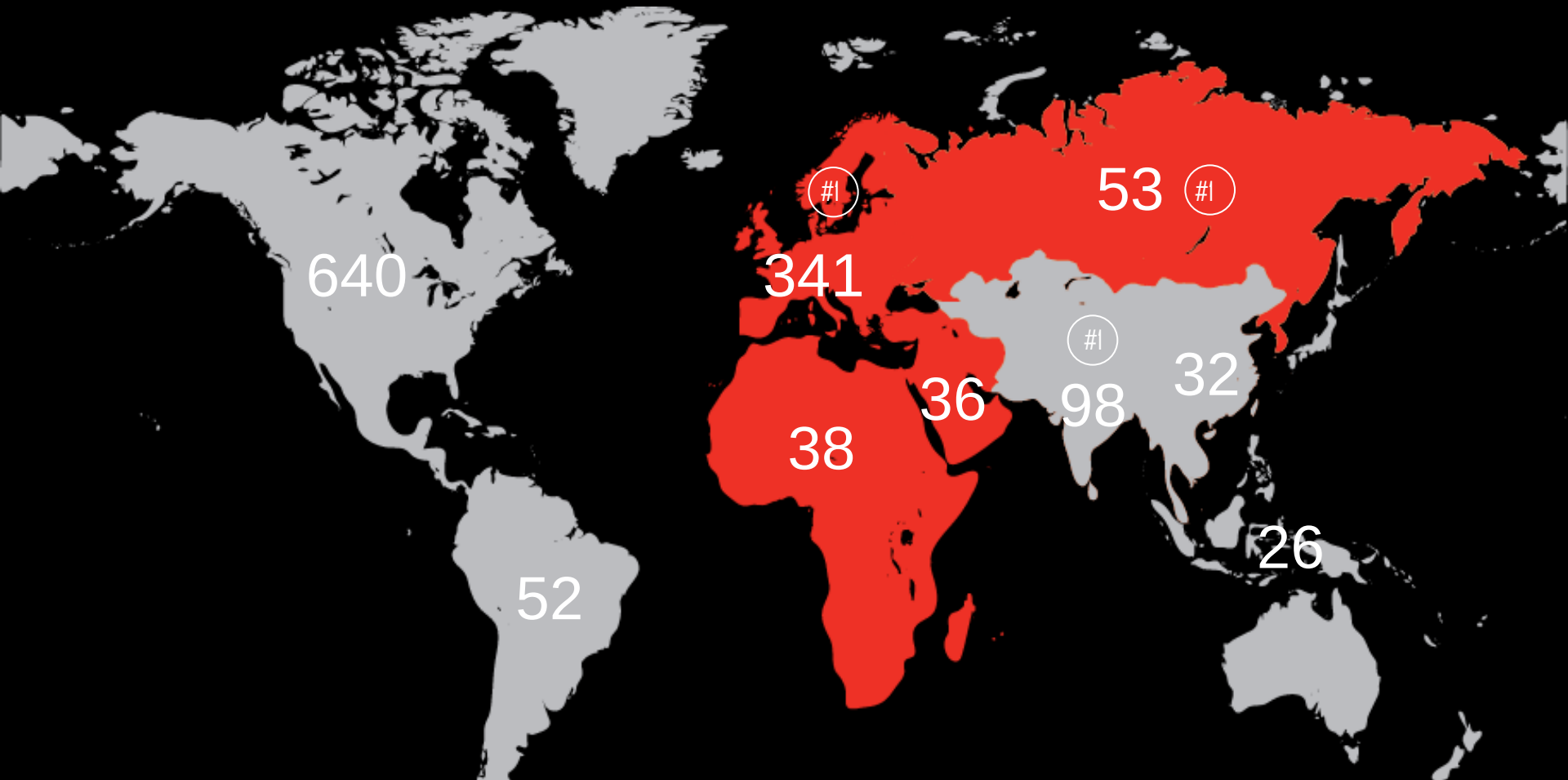


CAGR: Compounded Annual Growth rate /
Genomsnittlig årlig tillväxttakt

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP

Stark ställning för Carlson/Rezidor globalt

HOTELL I DRIFT OCH KONTRAKTERAD PIPELINE

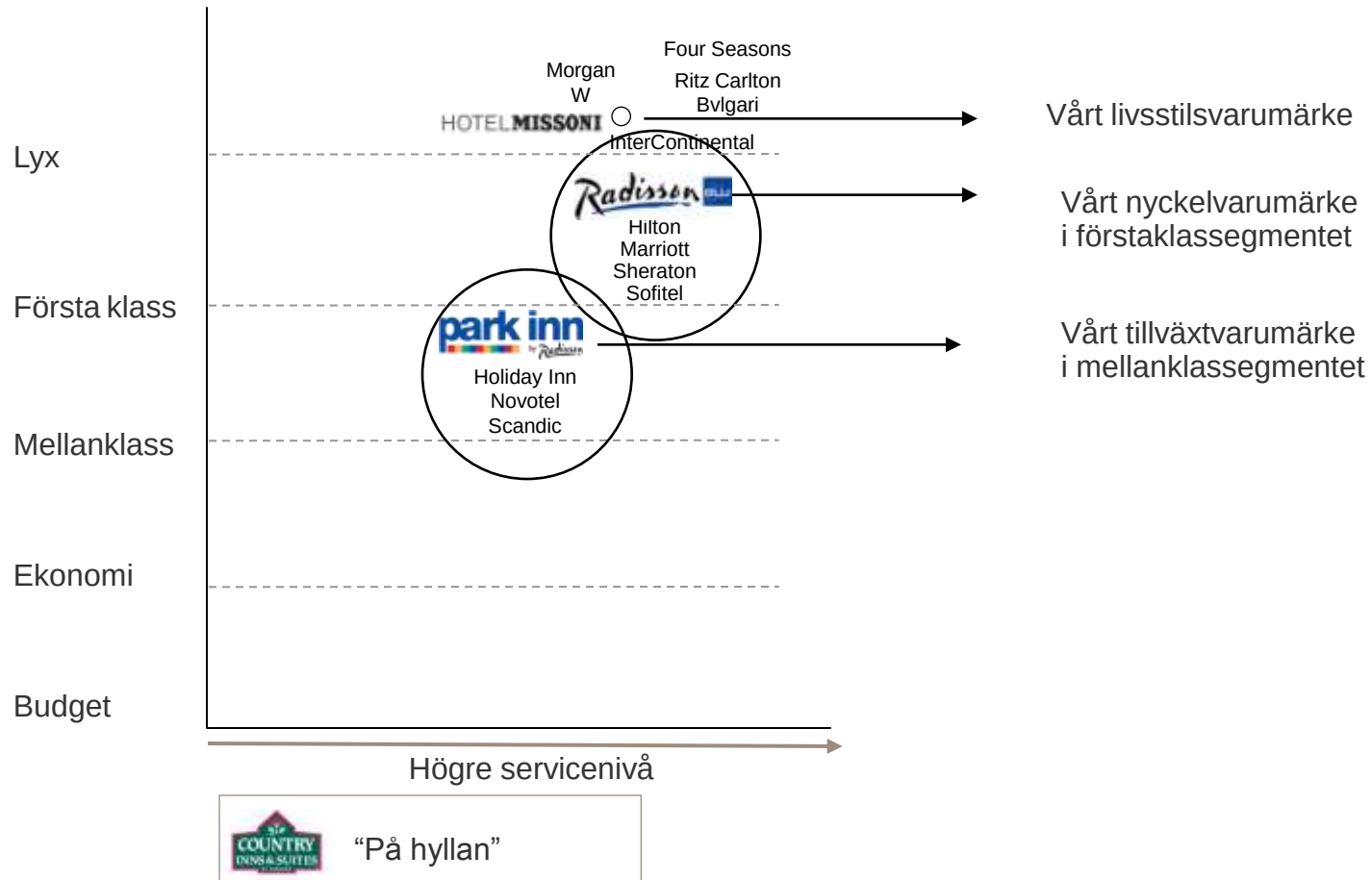


2011 Totalt = 1 319

2011 Rezidor = 425

Rezidors marknadsposition

EN STARK VARUMÄRKESPORTFÖLJ



Källa: HVS

Varumärkesstrategier



- Störst i Europa i förstaklassegmentet
- “New breed”-hotell i Afrika
- Behålla vår starka position i Ryssland och OSS



- Störst pipeline i Europa i mellanklassegmentet
- Stark franchiseplattform
- Klustertillväxt; Storbritannien, Tyskland och Ryssland

HOTEL **MISSONI**

- Starkt varumärke bland världens “lifestyle”-hotell
- Globala möjligheter
- Attraktiva städer och resortanläggningar

Expandera Radisson som ett kraftfullt, globalt konsekvent förstaklass varumärke

Fortsatt tillväxt på hemmamarknader, dock fokus på utvecklingsländer

Fortsatt tillväxt med fokus på nyckeldestinationer

Tillväxtstrategier

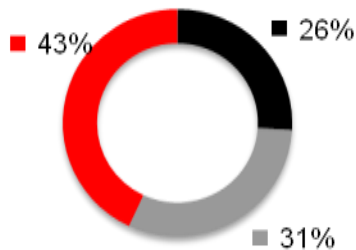
- “Asset light”-tillväxt genom management- och franchiseavtal
 - Mer lönsamt, lägre risknivå, begränsade investeringar
- Utöka vår närvaro i Ryssland/OSS och Afrika
 - Hög BNP-tillväxt, obalans mellan utbud och efterfrågan
- Behålla vår ledande position i Norden
 - Stark varumärkeskännedom, högt RevPAR-index
- Fokus på våra kärnvarumärken
 - Radisson Blu och Park Inn by Radisson



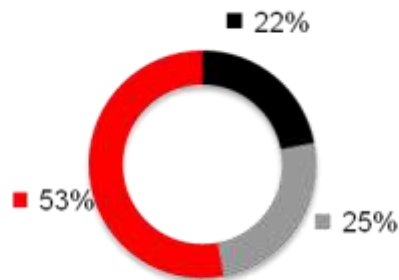
“Asset light”-tillväxt

EFFEKT PÅ EBITDA-MARGINAL AV NUVARANDE PIPELINE = 2-2,5 %

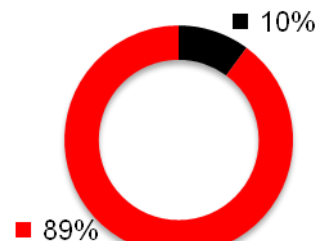
I drift
Dec 2006



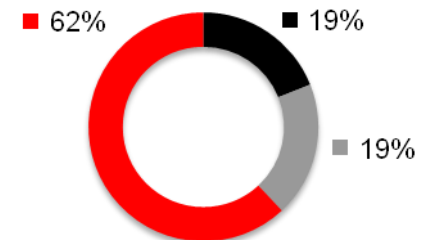
I drift
Dec 2011



Pipeline
Dec 2011



Total portfölj



■ Franchiseavtal ■ Hyresavtal ■ Managementavtal

45 000 rum

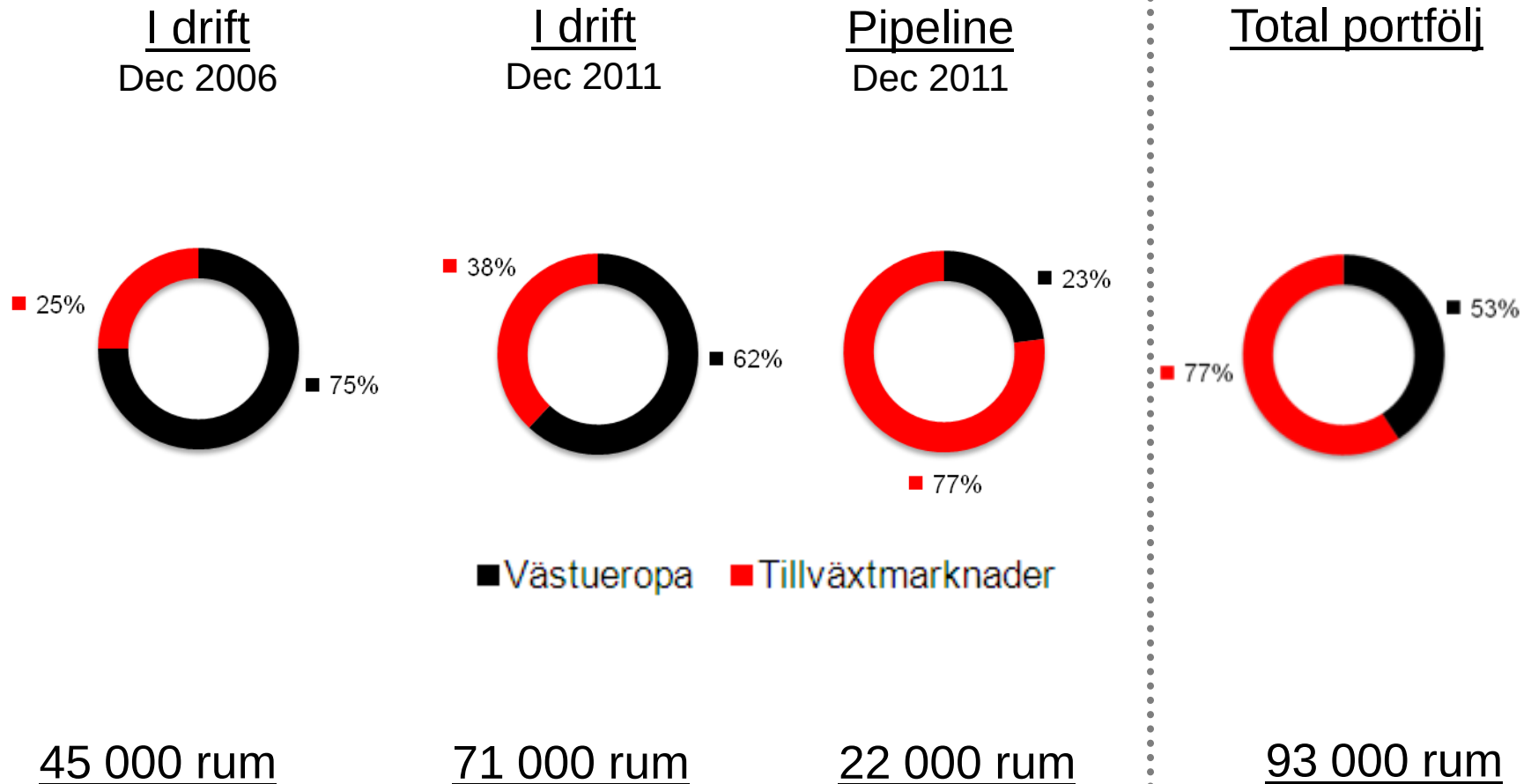
71 000 rum

22 000 rum

93 000 rum

Fokus på tillväxtmarknader

ÖVER 75% AV PIPELINE I TILLVÄXTMARKNADER



Östeuropa i fokus (inklusive Ryssland/OSS och Baltikum)

- Fördel att vara först
 - Dubbelt så stor som närmaste konkurrent i Ryssland, OSS och Baltikum
- Betydande bidrag till vår tillväxt
 - Ca 30% av befintlig pipeline
- Tillväxt främst genom managementavtal

EE	Hotell	Rum
I drift	63	16 100
Under utveckling	36	7 600
SUMMA	99	23 700

EE, MEUR	2007	2008	2009	2010	2011
Intäkter	22,4	25,1	19,2	24,5	30,6
EBITDA	18,7	17,7	12,4	17,6	20,7
EBITDA-marginal	83%	71%	65%	72%	68%

Afrika i fokus

- Pionjär för att etablera en ledande ställning
- Närvaro med Radisson Blu i de viktigaste storstäderna och klustertillväxt med Park Inn By Radisson
- Viktig marknad för tillväxt
 - 20% av befintlig pipeline
 - Radisson Blu - största pipeline i förstaklassegmentet
- Tillväxt endast genom managementavtal
- Stor utmaning att öppna hotell

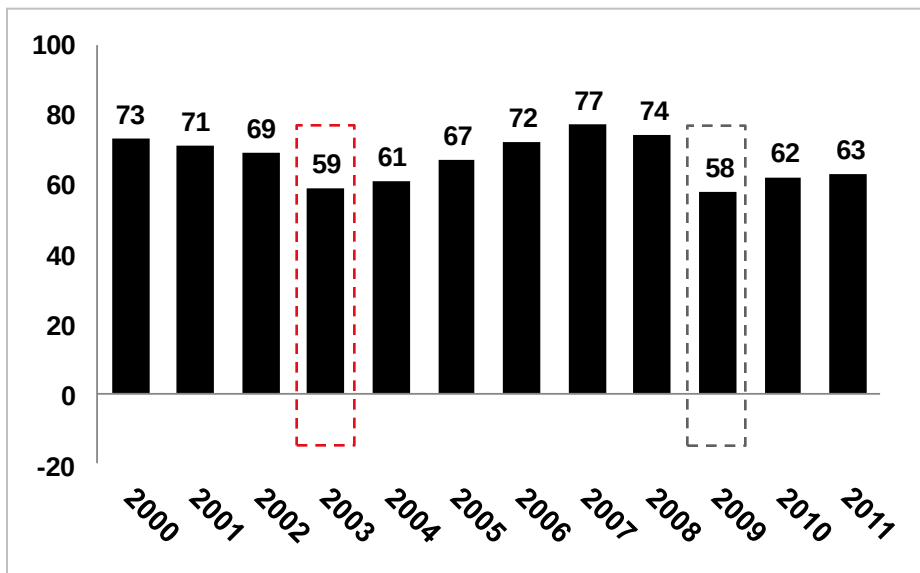
MEAO	Hotell	Rum
I drift	43	10 800
Under utveckling	38	9 100
SUMMA	81	20 000

MEAO, MEUR	2007	2008	2009	2010	2011
Intäkter	11,4	14,0	14,6	21,3	16,9
EBITDA	10,6	12,2	11,1	16,4	10,3
EBITDA-marginal	93%	87%	76%	77%	61%

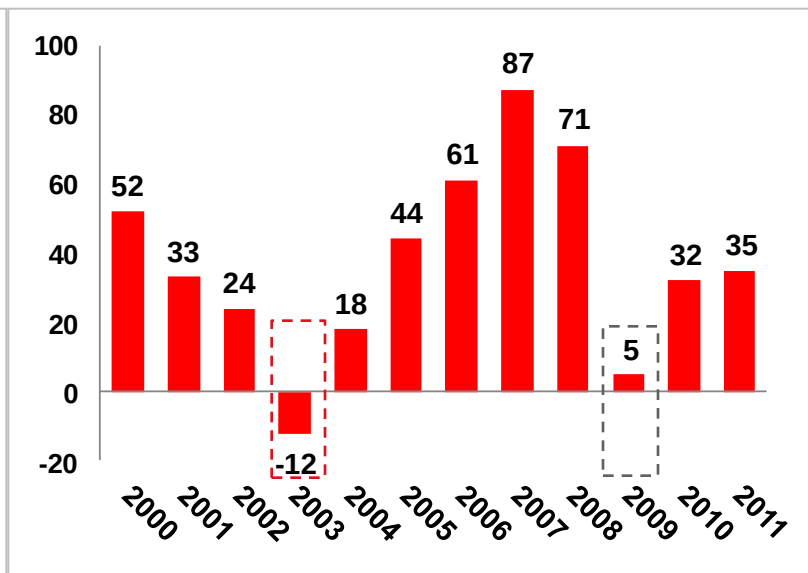
Effekt av förändrad affärsmodell

REVPAR OCH EBITDA

REVPAR (EUR)

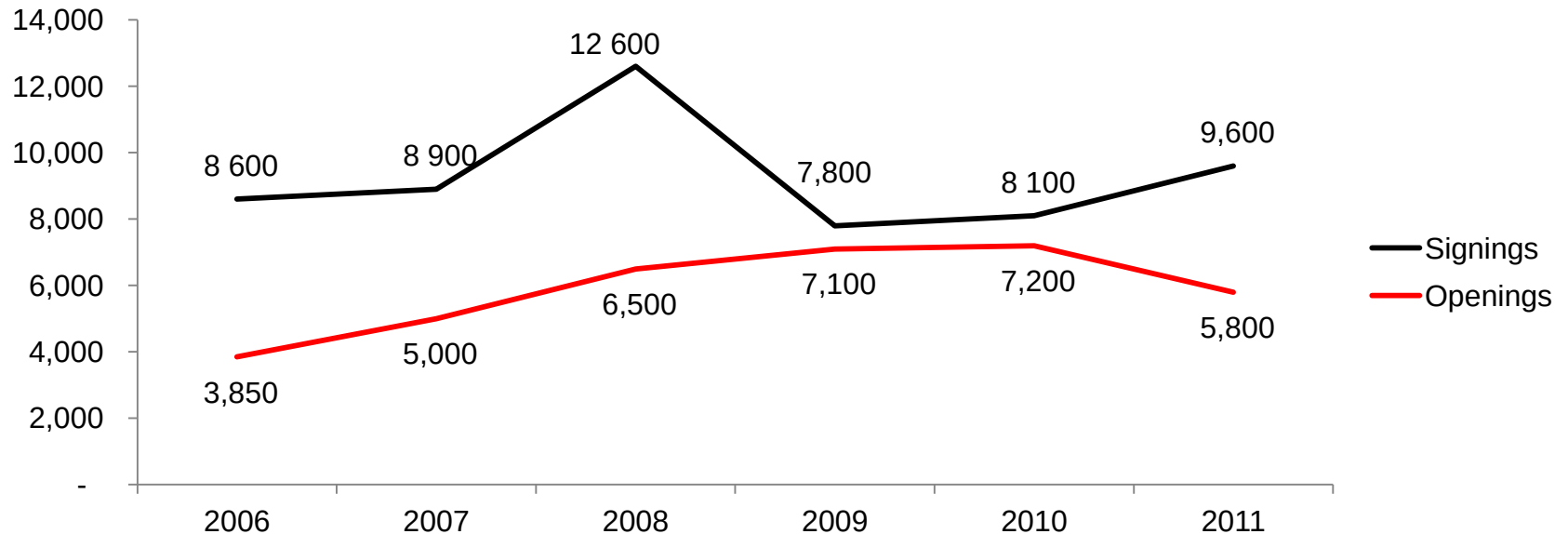


EBITDA (MEUR)



Öppningar och kontrakterade avtal

STABIL UTVECKLING UNDER LÅGKONJUNKTUREN



Kontrakterade avtal 2011

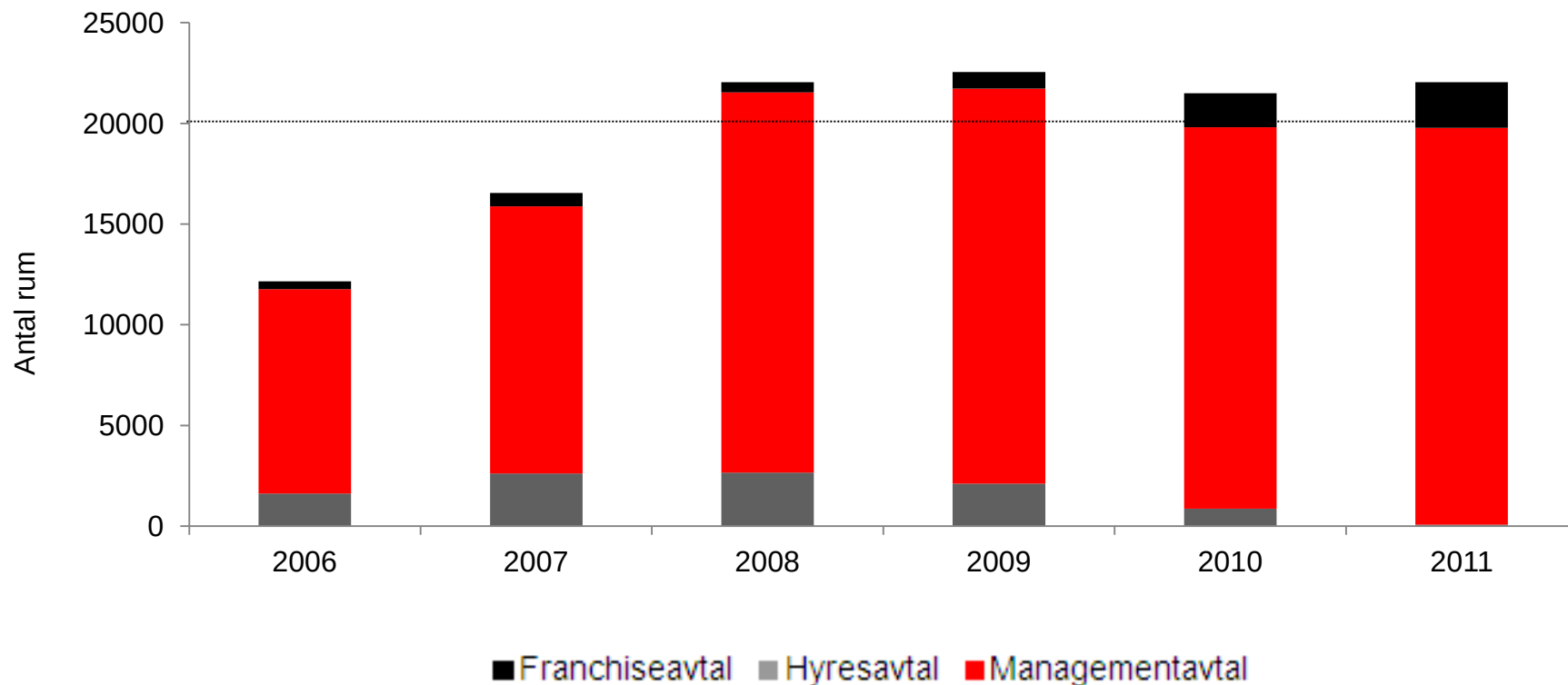
- 25% konverteringar
- 75% på tillväxtmarknader

Öppningar 2011

- 2 hyresavtal öppnade, inga i pipeline
- 14 hotell i huvudstäder/nyckelmarknader

Branschledande pipeline

PIPELINE NÄSTAN FÖRDUBBLAD SEDAN BÖRSINTRODUKTIONEN



Det snabbast växande hotellbolaget i Europa

Rang 2012	Rang 2011	Företag	Rum 2012	Rum 2011	Förändring (%)
1	1	ACCOR	255 000	247 000	3,2%
2	2	BEST WESTERN	90 000	89 000	0,7%
3	3	INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP	87 000	85 000	2,5%
4	4	GROUPE DU LOUVRE (*)	68,000	67 000	1,5%
5	6	CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP (**)	51 000	49 000	4,6%
6	5	NH HOTELES	51 000	51 000	0,6%
7	10	WHITBREAD HOTELS & RESTAURANTS	46 000	41 000	11,4%
8	7	MELIA HOTELS INTERNATIONAL	45 000	45 000	1,4%
9	9	HILTON WORLDWIDE	43 000	41 000	4,8%
10	8	TUI HOTELS & RESORTS	41 000	42 000	-2,0%

(*) Louvre Hotels Group /Concorde Hotels

(**) Inklusive Park Plaza och Radisson Edwardian

KÄLLA I MKG Hospitality I mars 2012

Varför ägare väljer Rezidor

- Två välkända kärnvarumärken
- “New breed”-hotell
- Kända för innovation
- Kontinuitet i ledningen
- Uppfattas som ägarvänliga
- Lokal expertis på viktiga tillväxtmarknader
- 70% av öppningarna 2011 tillsammans med ägare som har fler än ett hotell



“Carlson Rezidor Hotel Group”

GLOBALA SYNERGIER

- Till marknaden under gemensamt namn
- Etablera globalt jämförbara varumärken (bättre erbjudande till gästerna)
- Global försäljning och marknadsföring; målsättning är en intäktsökning över 400 MUSD till 2015 och en ökning av RevPAR-index med över 9 punkter
- Bättre erbjudande till aktieägare och intressenter

Viktiga samarbetsområden

- Varumärkesbyggande, intäktsgenerering, inköp, marknadsföring



Höjdpunkter 2011

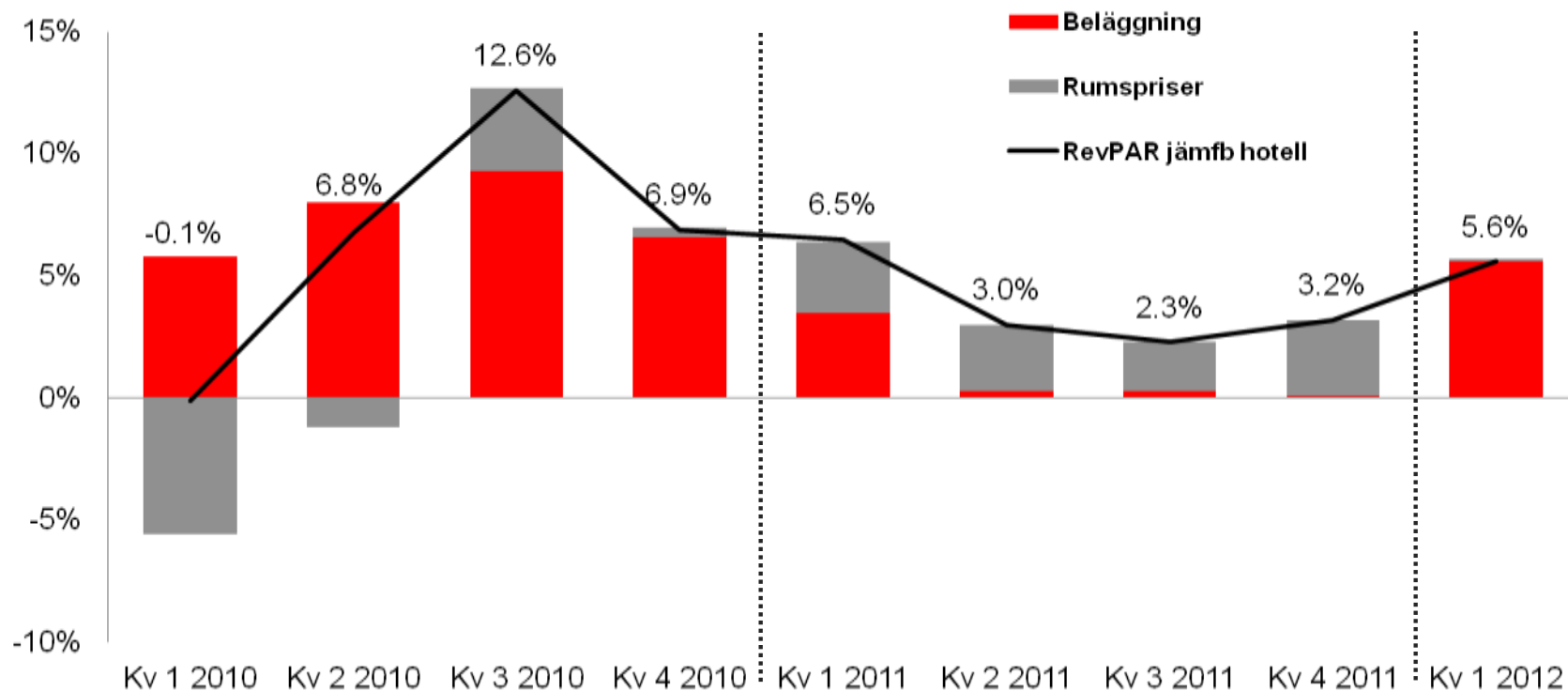
- Fokus på vinstoptimering – lansering av "Route 2015"
- "Carlson Rezidor Hotel Group" bildas
- Förstärkt och effektiviserad organisation
- Fler hotellöppningar och kontrakterade avtal än i fjol
- Utnämnt till ett av världens mest etiska företag
- Främsta arbetsgivare inom hotell och restaurang



FINANSIELLT resultat

Återhämtningen fortsätter

EN BRA START PÅ ÅRET



Resultaträkning

BRANSCHLEDANDE EBITDAR-MARGINAL

MEUR	2007	2008	2009	2010	2011
RevPAR	77	74	58	62	63
<i>Förändring mot 2007 RevPAR</i>					<i>-18%</i>
INTÄKTER	785	785	677	786	864
EBITDAR	281	276	210	254	275
<i>EBITDAR-marginal %</i>	36%	35%	31%	32%	32%
EBITDA	87	71	5	32	35
<i>EBITDA-marginal %</i>	11%	9%	1%	4%	4%
EBIT	63	43	-25	4	-8
NETTOVINST/-FÖRLUST	46	26	-28	-3	-12

Balansräkning

STABIL OCH SKULDFRI; STARK LIKVIDITETSBUFFERT

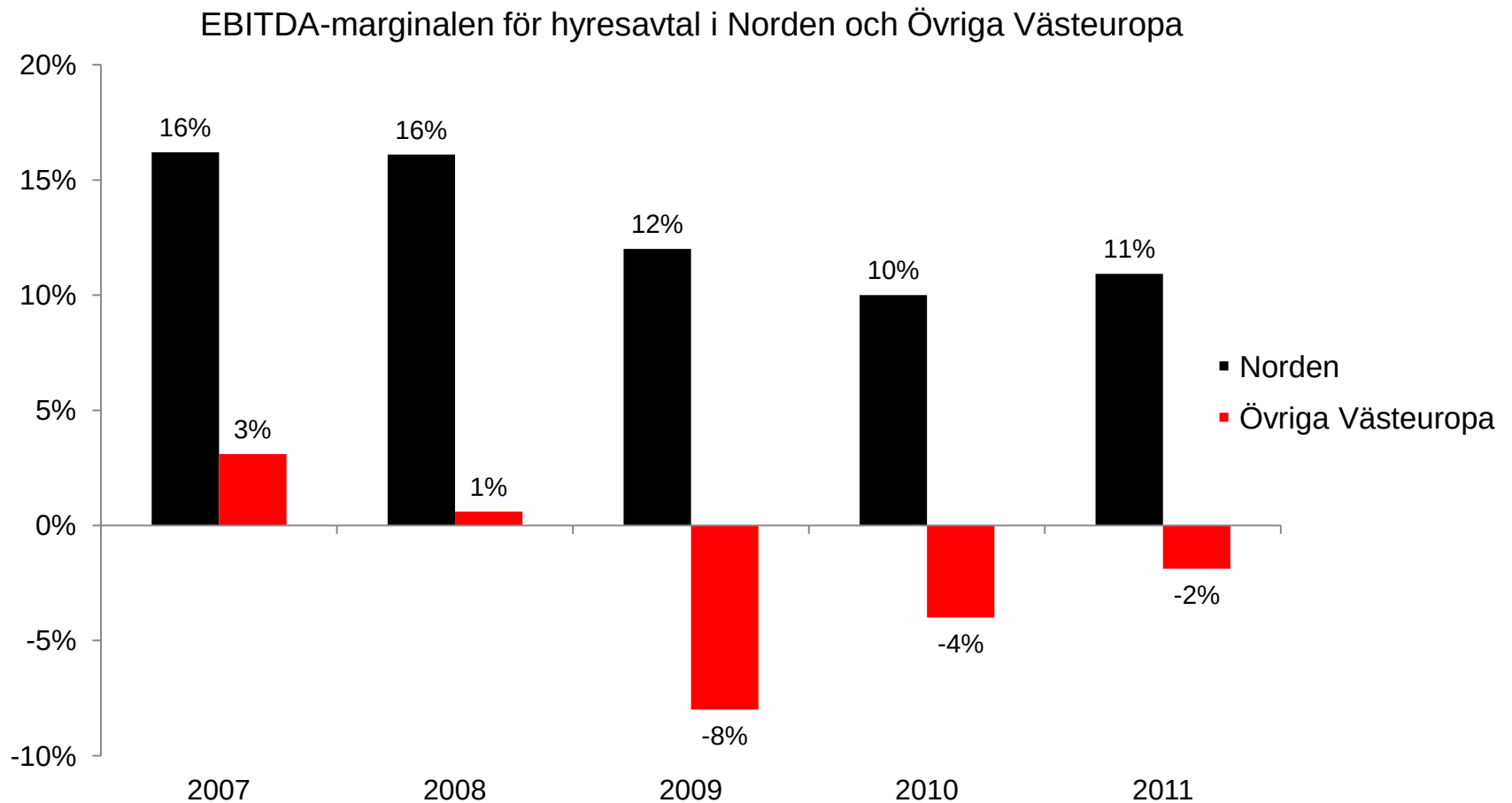
MEUR	2007	2008	2009	2010	2011
BALANSOMSLUTNING	413	384	357	378	374
RÖRELSEKAPITAL, NETTO (EXKL KASSA)	-46	-56	-47	-73	-62
NETTOSKULD (NETTOKASSA)	-20	-18	7	-27	-10
KAPITAL	201	184	166	175	165

Kv 1 2012: Förbättrad lönsamhet

I MEUR	Kv 1 2012	Kv 1 2011
INTÄKTER	207	193
EBITDAR	58	53
EBITDAR-MARGINAL %	28%	27%
EBITDA	-5	-9
EBITDA-MARGINAL %	-2%	-4%
EBIT	-13	-17
% EBIT-MARGINAL	-6%	-9%
NETTORESULTAT	-14	-17

- Intäktsökning på 7% drevs av RevPAR och en stark marknad för möten och konferenser
- EBITDA-marginalen upp 2 pp; som ett resultat av intäktsökningen och en stark marginal i Norden
- Högre marknadsföringskostnader (ingen påverkan på helåret)
- EBIT-marginalen upp 2,6 pp till följd av lägre avskrivningar

Lönsamhet i Övriga Västeuropa

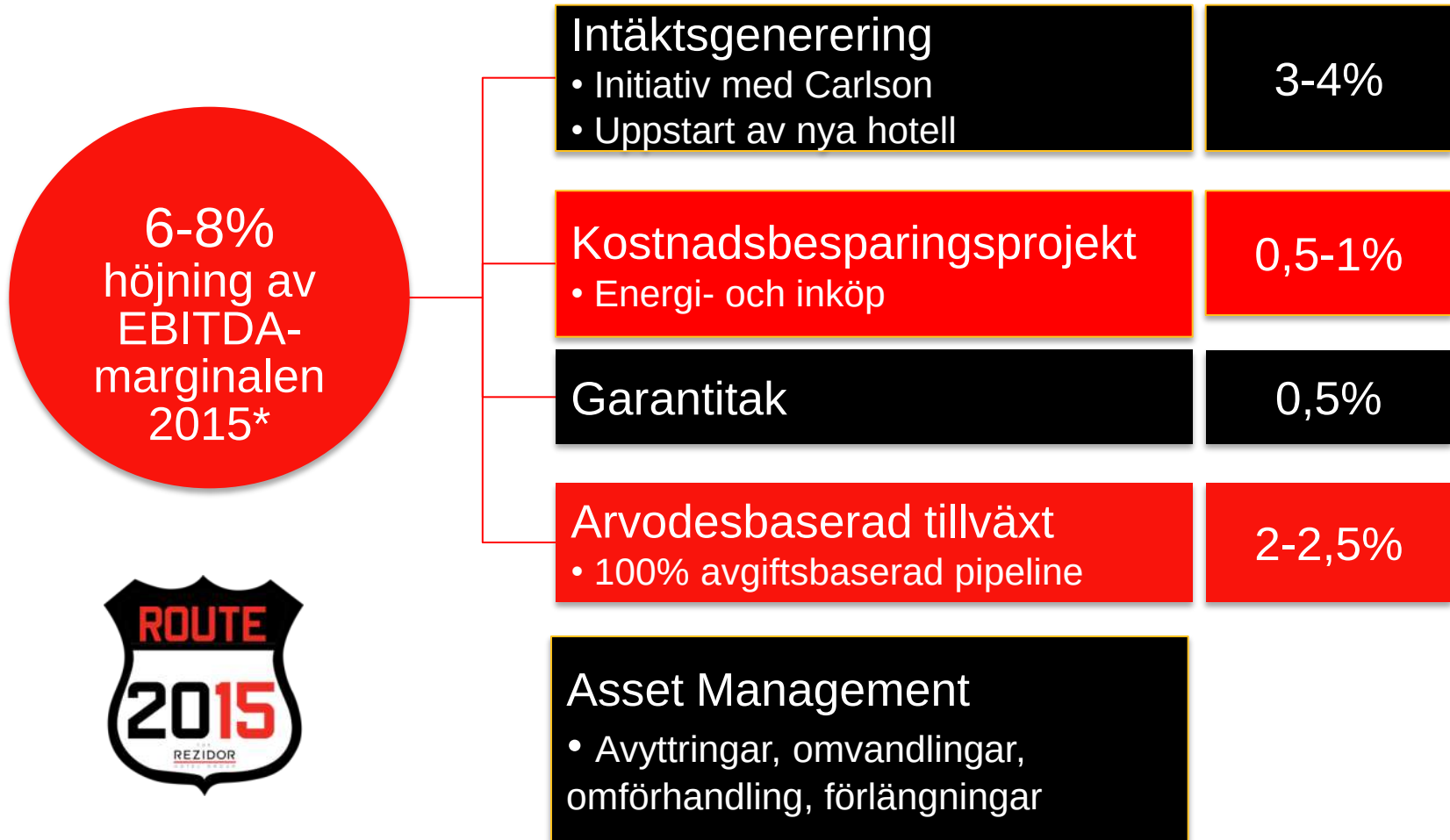




STRATEGY ROUTE 2015

"Ett antal initiativ med syftet att öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter till 2015"

"Route 2015" – konkreta initiativ för att förbättra EBITDA-marginalen



* Förutsatt att RevPAR-tillväxten täcker inflationen

Intäkter

EBITDA (årstakt)	
INTÄKTER (med Carlson)	
-	Hemsidor
-	Intäktsgenerering
-	Resebyråer
-	Lojalitetsprogram "Club Carlson"
-	Global försäljning
UPPSTARTSFAS FÖR HOTELL UNDER HYRESAVTAL	
INTÄKTSGENERERANDE RENOVERINGAR	
INITIATIV FÖR PARK INN BY RADISSON	



**3-4% lyft av
EBITDA-marginal
till 2015**

Asset Management initiativ

SÄRSKILD AVDELNING ETABLERAD 2011

Avyttring av verksamheter

- Olönsamma enheter
- Icke-strategiska enheter

Omvandla hyresavtal till:

- Franchiseavtal
- Managementavtal

Omförhandla villkor

Förlänga lönsamma hyresavtal

Högre avkastning genom intäktsgenererande investeringar

Resultatpåverkan

**Ökad
EBITDA-
marginal
2015**

Finansiella mål och fokusområden

FOKUSOMRÅDEN

- Initiativ för intäktsökning
- Kostnadsbesparingar
- Arvodesbaserad rumstillväxt
- Asset Management

HÖJD EBITDA-MARGINAL

Rezidors initiativ

6-8%

+ Asset Management

VÅRA FINANSIELLA MÅL

Lönsamhetsmål	EBITDA-marginal på 12% över en konjunkturcykel
Balansräkning	Liten positivt nettokassa
Utdelningspolicy	Cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt delas ut till aktieägarna

+ Marknadsåterhämtning högre än inflation

* Förutsatt att RevPAR-tillväxten täcker inflationen

VÅRA NYASTE flagskeppshotell



RADISSON BLU HOTEL, ISTANBUL ASIA
Öppnade 2012 – 195 rum



RADISSON BLU HOTEL, BATUMI
Öppnade 2011 – 168 rum



RADISSON BLU ANCHORAGE HOTEL, LAGOS V.I.
Öppnade 2011 – 170 rum



RADISSON BLU BELORUSSKAYA HOTEL, MOSCOW
Öppnade 2011 – 264 rum



PARK INN BY RADISSON BRUSSELS MIDI
Öppnade 2011 – 134 rum

Q&A