

	År 2006
skrev Rezidor Hotel Group kontrakt på 8 569 rum (32 hotell) rum (16 hotell) togs i drift. Portföljen består nu av 279 under utveckling, med totalt 57 611 rum i 47 länder. av snabb tillväxt. Vi har mer än tiodubblat verk- och rankas nu bland de fem största hotell- själva verket ett av de snabbast växande kommer inte bara att fortsätta hålla den. Vårt mål är att öka vårt i drift under treårsperioden	och 3 740 hotell i drift och Vi har en lång historia samheten sedan 1993 företagen i Europa. Rezidor är i hotellföretagen i världen. Och vi samma takt, vi kommer att öka utbud med 20 000 hotellrum från 2007 till 2009. I början av 2007 hade vi kontrakterat 12 000 nya rum på vägen mot målet. Framgång i den här branschen handlar delvis om kritisk massa. För att kunna tävla på hotellarenan måste du finnas där. Och för att "finnas där" måste du växa. Men det handlar inte om att växa till vilket pris som helst – det är minst lika viktigt att uppnå en långsiktigt hållbar och lönsam tillväxt, vilket till stor del är beroende av hur tillväxten byggs upp. Vi tror på en blandning av organisk utveckling och lämpliga förvärv. För att åstadkomma snabb tillväxt krävs verkligt konkurrenskraftiga varumärken och produkter som proaktivt fyller kundernas behov och önskemål, och som dessutom är lättillgängliga och enkla att göra affärer med. En aggressiv tillväxtstrategi tillsammans med en god förståelse av kundens önskemål och behov är våra grundläggande drivkrafter. Radisson SAS är just nu det näst största förstaklass- och fullservicevarumärket i Europa.
tillväxt finns däremot ingen som har en högre takt, och avståndet till Hilton – det största förstaklass- och fullservicevarumärket, minskar. Radisson SAS är vårt största varumärke med 34 267 rum i drift (155 hotell) i 41 länder. I Södra och Östra Europa, Ryssland och OSS-länderna samt Mellanöstern driver vi en offensiv tillväxtstrategi medan vi agerar selektivt på de möjligheter som yppar sig för tillväxt i Afrika. Park Inn, vårt andra huvudvarumärke, har fått en flygande start. Det har växt från noll till 10 174 rum i drift (62 hotell) på bara fyra år, främst genom att ta över mindre portföljer samt enskilda hotell. Park Inns tillväxt följer samma framgångsrika mönster som Radisson SAS, med successiv penetration av hemmamarknader.	När det gäller

# Välkommen till Rezidor

**21,000+ Rezidorianer är dedikerade till "Yes I Can!" i 47 länder världen över.** Rezidor är ett av de snabbast växande hotellföretagen i världen med 279 hotell (57 611 rum) i drift och under utveckling i 47 länder i Europa, Mellanöstern, Afrika och

Centralasien. Den 28 november 2006 noterades Rezidor på Stockholmsbörsen. Carlson Hotels Worldwide äger 35% i företaget och har ett nära samarbete med Rezidor på ett flertal områden, som till exempel distribution, lojalitetsprogram och försäljning.

## FEM STARKA VARUMÄRKEN

### ■ Radisson SAS – Första klass – 189 hotell

På Radisson SAS innebär "Yes I Can!"-kulturen att varje gäst behandlas som en sann individ. Radisson SAS siktar på att uppnå sitt mål att bli marknadsledare genom att kombinera personlig och uppmärksam service med smarta servicekoncept och ett helt nytt sätt att arbeta med arkitektur, design och lifestyle-element.



### ■ Country Inn – Mellanklass – 4 hotell

Genom detta unika lantliga koncept, med sin mysiga atmosfär och vänliga personal, bjuder Country Inn på öppna spisar i hallen, hemtrevliga lounges och rum för avslappning. Country Inn har positionerat sig som ett mellanklass-alternativ för resenärer som är ute efter en hög bekvämlighetsgrad och högt värde för pengarna.



### ■ Missoni – Livsstil – 3 hotell

Missoni är ett nytt livsstilsvarumärke utvecklat i samarbete med det internationella modehuset med samma namn som siktar på att attrahera den design- och stilmiljövetne resenären med hotell i stadskärnor och rekreationsresmål, allt designat i en slående modern stil.

HOTEL **MISSONI**

### ■ Park Inn – Mellanklass – 77 hotell

På Park Inn ligger fokus på att erbjuda det grundläggande i en hotellupplevelse bättre än någon av konkurrenterna på samma marknad. Ett internationellt varumärke i mellanprisklass som är effektivt, fräscht och innovativt – Park Inn erbjuder en okomplicerad och prisvärd hotellvistelse med ständigt lika god service, levererad med en varm och avslappnad attityd.



### ■ Regent – Lyx – 4 hotell

Som internationell legend i hotellvärlden är Regent i princip synonymt med lyxhotell. Med väldefinierade servicekoncept inspirerade av Tao från Fjärran Östern har Regent satt standarden för högklassig kundservice genom att kontinuerligt återuppfinna lyxupplevelsen för sina gäster.

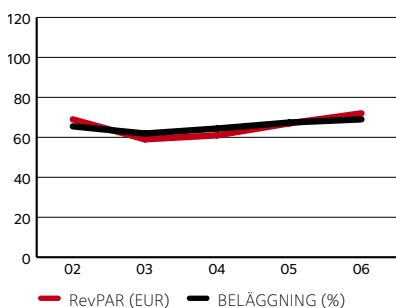


Rezidor har även två hotell som inte är kedjeanslutna i sin portfolio.

## FINANSIELL ÖVERSIKT

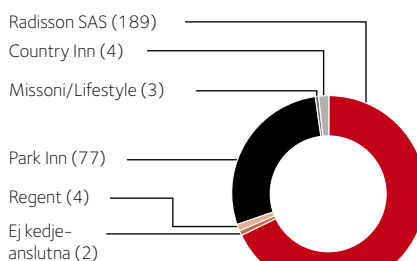
### Beläggning och RevPAR

Verksamheter med hyres- och managementkontrakt, rullande (per december)



### Antal hotell

Rezidor

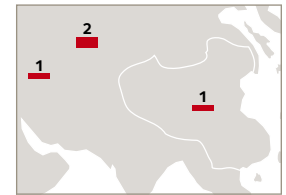
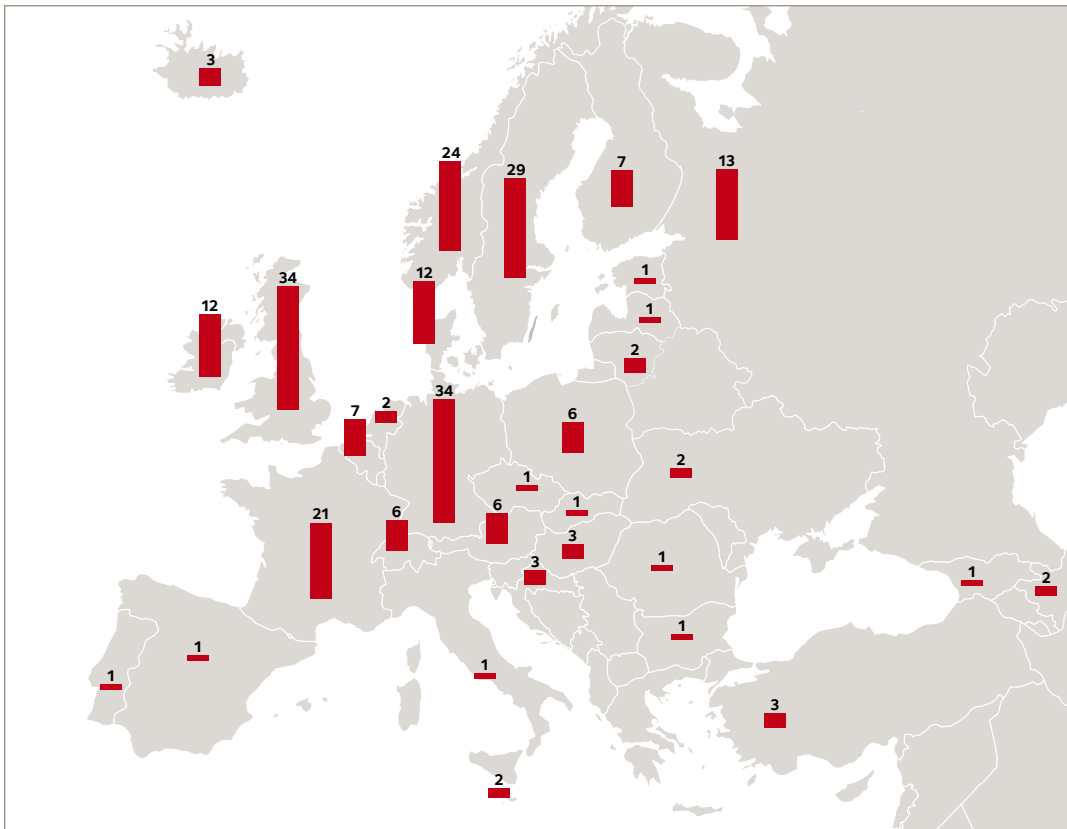


### Finansiella nyckeltal

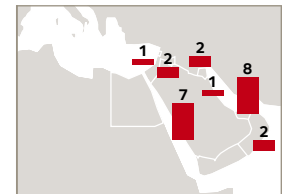
Rezidor

	2006	2005
Rörelseintäkter, TEUR	707 319	587 046
EBITDA, TEUR	61 000	43,7
EBITDA-tillväxt, %	+39,6	+141,6
Avkastning på sysselsatt kapital, %	18,1	12,2

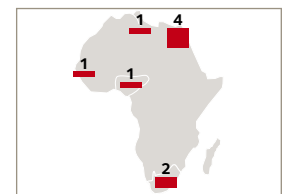
## HOTELLVERKSAMHET MED "YES I CAN!"-ANDA I 47 LÄNDER I EUROPA, MELLANÖSTERN OCH AFRIKA



ASIEN

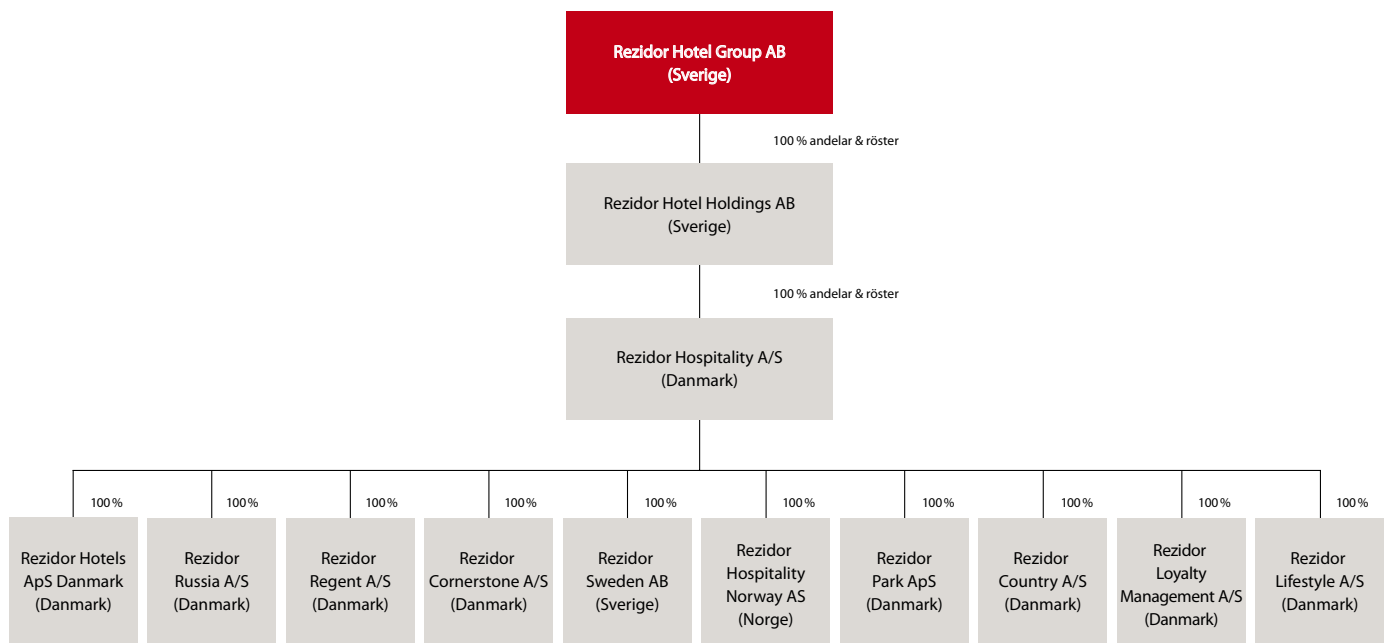


MELLANÖSTERN



AFRIKA

## ÄGANDE



# Företagspresentation

## The Rezidor Hotel Group

---

Möt Kurt Ritter 2  
Vår verksamhet 6

---

### AFFÄRSUTVECKLING

ATT SURFA PÅ VÅGORNA

Vår bransch 12  
Vår utveckling 14

---

### VARUMÄRKEN

LÖFTEN, LÖFTEN, LÖFTEN – LEVERANS, LEVERANS, LEVERANS!

Varumärkesutveckling 20  
Radisson SAS – En revolutionerande tolkning av första klass 26  
Park Inn – En hyllning till den glada funktionaliteten 28  
Regent – Upplev lyxen 30  
Missoni – Stil i sitt absoluta esse 32  
Country Inn – Ett hem på bortaplan 34

---

### RESULTAT

TÄNJA PÅ MARGINALERNA

Intäktsbygget 36  
Operativ kontroll 38

---

### PERSONAL

MÖT REZIDORIANERNA – DE SOM SKAPAR SKILLNADEN

Det handlar om människor 44  
The moneymakers – General Managers 48  
Priser och utmärkelser 50  
Area Vice Presidents, Ledningsgruppen och Styrelsen 52  
Organisation 54

---

### RELATIONER

NÄR INSATSERNA ÄR HÖGA

Kunder 58  
Fastighetsägare och andra affärspartners 60  
Samhälle och miljö 62  
Rezidors hotell 64

[...fem år tidigare...]

Konsulten: Efter att ha tagit fram en lista på mer än 500 möjliga namn har vi fått fram en shortlist på tre...

Mr Ritter: Vi vill inte ha tre, vi vill ha ett – det bästa!

Konsulten: Ja, det finns ett namn som presterar bättre än alla andra, med bara positiva associationer. Det är checkat mot de femton största språken och det har inga dåliga undermeningar någonstans.

Mr Kleiven: OK, vilket är det?

Konsulten: Det är – Residor!

Mr McKinnon: Residor... hmm, jag vet inte. Residor... jag hade hoppats på något spetsigare, mera dynamiskt... som signalerar ett snabbväxande bolag som vi.

Konsulten: Associationerna går omedelbart till rätt bransch och en ledande kvalitetsaktör.

Mr Kleiven: För mig är det lite långsamt, mjukt och... lite för förväntat. Vi gör inte det förväntade; det är inte... vi.

Konsulten: OK, ska vi titta på de andra namnen istället, eller göra ett nytt försök?

Mr Ritter: Naturligtvis inte. Om detta är det bästa namnet är det det vi ska ha. Men vi stavar det annorlunda... så det blir mera vi... Rezidor – med ett Z.



# Möt Kurt Ritter

## Excellens i gästfrihet måste hela tiden skapas på nytt

Det var kanske inte det flottaste palatset i världen, men det var det första hotell som jag var chef för. Och för mig var det det vackraste hotell som fanns. Jag var 26 år och hade fått förtroendet att sköta ett mellanstort Ramada-motell i Huskvarna. Eftersom jag hade arbetat inom företaget ett tag visste jag precis vad en vistelse på kedjans hotell skulle innebära, eller trodde mig veta det i alla fall, och var angelägen att leverera just det. Jag hade bestämt mig för att detta skulle bli det bästa hotellet i hela kedjan, med mer Ramada-kvalitet än alla andra. Eftersom jag blev rekryterad till SAS International Hotels efter mindre än ett år är jag osäker på om jag var där tillräckligt länge för att leva upp till detta, eller ens en gång lämna ett bestående avtryck. Jag introducerade i och för sig en gigantisk frukost och den stod nog ut. Några år senare när jag var chef för SAS-hotellet i Kuwait kom en gäst fram och sa att han inte hade ätit en sådan överdådig frukost sedan han var i Sverige, i en liten stad jag antagligen aldrig hade hört talas om, Huskvarna...

Hursomhelst har tiden med Ramada lämnat ett bestående intryck hos mig. 30 år senare inser jag att den mest värdefulla lärdomen från mitt första år som hotellchef var att få uppleva förtroendets väldiga makt. Den energi, som förtroendet från mina chefer inspirerade i mig, verkade aldrig sina. Gång på gång under mina år i hotellbranschen har jag sett enorm energi och stor potential frigöras genom förtroende. Och sällan har jag blivit besviken när jag i min tur har visat förtroende för unga människor genom att erbjuda dem verkliga möjligheter att visa vad de går för.

### VI SÄTTER VÅR PRÄGEL

I Rezidor har vi turen att ha de bästa i branschen, alltid inställda på att leverera utmärkt service med stolthet, precision och passion. Modet att våga lita på våra medarbetare, tillsammans med ett öga för talang, hör till drivkrafterna bakom Rezidors framgångs saga. 2006 befordrade vi 62 Rezidorianer till General Managers, vilket bidrog till vårt till 95 % "hemmaodlade" chefskap. Vi befordrade även en rad andra personer från de egna leden till seniora

befattningar, inklusive den nye COO:n Thorsten Kirschke, som framgångsrikt har varit ansvarig för våra hotell i Tyskland, när vi omstrukturerade organisationen för dess nya liv som börsnoterat bolag. Det är både en tradition och en strategi att rekrytera General Managers och andra seniora befattningar från de egna leden. Motivet är dels att skapa attraktiva och inspirerande karriärmöjligheter, dels en metod att säkra vår unika företagsfilosofi.

Vi har ett speciellt sätt att göra affärer på. Vi gör saker annorlunda – för att skapa något annorlunda. Ibland kallar vi det "Z-faktorn". Det handlar om hur vi bemöter fastighetsägare och kollegor i resebranschen, nationella och lokala myndigheter på nya marknader, och hur vi samspelar med våra anställda och kunder. Vi tar inte för givet att sättet vi framgångsrikt gör saker på idag är det bästa sättet även imorgon. Vi tror på förändring, vi frodas i förändring – och vi vill driva förändring.

### VI ÅTERSKAPAR VÅR PRODUKT VARJE DAG

I vår bransch, liksom alla andra tjänsteföretag, skapar och återskapar vi vår produkt varje dag. Därför har vi utvecklat en generell filosofi att varje dag överträffa oss själva, och successivt höja ribban. Varje dag finns nya utmaningar och nya problem som måste lösas, och lösningarna för oss framåt. Vår bransch är en skapande bransch, och det är vår ambition att i allt vi gör lämna ett tydligt avtryck av Innovativ Gästfrihet, drivet av energin i vår "Yes I Can!"-kultur.

Sedan november 2006 är vi noterade på Stockholmsbörsen, och det var ett stort steg för oss. För mig personligen betyder det att jag inte kan vara lika frispråkig som jag brukar. Att hålla en låg profil är kanske inte det som känns mest naturligt för mig, men jag är säker på att vår nya Chef för Corporate Communication och Investor Relations Per Blixt – ja, han kommer från en liknande position utifrån – vet vad han talar om. Så jag ska göra mitt allra bästa.

Dock är mycket sig likt. Vi har varit inställda på att bygga och leverera värde till ägare och andra intressenter under många år. Det kommer inte att förändras, det blir mer av detta. Varje dag har vi tiotusentals gäster som vill åtnjuta äkta gästfrihet på en personlig nivå. Det kommer inte att förändras, det blir mer av detta. Vi har tusentals anställda i 47 länder som behöver inspiration för att skapa serviceupplevelser präglade av "Yes I Can!" varje dag. Det kommer inte att förändras, det blir mer av detta.

Det är hur vi gör det som kommer att förändras. Inte för att vi är börsnoterade, utan för att verksamheten vuxit sig så mycket större och att vi verkar i en allt mer konkurrensutsatt miljö.

### VI SATSAR PÅ TILLVÄXT

Vi satsar stort på tillväxt och är ett av de snabbast växande hotellföretagen i världen. Vi har satt upp ett ambitiöst mål inför framtiden i form av en ökning med 20 000 rum i drift under treårsperioden från 2007–2009. Jag är väldigt nöjd med att vår Chief Development Officer Martin Rinck och hans team redan i början av 2007 hade kontrakterat över 12 000 rum.

Vår bransch är en skapande bransch och det är vår ambition att i allt vi gör lämna ett tydligt avtryck av Innovativ Gästfrihet, drivet av energin i vår "Yes I Can!"-kultur.

I kombination med att optimera vår portfölj av kontrakt, med en större andel franchise- och managementavtal, är lönsam tillväxt det som kommer att fortsätta att driva värde för Rezidors aktieägare. Innovativa marknadsinitiativ och skickligt intäktsbygge kommer att öka tillväxten i RevPAR. Effektiv drift kommer att öka EBITDA, där vårt mål är en 12% EBITDA-marginal över en affärscykel. Min vapenbroder sedan två decennier, vice VD och CFO Knut Kleiven, har arbetat hårt för att etablera effektiva kontrollmekanismer i hela verksamheten för att värna den understa raden i en så hög tillväxttakt som vi har.

Vår tillväxt drivs av våra två huvudvarumärken, Radisson SAS och Park Inn. Radisson SAS är nu den näst största förstaklass-kedjan i Europa, och närmar sig den ledande konkurrenten Hilton. Med vår nya generation av Radisson SAS-hotell har vi det modernaste utbudet i branschen och en stor konkurrensfördel framför konkurrenterna.

Radisson SAS positiva framgångsspiral är resultatet av hur vi har återskapat varumärket med ett revolutionerande grepp som tolkar samtida trender inom design och livsstil i större skala och för en bredare publik. Antalet nybyggda Radisson SAS-hotell som tagits i drift de senaste åren har nu nått en kritisk massa och slår igenom i hela varumärket. En del av dessa hotell har verkligt spektakulär arkitektur både på ut- och insidan – man säger "wow" när man ser dem. Vi försöker hålla liv i det där "wow:et" under hela vistelsen, genom smart funktionalitet och "Yes I Can!"-service. Såväl miljö och utrustning som de olika serviceuppläggen bidrar till den positiva energin i de här nya hotellen.

Vi tror på att skapa en kritisk massa för våra huvudvarumärken på nya marknader. Vi försöker inte göra så mycket väsen av oss när vi etablerar oss på en ny marknad. En av våra största konkurrenter beskrev faktiskt Radisson SAS expansion i ett tal på en konferens nyligen: "vi hörde aldrig när de kom, men helt plötsligt var de överallt."

Park Inn följer nu snabbt Radisson SAS framgångsrika utvecklingsmönster. Efter att ha byggt en stark plattform för tillväxt i Sverige, Tyskland och Storbritannien på bara fyra år, har Park Inn nu siktet inställt på snabb expansion i övriga Europa, Ryssland och OSS-länderna (Oberoende Staters Samväld). Ryssland i sig har en enorm potential. Att våga gå in på nya marknader tidigt har sedan ett tag tillbaka varit en av våra viktigaste strategier. Vi ansågs äventyrliga – för att använda en eufemism – när vi för sju år sedan beslutade oss för att satsa stort i Ryssland. Idag är vi den största internationella kedjeoperatören på denna extremt dynamiska marknad. Vi erbjuder redan fler rum i St. Petersburg än något annat stort hotellföretag. Vi arbetar hårt med att snart ha samma position i Moskva. Förutom dessa två megastäder finns det nästan 30 städer i Ryssland med fler än 500 000 invånare som idag inte erbjuder någon internationell hotellprodukt. Speciellt Park Inn kan fylla detta hål med sitt unga, färgstarka koncept som fokuserar på att leverera det grundläggande bättre än någon annan.

## UTVECKLINGSVARUMÄRKEN MED STOR POTENTIAL

Att ha väl definierade varumärken har nu blivit en nödvändighet för att nå framgång i den internationella hotellbranschen. Det är egentligen som vilken annan bransch som helst – det du inte kan beskriva kan du inte heller sälja. Förutom två vitala huvudvarumärken har vi tre utvecklingsvarumärken i vår noggrant segmenterade varumärkesportfölj. Hotel Missoni är framtaget i nära samarbete med familjen Missoni som har utvecklat den kanske mest särpräglade stilen i den italienska modeindustrin. Djärvt modernt erbjuder Hotel Missoni nästa generations livsstilshotell, väl förankrade i det typiska Missoni-uttrycket.

Om Hotel Missoni är ett modigt, nytt initiativ i det övre marknadssegmentet är Regent själva essensen av vad ett traditionellt lyxhotell ska vara. Med all respekt för vad det här legendariska varumärket har åstadkommit över decennierna, och allt det värde som byggs upp, tror vi att även lyx och sofistikerad i sitt yppersta uttryck måste utvecklas och delvis omdefinieras, i linje med behov, önskemål och attityder hos den allra mest kräsna publiken.

Under de kommande åren kommer vi att introducera varumärkena Regent och Hotel Missoni i lyx- och livsstilssegmenten. Samtidigt fortsätter den aggressiva expansionen av varumärkena Radisson SAS och Park Inn. Vi är väl positionerade på dagens dynamiska marknad med ett stort antal nybyggda Radisson SAS-hotell i förstaklasssegmentet. När marknaden så småningom mattas av kommer vi att kunna luta oss mer på mellanssegmentet och Park Inns vinstpotential, och aktivt expandera inom segmentet tvåstjärnigt med begränsad service. Det är för det här scenariot som vi har Country Inn-varumärket redo för utveckling när tiden är den rätta.

## VI TROR PÅ MÅNGFALD

En av många fördelar med en väl segmenterad portfölj med många varumärken är dess potential som verktyg för risk management. Detsamma gäller för att ha verksamhet på många marknader. Idag har vi hotell i drift och under utveckling i 47 länder i Europa, Mellanöstern, Afrika och Centralasien. Vi tror på att utforska olika vägar för tillväxt och samtidigt skydda oss mot marknads- och landsspecifika risker. Vi driver hotell i centrum och i förorter, vid flygplatser och spahotell. Våra fastigheter varierar från höghus med fler än 1 000 rum till boutique-hotell med fyrtiotalet rum.

Om man finns i så många länder och kulturer som vi gör måste man se mångfald som en tillgång. Och det gör vi. Vi har en stark företagskultur, vårt eget sätt att göra saker på. Men vi måste slipa på det för att anpassa oss till gästers, anställdas och affärspartners lokala vanor, annars kommer vi inte att kunna leverera effektivt. Dock måste alla hotell och anställda följa vår uppförandekod. Det är nödvändigt att alla våra chefer följer lokal och internationell lagstiftning. Vårt Responsible Business-program är ytterligare ett nydanande initiativ i branschen, som först lanserades i mitten av 90-talet. Idag skördar vi frukterna av att ha startat detta arbete tidigt och ambitiöst.

Förtroende för människor, kombinerat med ett öga för talang, är två av de viktigaste drivkrafterna bakom Rezidors framgång.

Att kombinera kraften i starka globala varumärken med duktiga lokala chefer har under många år varit en viktig del av vår affärsmodell. Vi har alltid varit stolta över att vi har en platt, flexibel entreprenöriell organisation, där de högsta cheferna är lättillgängliga för affärspartners, gäster och anställda. Trots att vi har växt snabbt har vi arbetat för att behålla det på det viset. 2003 gjorde vi en stor omorganisation som flyttade en stor del av alla befogenheter till våra General Managers – tillsammans med de nödvändiga verktygen – för att kunna optimera resultatet på varje hotell. Att ge det här förtroendet har lönat sig, precis som det brukar göra. Vi har nu vår egen version av "uppifrån och ner" med oss på huvudkontoret i Bryssel längst ner i den upp-och-nervända pyramiden. Ja, vi gör saker annorlunda i det här företaget.

Vi har alltid varit stolta över vår platta, flexibla och entreprenörsdrivna organisation.

#### **SÅ VARFÖR GÖRA AFFÄRER MED OSS?**

Framförallt skulle jag säga att göra affärer med Rezidor är att göra en satsning på innovativ hotellverksamhet. Vi har en historik av att växa fort genom att våga göra saker annorlunda, genom att våga vara pionjärer. Vi var bland de första som valde en "assetlight" strategi, det vill säga gjorde oss av med egna fastigheter och fokuserade på renodlad hotelldrift. Vi var bland de första att arbeta med andras varumärken, och bland de första att framgångsrikt lansera ett kombinerat varumärke med två företagsnamn. Vi var bland de första som gick in stort på nya marknader som Ryssland. Vi var bland de första att erbjuda våra gäster möjlighet att kompensera koldioxidutsläppen från sin resa genom vårt lojalitetsprogram goldpoints plus. Vi var den första internationella hotellkedjan att erbjuda gratis Internet i rummen på våra hotell. Vi var först med att totalt omvandla ett stort varumärke som Radisson SAS. Många har följt efter på nästan alla områden – och kommer att fortsätta göra det.

Vi kommer att vara först med att göra många nya saker. Och vi kommer att göra det annorlunda, för att kunna fortsätta definiera om vad som är excellens i vår bransch. Vi gör det för att vi vet att det lönar sig. Håll ögonen öppna för "Z-faktorn" i framtiden. Eller ännu hellre – välkomna in!

Stockholm, mars 2007  
Kurt Ritter  
Konzernchef och VD



## Vår verksamhet

# Bygga varumärken och relationer, leda människor och förvalta ägarnas tillgångar!

Vår verksamhet är att driva hotell. Vi driver enskilda fastigheter och vi bygger och driver hela den dynamiska verksamheten inom Rezidor Hotel Group. I linje med vår strategi de senaste tio åren har vi avyttrat alla fastigheter och äger idag inga hotell. Utan egna fastigheter specialiserar vi oss nu på att leda människor och att bygga och förvalta våra immateriella tillgångar, som varumärken och alla tänkbara aspekter av relationer. Däremot kommer vi att fortsätta att investera i utvecklingsprojekt om det är rätt steg, och sedan avyttra hotellet när det nått sin fulla potential.

Vår mission är att erbjuda marknaden en stark portfölj av moderna hotellprodukter i form av högpresterande hotell, restauranger och barer som skapar mervärde och förtroende hos gäster, fastighetsägare, aktieägare och andra intressenter.

Vår vision är att bli det ledande hotellföretaget i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA), och att bli erkända för vår nyskapande, dynamiska företagskultur och för vår "Yes I Can!"-attityd.

Vår omsättning kommer från försäljning av övernattningar, mat och dryck, möten och events, samt omsättning från andra tjänster

på hotell med hyresavtal. Vi får även in avgifter från management- och franchiseavtal.

Vår verksamhet fokuserar på hotell i det övre och mellersta marknadsskiktet inom fyra geografiska segment: Norden, Övriga Västeuropa, Östeuropa samt Mellanöstern, Afrika och Övrigt. För första gången någonsin trädde Övriga Västeuropa fram som den största regionen vad gäller omsättning under 2006, med 51,8 % av den totala omsättningen medan Norden stod för 44,4 %.

Vår flexibla affärsmodell utan fasta tillgångar har genererat snabb tillväxt. Vi är i själva verket ett av de snabbast växande hotellföretagen i världen. I slutet av 2006 hade vi 225 hotell i drift (45 463 rum) samt 54 hotell under utveckling (12 148 rum). Alla, förutom ett hotell i Peking, Kina, finns i EMEA-området. Vi ska växa genom att addera 20 000 nya hotellrum under treårsperioden från 2007 till 2009. I början av 2007 hade vi säkrat kontrakt för ungefär 60 % av den volymen.

Vi tror att vi är väl positionerade för en fortsatt snabb och lönsam tillväxt. Utöver att utöka vår hotellportfölj har vi fokuserat på att förbättra prestandan inom våra befintliga hotell genom att aktivt förvalta dem. Förvaltningsinitiativen inbegriper bland annat renovering och utbyggnad av befintliga hotell för att anpassa fler fastigheter till våra skärpta varumärkesstandarder. Vår strategi är att skapa lönsam tillväxt genom att öka antalet hotell som vi bedriver på strategiska platser, genom att erbjuda konkurrenskraftiga varumärken med hög särskiljning, genom att uppnå stor-driftsfördelar samt genom att optimera de operativa driftsformerna.

Rezidor har en noggrant segmenterad varumärkesportfölj som täcker de flesta viktiga segmenten av hotellmarknaden: lyx och livstil, förstaklass fullservice, fullservice i mellanprisklassen och begränsad servicegrad. Hotellen i vår portfölj drivs huvudsakligen under två stora varumärken, Radisson SAS och Park Inn. Därutöver driver vi tre varumärken under utveckling: Regent, Hotel Missoni och Country Inn.





Radisson SAS Media Harbour Hotel, Düsseldorf,  
Tyskland, 135 rum, öppnat 2005.







Radisson SAS es. Hotel, Rom, Italien,  
235 rum, öppnat 2004.

## Att surfa på vågorna

---

” Vårt mål är att öppna 20 000 nya hotellrum under treårsperioden från 2007 till 2009. I början av 2007 hade vi säkrat kontrakt för ungefär 60% av den volymen.”

## Vår bransch Med vinden i ryggen!

Reseindustrin har återhämtat sig på de flesta marknader efter den djupa nedgång som följde efter den 11 september 2001. Vi ser nu åter en stark efterfrågan.

Rese- och turistbranschen som helhet är världens största in-täktsgenererande bransch. Hotellbranschen följer ett cykliskt och säsongspräglat mönster med stark underliggande utveckling, som en strukturellt växande efterfrågan. Utbudet av hotell i världen kommer troligen inte att följa samma takt som efterfrågan, framför allt inte i Västeuropa på grund av markbrist och höga markpriser. Effekten är att RevPAR (Revenue Per Available Room) väntas fortsätta öka.

Västeuropa är världens största rese- och turistmarknad, även om dess dominans minskas något av den dynamiska Asien- och Stillaohavsregionen. Östeuropa, särskilt Ryssland, är en av världens snabbast framväxande resemärknader medan utvecklingen i Mellanöstern är mer splittrad. Dock har många länder i området

framgångsrikt marknadsfört sig som affärs- och fritidsresmål. Den afrikanska rese- och hotellindustrin är en av världens minst utvecklade. Undantagen är de väletablerade marknaderna i de nordvästra och sydöstra delarna av kontinenten. Sydafrika är en av världens snabbast växande turistdestinationer.

En av de starkaste trenderna i branschen är den växande andelen hotell som drivs under kända varumärken. Det europeiska hotellutbudet har fortfarande en låg andel nationellt och internationellt erkända hotellvarumärken: mellan 30 och 35 % jämfört med 80 % i USA. Den här skillnaden speglar till stor del olika hotellkulturer och det är inte troligt att andelen kedjeanslutna hotell i Europa kommer i närheten av USA:s siffror inom en överskådlig framtid. Omvandlingen av enskilda hotell till kedjeanslutna kommer dock att fortsätta i snabb takt till följd av globaliseringen som erbjuder goda affärsmöjligheter för starka och dynamiska hotellvarumärken.

Den nordiska regionen har en hög andel (70 %) kedjeanslutna hotell. Övriga Västeuropa, särskilt traditionella och mogna turistmarknader som Frankrike och Italien, har däremot ett mycket fragmenterat varumärkeslandskap. De snabbväxande marknaderna i Central- och Östeuropa, såväl som Ryssland och de andra OSS-länderna (Oberoende Staters Samväld), bjuder på omfattande affärsmöjligheter för internationella hotellvarumärken, eftersom dessa länder fortfarande saknar en tillräcklig mängd hotellrum av internationell standard för att möta den nya efterfrågesituationen.

Även marknaden i Norden och Västeuropa visade på en god ökning i beläggning och RevPAR. De flesta nyckeltal pekar också på en stadig ökning i Östeuropa och Ryssland, särskilt inom det övre marknadssegmentet och Ryssland i synnerhet.

Utvecklingen i Mellanöstern är mer splittrad, men trots detta har Förenade Arabemiraten åtnjutit en spektakulär tillväxt och RevPAR har ökat i hela regionen.



Radisson SAS Hotel, Berlin, Tyskland,  
427 rum, öppnat 2004.



## Vår utveckling

### På jakt efter mer!

Under 2006 skrev Rezidor Hotel Group kontrakt på 8 569 rum (32 hotell) och 3 740 rum (16 hotell) togs i drift. Portföljen består nu av 279 hotell i drift och under utveckling, med totalt 57 611 rum i 47 länder.

Vi har en lång historia av snabb tillväxt. Vi har mer än tiodubblat verksamheten sedan 1993 och rankas nu bland de fem största hotellföretagen i Europa. Rezidor är i själva verket ett av de snabbast växande hotellföretagen i världen. Och vi kommer inte bara att fortsätta hålla samma takt, vi kommer att öka den. Vårt mål är att öka vårt utbud med 20 000 hotellrum i drift under treårsperioden från 2007 till 2009. I början av 2007 hade vi kontrakterat 12 000 nya rum på vägen mot målet.

Framgång i den här branschen handlar delvis om kritisk massa. För att kunna tävla på hotellarenan måste du finnas där. Och för att "finnas där" måste du växa. Men det handlar inte om att växa till vilket pris som helst – det är minst lika viktigt att uppnå en långsiktigt hållbar och lönsam tillväxt, vilket till stor del är beroende av hur

tillväxten byggs upp. Vi tror på en blandning av organisk utveckling och lämpliga förvärv.

För att åstadkomma snabb tillväxt krävs verkligt konkurrenskraftiga varumärken och produkter som proaktivt fyller kundernas behov och önskemål, och som dessutom är lättillgängliga och enkla att göra affärer med. En aggressiv tillväxtstrategi tillsammans med en god förståelse av kundens önskemål och behov är våra grundläggande drivkrafter.

Radisson SAS är just nu det näst största förstaklass- och fullservicevarumärket i Europa. När det gäller tillväxt finns däremot ingen som har en högre takt, och avståndet till Hilton – det största förstaklass- och fullservicevarumärket, minskar. Radisson SAS är vårt största varumärke med 34 267 rum i drift (155 hotell) i 41 länder. I Södra och Östra Europa, Ryssland och OSS-länderna samt Mellanöstern driver vi en offensiv tillväxtstrategi medan vi agerar selektivt på de möjligheter som yppar sig för tillväxt i Afrika.

Park Inn, vårt andra huvudvarumärke, har fått en flygande start. Det har växt från noll till 10 174 rum i drift (62 hotell) på bara fyra år, främst genom att ta över mindre portföljer samt enskilda hotell. Park Inns tillväxt följer samma framgångsrika mönster som Radisson SAS, med successiv penetration av hemmamarknaderna samt fortsatt expansion på de nordeuropeiska marknaderna, följt av utveckling i andra regioner. I Ryssland och OSS-länderna är målet aggressiv tillväxt de kommande åren. Eftersom vi har fokuserat på att bygga en kritisk massa av Park Inn-hotell har vi inte satsat på att utveckla Country Inn.

Målet för lyxvarumärket Regent är att hitta magnifika fastigheter på utvalda destinationer och att därefter växa och utvecklas som ett ledande, internationellt lyxvarumärke.

Missoni-varumärket kommer att ha en påtaglig inverkan på marknaden för design- och "boutique"-hotell. Under 2008 planerar vi att öppna det första Hotel Missoni.



A low-angle photograph of a tall, modern hotel building. The building features a white facade with dark vertical stripes and a grid of windows. The 'park inn' logo is visible on the white section. In the foreground, there are street lamps and a railing.

**park inn**

Park Inn Hotel, Nancy, Frankrike,  
192 rum, öppnat 2004.

## Nyckelmarknader och tillväxtmarknader

Vår marknadstäckning har ökat från de ursprungliga hemmamarknaderna i Norden till att omfatta resten av Europa, Ryssland och OSS-länderna, Mellanöstern och Afrika. Idag driver Rezidor hotell i 41 länder. Verksamheten sträcker sig från Spetsbergen nära nordpolen till Kapstaden i Sydafrika, och från Cork i väster till Astana i öster.

Vi har successivt byggt upp vår närvaro genom att etablera starka marknadspositioner, område för område, på utvalda nyckelmarknader i Storbritannien, Tyskland, Frankrike, Irland och Belgien. Målet är att fortsätta vår penetration i dessa nyckelmarknader för att skapa ökad varumärkeskänneträk och ytterligare stordriftsfördelar.

Som en del av vår tillväxtstrategi och för att snabbt bygga en kritisk massa i verksamheten fokuserar vi vår affärsutveckling på utvalda geografiska marknader. Dessa inkluderar ett antal tillväxtmarknader, som Ryssland och OSS-länderna, liksom Syd-europa där Rezidors varumärken är underrepresenterade i länder som Spanien, Portugal och Italien. Vi stödjer denna riktade strategi genom att öppna "flaggskeppshotell" som kraftfullt etablerar varumärkena på de marknader där en fortsatt tillväxt är planerad.

Vi har verkat i Mellanöstern i 26 år och planerar att ytterligare stärka vår redan betydande marknadsposition i länder som Saudiarabien, Kuwait, Bahrain, Oman och Förenade Arabemiraten. Samtidigt vill vi ytterligare öka vår närvaro på möjliga tillväxtmarknader i Afrika, med särskilt fokus på Sydafrika.



## Det rätta avtalet

Rezidors långa framgångshistoria beror till stor del på det faktum att vi har skapat ett brett spektrum av lösningar för att kunna möta varje enskild hotellägares behov. Valmöjligheterna omfattar hyres- och managementavtal – såväl med som utan finansiella åtaganden – till franchiseavtal. Vi engagerar oss också i joint ventures.

Inom ramen för våra hyresavtal hyr vi hotellbyggnader från fastighetsägare och har fullt ansvar för drift och underhåll av fastigheterna. Inom ramen för våra managementavtal erbjuder vi hotellägare att vi driver hotellet under något av våra varumärken. Våra franchiseavtal innebär tvärtom att vi överläter ansvaret för hoteldriften till en tredje-

partshotelloperatör eller en fastighetsägare under ett av våra varumärken.

Längden på avtalen varierar. Hyresavtal löper vanligtvis en längre tid, minst 20 år, medan managementavtal oftast skrivs på mellan 15 och 20 år. Franchiseavtalens längd varierar men löper vanligtvis på 10 år eller mer.

Vid slutet av året hade Rezidor 71 (67) hyresavtal, 134 (115) managementavtal, och 74 (83) franchiseavtal för hotell i drift eller under utveckling.

Strategin är att växa mer inom management- och franchisesegmentet och mindre i hyressegmentet och därmed kontinuerligt minska andelen hotell med hyreskontrakt i vår portfölj.



## Läge-läge-läge

Rezidor driver hotell i 41 länder i Europa, Mellanöstern, Afrika och Centralasien. Vi har en bred portfölj som innefattar hotell i stadskärnor, i förorter, på flygplatser och på turistdestinationer. Våra fastigheter varierar från skyskrapor med över 1 000 rum till små "boutiquehotell" med bara fyrtioalet rum.

Läget på en fastighet är en av få saker man inte kan förändra – åtminstone inte på kort sikt. Läget är en viktig framgångsfaktor och att matcha varje läge och fastighet med rätt varumärke och erbjudande är

avgörande. Ett utmärkt läge för ett Park Inn-hotell är inte nödvändigtvis idealiskt för ett Hotel Missoni.

Radisson SAS-hotell är oftast belägna i centrum av huvudstäder eller andra större städer, alternativt i anslutning till större flygplatser.

Park Inn-hotell kan ligga i centrum, i förorter eller nära transportterminaler. Regent-hotell utvecklar vi endast på särskilt attraktiva adresser på noggrant utvalda destinationer. Hotel Missoni kommer att finnas i stadskärnor samt i trendigare stadsdelar, liksom på dynamiska, exklusiva rekreationsresmål.

# Löften, löften, löften, LEVERANS, LEVERANS, LEVERANS!

---

**” Vart och ett av våra fem varumärken har ett tydligt varumärkeslöfte som möter väl definierade konsumentbehov och kravprofiler, och som levereras av engagerade människor. ”**

# Varumärkesutveckling

## En högpresterande portfölj med fem varumärken: från begränsad service till yttersta lyx

Tydligt definierade och brett erkända varumärken har blivit en allt viktigare förutsättning för framgång inom hotellindustrin. Globala varumärken och branschledare ökar ständigt sina marknadsandelar medan lokala varumärken och regionala företag får allt svårare att konkurrera.

Rezidor bygger och förvaltar en noggrant segmenterad varumärkesportfölj som täcker de flesta viktiga segment inom hotellmarknaden: lyx och livsstil, förstaklass fullservice, fullservice i mellanprisklassen samt hotell med begränsad servicegrad. Styrkan i Rezidors flermärkes-portfölj ligger i förmågan att erbjuda specifika varumärkeslösningar för specifika marknadsförutsättningar. För att säkerställa fullständig kontroll över varje varumärke är alla koncept minutiöst definierade och översatta i konkreta varumärkesmanualer och annat varumärkesbyggande material. Så motverkar vi risken för varumärkesförvirring.

Bland våra huvudvarumärken är Radisson SAS vårt förstaklass fullservicevarumärke som i ökad grad har anammats en modern livsstils-/designdimension, medan Park Inn är ett volymvarumärke i mellanklassen, som också erbjuder fullservice. Bland utvecklingsvarumärkena är Regent ett traditionellt lyxvarumärke, Hotel Missoni ett innovativt livsstilsvarumärke – utvecklat i samarbete med det italienska modehuset Missoni – och Country Inn ett varumärke med begränsad service. Vi har tydliga strategier för alla fem varumärkena. Varje varumärke bär på ett uttalat löfte som möter tydligt definierade kundbehov och profiler, och som levereras av engagerade människor som besjalar vart och ett av varumärkena.

I linje med vår tydliga strategi att specialisera oss på att förvalta andra människors tillgångar äger vi heller inte några av de varumärken som vi arbetar med – med undantag av Rezidor, vårt concernvarumärke.

Varumärkena Radisson, Park Inn, Regent samt Country Inn utvecklar vi inom EMEA under ett master franchise-avtal med Carlson, ett

ledande amerikanskt rese- och hotellföretag som vi haft ett nära samarbete med sedan vi ingick det allra första master franchise-avtalet 1994. Carlson är för närvarande den största aktieägaren i Rezidor Hotel Group med 35% av aktierna. Genom detta partnerskap kan Rezidor även dra nytta av Carlsons globala infrastrukturer, bokningssystem och andra affärsinitiativ. Licenserna från Carlson är giltiga till och med 2030 och kan, om Rezidor så väljer, förlängas till 2052.

Eftersom SAS har avvecklat sitt innehav i Rezidor kommer vår rätt att använda SAS varumärke i kombination med Radisson att upphöra i slutet av november 2009.


Som ett led i vår utvecklingsstrategi har Rezidor ett globalt licensavtal med modehuset Missoni att utveckla en hotellprodukt under varumärket, och vi planerar att öppna det första Hotel Missoni 2008. Vi har ett nära samarbete med Missoni när det gäller utvecklingen av de två första Hotel Missoni-hotellen för att säkerställa att vi fångar den sanna andan i den unika Missonistilen.

Att bygga våra varumärken innefattar att profilera en kritisk massa av varumärkta fastigheter på nyckel- och tillväxtmarknader; att konstant leva upp till alla varumärkeslöften och skapa ökad kännedom genom offensiv marknadsföring och tillgänglighet i alla kanaler.

Konsumentförståelse är avgörande för att framgångsrikt kunna utveckla ett varumärkes innehåll. Det är viktigt att förstå hur målgruppens behov, attityder och önskemål förändras. I takt med att dessa utvecklas, måste även våra varumärken och deras erbjudanden utvecklas. Radisson SAS är ett väldigt bra exempel på hur vi möter kundernas förändrade behov och preferenser. Även om smart funktionalitet fortfarande utgör ryggraden i Radisson SAS vet vi att allt kräsare gäster är ute efter en stor och verkligt minnesvärd upplevelse. Den nya generationen av Radisson SAS-hotell med sin spektakulära arkitektur/design och en påtaglig livsstilsingrediens – och servicekoncept som matchar paketeringen – omdefinierar nu vad man kan förvänta sig av ledande moderna hotell i det övre marknadssegmentet.


Framgångsrik varumärkesutveckling handlar inte bara om att ge rätt löften; det handlar i högsta grad också om att se till att löftena hålls. Vi utför kontinuerliga kvalitetsundersökningar och Rezidors "Quality Assurance" är vårt löfte till marknaden att produkter och tjänster möter kundens förväntningar. Snittpoängen i 2006 års Quality Performance Review blev 87 (85) för Radisson SAS och 83 (84) för Park Inn, av 100 möjliga. När någonting går fel, som det kan göra även i de bästa av företag, har vi en väl strukturerad process för att "Ställa Allt Till Rätta". Gottgörelse är ett kraftfullt verktyg att bygga lojalitet och skapa kundnöjdhet med.

Genom en framgångsrik förvaltning och utveckling av våra varumärken bygger vi även Rezidor. Därigenom uppnår vi samtidigt en ökad kännedom om vårt företag samt respekt inom branschen, den finansiella marknaden och bland fastighetsägare.

	Morgan W HOTEL <b>MISSONI</b>	Four Seasons <i>Regent</i> Ritz Carlton InterContinental	<b>Lyx</b>
		<b>Radisson</b>  Hilton Marriott Sheraton	<b>Förstaklass</b>
	<b>park inn</b> Holiday Inn Novotel Scandic		<b>Mellanklass</b>
	 Ibis		<b>Ekonomi</b>
Formule 1			<b>Budget</b>

Ökad servicenivå (minimum till maximum) →

THE  
**REZIDOR**  
HOTEL GROUP

Radisson 

 COUNTRY  
INN

MISSONI

park inn 

*Regent*







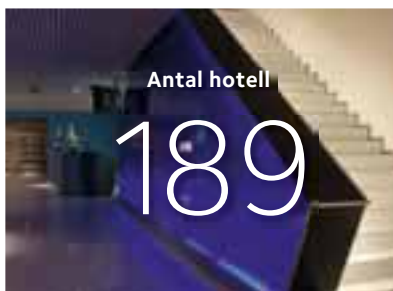
THE  
**REZIDOR**  
HOTEL GROUP

Rezidor är vårt företagsvarumärke. Vårt mål är att bygga och förtjäna ett gediget rykte på finansmarknaden och hos medierna, liksom hos alla nuvarande och framtida affärspartners. Den varumärkespositionering vi eftersträvar är att Rezidor ska ses som det mest dynamiska, moderna och innovativa hotellföretaget i EMEA-regionen. Vi siktar på att göra oss kända som det bästa alternativet på hotellmarknaden att investera i, köpa tjänster från, samarbeta med samt arbeta för.



Radisson SAS är en förstaklass fullservicekedja. Radisson SAS är vårt största varumärke med totalt 34 267 rum i drift (155 hotell). Med allt från små boutiquehotell till viktiga landmärken i storstäder har ett Radisson SAS-hotell i snitt 202 rum. Som svar på den växande efterfrågan på livsstilshotell från en bredare målgrupp har vi under de senaste fyra åren introducerat en helt ny generation av Radisson SAS-hotell med spektakulär arkitektur och inredningsdesign. En del av dessa nya hotell har karaktären av destination i sig och har blivit något man talar om – inte bara lokalt. Över 20% av Radisson SAS-hotellen i drift idag har designats och byggts för att leva upp till dessa standarder och upp emot 35% av den totala Radisson SAS-portföljen förväntas nå dit inom de kommande två åren, vilket säkrar varumärkets ledande ställning på marknaden. Bland konkurrenterna finns Hilton, Marriott, Sheraton och Sofitel.

På Radisson SAS innebär "Yes I Can!"-kulturen att varje gäst behandlas som en sann individ. Genom att kombinera personlig och uppmärksam service med smarta servicekoncept, där flertalet handlar om valfrihet samt att göra vistelsen enkel och okomplicerad, bjuder Radisson SAS på en unik serviceupplevelse med sin 100-procentiga Guest Satisfaction Guarantee.



Hotell i drift och under utveckling.  
Det fanns även två icke kedjeanslutna hotell i drift.



Park Inn är ett effektivt och innovativt fullservicevarumärke i mellanprisklassen. Konceptet är skapat för snabb tillväxt, och Park Inn börjar också närma sig en kritisk massa. Park Inn är vårt näst största varumärke med totalt 10 174 rum i drift (62 hotell) och ett genomsnittligt Park Inn har 164 rum. Värderingsdrivet och flexibelt och med den mest anslående nya varumärkesprofilen i sitt segment lovar Park Inn att vara bäst i klassen – förstahandsvalet i mellanklassen. Bland konkurrenterna finns Novotel, Scandic och Holiday Inn.

Park Inn fokuserar på att ta hand om det grundläggande i en hotellupplevelse bättre än någon annan i marknadsklass. Rena, fräscha, funktionella och med hög säkerhet är Park Inn-hotellen ungdomliga, färgstarka och sprudlar av energi. Servicen levereras med en varm och avslappnad "Yes I Can!"-attityd. Varumärket står för en hängiven leverans av det viktigaste i varje hotellvistelse: en god natts sömn – ja, den bästa övernattningen i stan.



# Regent

Regent är en legend i hotellvärlden – ett fullservice lyxvarumärke som främst riktar sig till individer som förstår och värdesätter en modern tolkning av traditionell lyx och tidlösa traditioner. Regent är ett i sanning globalt lyxvarumärke som för närvarande associeras med en liten portfölj av mycket exklusiva hotell världen över. Tillsammans med Carlson kommer vi att utveckla Regent på noggrant utvalda resmål. För närvarande driver vi två Regenthotell, ett i Berlin, Tyskland, och ett i Zagreb, Kroatien. Ytterligare två Regenthotell är under utveckling i Dubrovnik, Kroatien, och Dubai, Förenade Arabemiraten. Bland konkurrenterna finns Four Seasons, St Regis och One-and-Only.

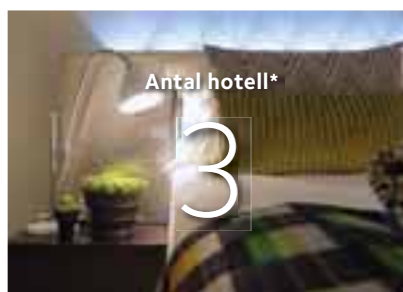
Regents kunder är en alldeles särskild art av kosmopoliter som förstår och uppskattar verklig lyx. De väljer Regent för affärer och nöje, tryggt medvetna om att de kommer att få en personlig service i världsklass, levererad av människor som brinner för perfektion ner till minsta detalj.



# HOTEL MISSONI

Hotel Missoni är den senaste medlemmen i Rezidor-familjen. Utifrån ett licensavtal med det ikoniska modevarumärket med samma namn planerar vi att öppna det första Hotel Missoni 2008. Ett distinkt annorlunda hotellkoncept kommer det att vända sig till det allt viktigare lifestylesegmentet med värderingar som på ytan inkluderar ett starkt designintresse, känslan för detaljer, en förståelse för mat och vin – och som på djupet bygger på en tro på det genuina och rättvisa, parat med en modern kultursyn. För närvarande har vi två Hotel Missoni under utveckling i Edinburgh, Skottland, och Kuwait City, Kuwait. Bland konkurrenterna finns W, Morgan och Malmaison.

Hotel Missoni siktar på såväl stadsdestinationer som rekreationsresmål – dynamiska resmål med städer i framkant och rekreationsorter med "wow-faktor". Missonis geografiska fokus är främst Europa och Mellanöstern, samt en mer selektiv tillväxt på megamarknader runt om i världen. Hotellen kommer att erbjuda alltifrån 100 till 300 rum, allt beroende på marknad, placering och arkitektur.



Country Inn är ett varumärke med begränsat serviceerbjudande. Country Inn-hotellen präglas av en personlig och varm hemtrevnad samt bekväma rum med lantlig karaktär på tvåstjärnig nivå. En välkomnande öppen spis i hallen, hemtrevliga lounges, rum för avslappning och en känsla av att vara på beök hos någon på landet är typiskt för varumärket. Bekvämlighet och hemmets ombonade atmosfär är grunden i Country Inns koncept.

För närvarande finns det fyra Country Inn-hotell i Österrike, Frankrike, Tyskland respektive Storbritannien. Bland konkurrenterna finns IBIS. Country Inn är ett varumärke vars utveckling framöver vi ännu inte fastlagt strategin för.




\*) Inklusive livsstilshotell.

Radisson SAS

En revolutionerande tolkning av första klass



A photograph of a modern staircase. The stairs are dark-colored with a glass railing system. The railing consists of a metal handrail on top and a glass panel below, held in place by metal brackets and bolts. The wall behind the stairs is a light, textured color. The lighting is soft and modern, with recessed lights visible in the ceiling and wall.

Bejakande i alla aspekter – Radisson SAS älskar att säga Yes! Med en lång historia av branschledande, innovativa servicekoncept definierar vi nu om den moderna hotellupplevelsen i förstaklassegmentet, både hur den ser ut och vad den innehåller. Vi siktar på att bli marknadsledande genom nya, stilsäkra grepp vad gäller hotellens "hårdvara" – såsom Nespressomaskiner i våra Business Class-rum och gratis trådlöst bredband – i kombination med den unika "Yes I Can!"-attityden.



En hyllning till den glada funktionaliteten



Högeffektiva, fräscha, nyskapande, varma och lättsamma – och "bästa övernattningen" i stan. Park Inn har ett globalt synsätt, en nationell måttstock och en lokal verksamhet. Djupt dedikerade till att erbjuda det väsentliga, erbjuder Park Inn en upplevelse väl värd pengarna.



# Regent

Upplev lyxen



Allt blir lätt när man bara har ett mål i sikte – ogenerad och kompromisslös lyx. Regent kombinerar en djup förståelse för det som är värt att behålla ur ett storlaget förflutet med det yppersta av stil och bekvämlighet från vår tid. Regent är en levande legend med sin sublimt höga kvalitet, en oöverträffad nivå av individualiserad service samt en sofistikerad uttryck i fingerspetsarna som också tar intryck av den lokala kulturen och själen.



HOTEL **MISSONI**

Stil i sitt absoluta esse



En tro på det genuina, förståelsen för och värdesättandet av detaljer och en begåvad och djup tolkning av nuet – det är Missoni. Stil är svår att definiera – men lätt att identifiera. Hotel Missoni kommer att bjuda på mycket syn för sängen. Vi ska skapa det mest spännande designintensiva livsstilshotellet på marknaden, och vi bygger det på – och tillsammans med – det oeffterhärmliga modehuset Missoni.





## Ett hem på bortaplan

Country Inn utlovar en bekväm vistelse till ett attraktivt pris. Genom att kombinera den jämna standarden i ett internationellt hotellvarumärke med charmen och hemkänslan i ett mindre familjehotell får gästerna mycket valuta för pengarna.

## Tänja på marginalerna

---

**” Vi är branschledande när det kommer till kostnadskontroll, men fokus ligger nu på intäktsbygge samtidigt som vi fortsätter hålla hårt i kostnaderna. ”**

# Intäktsbygget

## Tillväxt på översta raden

Att öka vår affärsvolym har länge varit en huvudstrategi. Utöver att offensivt vidareutveckla hela vårt system med nya hotell och nya marknader innefattar strategin olika distributionsinitiativ, aggressiv marknadsföring och avancerad intäktsoptimering. Tidigt under 2005 drog vi igång ett nytt ambitiöst intäktsdrivande program som har fortsatt att bygga affärsvolym under 2006, och den positiva trenden håller i sig.

Intäkterna för 2006 uppgick till 707,3 MEUR (587,0), en ökning med 20,5%. RevPAR för hotell med hyres- och managementkontrakt i Rezidor ökade med 7,5% till 72 (67) EUR, medan beläggningsgraden ökade till 69 (67)%. RevPAR för varumärkena Radisson SAS och Park Inn ökade med 9,9% respektive 6,8%. Ökad efterfrågan och högre rumspriser var viktiga bidragande faktorer, men även ökad rumskapacitet till följd av vår fortsatta expansion.

Vi arbetar med imagekampanjer och taktisk reklam, koordinerade marknadsföringsprogram och strategiska partnerskap för att fylla våra varumärken med liv och våra hotell med gäster.

Vi har en centraliserad försäljnings-, marknads-, distributions- och kommunikationsorganisation med över 80 personer dedikerade åt försäljning, marknadsföring, kommunikation och investerarrationer, distribution, e-handel och kundlojalitet. Med hjälp av vår globala säljorganisation (GSO), som främst fokuserar på nationella och internationella toppkunder i alla relevanta segment, strömlinjeformar vi våra insatser utifrån ett marknadsperspektiv för att säkerställa hög produktivitet samt varumärkeskänedom.

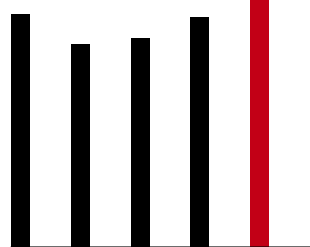
Under de senaste tre åren har vi förstärkt vår försäljningsnärvaro i USA och fortsätter att fokusera på MICE-segmentet (Meetings, Incentives, Conferences and Events) genom nära samarbete med professionella arrangörer av konferenser och företagsevents och motsvarande funktioner på storföretag. 2006 innehöll vår storkundsportfölj 130 företagskonton som bidrog med ungefär 542 000 rumsnätter och 250 turoperatörskonton som bidrog med 550 000 rumsnätter.

I Europa satsar vi på fortsatt ökning av varumärkeskänedom genom att lyfta fram varje varumärkes personlighet och unika kundvärden. Konsekventa budskap och tydligt bildspråk hjälper oss att stärka våra distinkta varumärkesidentiteter. På den nordiska marknaden fortsätter Radisson SAS att hävda sin position som det främsta varumärket (BDRC Business Development Research Consultants – Business Traveller Research 2006) och Park Inn åtnjuter allt högre igenkänning på sina huvudmarknader.

Under 2007 kommer Radisson SAS att fortsätta utveckla sitt unika reklamspråk med fotografier av moderna interiörer i kombination med illustrationer, med budskapet att Radisson SAS är stilsäkert, innovativt, vasst, lättillgängligt, vänligt och opretentiöst. Park Inn har en mer lokal infallsvinkel och fokuserar på taktiska aktiviteter för att tillmötesgå lokala behov. Park Inn kommer dock att synas rejält i och med profileringen av ett helt Germanwings-flygplan från 2007 till och med 2009. Såväl reklam som PR-initiativ för Regent riktar sig uteslutande mot exklusiva livsstils- och resemagasin i Europa och Nordamerika.

### RevPAR Rezidor, EUR

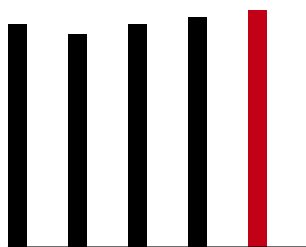
-02	-03	-04	-05	-06
68	59	61	67	72



Hyres- och managementavtal

### Beläggning Rezidor, %

-02	-03	-04	-05	-06
65	62	65	67	69



Hyres- och managementavtal

12 hotels in the UK		Great hotels. Great locations.
	Sleep Well. Live Well.	
Introducing Colourful Meetings		Over 150 meeting rooms across the UK

**Park Inn - one of the fastest growing mid-market hotel brands in the UK.**

- |         |                   |             |               |
|---------|-------------------|-------------|---------------|
| Bedford | Lakeside          | Northampton | Watford       |
| Cardiff | London, Heathrow  | Nottingham  | West Bromwich |
| Harlow  | London, Hyde Park | Telford     | York          |

New Conference Centre at Park Inn Heathrow - opening spring 2007 - capacity for 700 delegates.

Hold your meeting at a Park Inn hotel and collect goldpoints plus for meeting planners.

For more information on Park Inn hotels, email [meetings@intres.co.uk](mailto:meetings@intres.co.uk) or call 0845 345 2643



THE **REZIDOR** HOTEL GROUP

2007 hotel directory

Internet Free **yes!**  
yes!  
Exclusive **yes!**

**FREE HIGH-SPEED INTERNET ACCESS**  
At all Radisson SAS hotels across Europe, the Middle East & Africa.

radissonsas.com  
call free 00800 3333 3333

HOTELS THAT ♥ TO SAY YES!



REDISCOVER TRUE LUXURY IN THE HEART OF BERLIN

LIVE THE LUXURY

THE *Regent* BERLIN

Rediscover a new definition of luxury in the heart of this fascinating city!  
For reservations worldwide visit [www.regenthotels.com](http://www.regenthotels.com) or call toll free 1 800 545 4000.

ALMATY BERLIN BEVERLY HILLS KUALA LUMPUR SHANGHAI SINGAPORE TAIPEI ZAGREB

goldpointsplus™

Departures

time to **EXPLORE**

Book your meeting with us, and earn Gold Points®  
[www.rzgp.com/meetingsandevents](http://www.rzgp.com/meetingsandevents)

Radisson SAS COUNTRY INN park inn

# Operativ kontroll

## Koll på sista raden – bättre siffror hela vägen

2006 var ett bra år för hotellbranschen i sin helhet och det var det också för Rezidor. Starka marknader och kraftig efterfrågan gjorde att branschindikatorerna rörde sig åt rätt håll. Ett matchande större utbud av rum bidrog också till den positiva utvecklingen hos oss.

Under 2006 ökade rörelseresultatet (EBITDA) före kostnader relaterade till börsintroduktionen med 39,6% till 61,0 MEUR (43,7) medan EBITDA-marginalen ökade till 8,6% (7,4). Resultatet efter skatt uppgick till 29,0 MEUR (23,2).

Den svaga marknaden som följde efter den 11 september 2001 tvingade oss att bli mer kostnadseffektiva. För närvarande drar vi nytta av de program som vi drog igång under de magra åren. De flesta är fortfarande igång vilket hjälper till att hålla driftskostnaderna nere. Samtidigt åtnjuter vi allt större stordriftsfördelar på de flesta marknader med effektiva gemensamma funktioner bakom kulisserna. Allt detta bidrar till att tillväxten på översta raden håller sig väl ända ner till sista raden.

För att försäkra oss om fortsatt goda marginaler arbetar vi med att förfina själva mixen av kontrakt i vår portfölj, där vi eftersträvar en mindre andel kontrakt med finansiella åtaganden. 2006 lyckades vi avtala nästan 80% av de nykontrakterade rummen utan att göra finansiella åtaganden. Under de kommande tre åren är vårt mål att tecknade kontrakt till 50% räknat på antalet rum ska vara managementavtal och 30% franchiseavtal. Förändringarna i portföljmixen ska bidra till en fortsatt positiv utveckling av våra marginaler under de kommande åren.

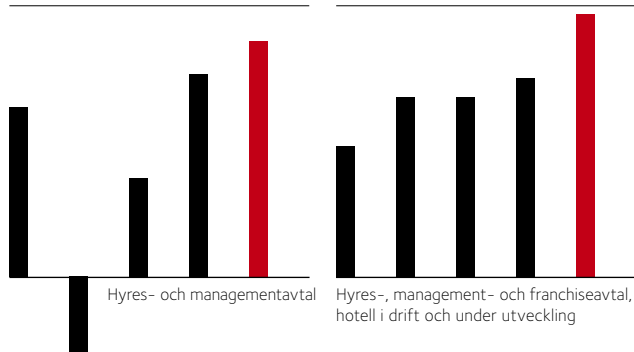
Ett stort antal nybyggda hotell har tagits i drift under de senaste åren och börjar nu prestera i enlighet med våra förväntningar. Särskilt gäller det Radisson SAS-portföljen som innehåller många nybyggda fastigheter med stark vinstpotential i framtiden. Nybyggda hotell tar oftast längre tid att utveckla till full lönsamhet än äldre, konverterade hotell. Vi kan i allt högre grad dra nytta av en positiv efterfrågeutveckling genom att finnas på rätt marknad vid rätt tillfälle, med nya, fräscha och spännande hotellprodukter.

**EBITDA-marginal  
Rezidor, %**

-02	-03	-04	-05	-06
6,2	-3,0	3,6	7,4	8,6

**Antal rum  
Rezidor, Tusental**

-02	-03	-04	-05	-06
28,7	39,4	39,4	43,6	57,6





Radisson SAS Media Harbour Hotel, Düsseldorf, Tyskland,  
135 rum, öppnat 2005.







Det är människorna som gör skillnaden. I det berömda vintornet på Radisson SAS Hotel i London, Stansted Airport, är du garanterad en annorlunda kyvarupplevelse.

## Möt Rezidorianerna – de som skapar skillnaden

---

**” Genom ”Yes I Can!” omvandlar vi löpande en entusiastisk hotellkultur till valuta – både för gäster och ägare. ”**

# Det handlar om människor

## ”Yes I Can!”, attityd som konkurrensfördel

Vi är fullt medvetna om att vår bransch handlar om människor och hyllar det faktum att det är våra medarbetare som gör hela skillnaden. Medarbetarna är de som dagligen ser till att verkligheten håller vad varumärket lovar. Rätt attityd är det som skiljer Rezidorianer från alla andra. Vi letar aktivt efter medarbetare som har den rätta ”Yes I Can!”-attityden – personer med stark entreprenörsanda, oavsett position i företaget eller geografisk plats. Det är vår strategi att rekrytera på attityd och utbilda till yrkeskicklighet.

”Yes I Can!” var från början ett program inom Carlson men har sedan introduktionen för 11 år sedan blivit själva kärnan i den hotellkultur vi har tagit till våra hjärtan. För att kunna dra nytta av den allt starkare marknadssituationen relanserade vi ”Yes I Can!”-konceptet 2005 genom att växla upp det till en ny och mer entusiastisk energinivå. Vi gjorde ”Yes I Can!” till vår vision och till en motor för hela verksamheten. Ett koncernövergripande program drogs igång och har varit i bruk ända sedan dess. Under 2006 innebar det bland annat att utbilda våra anställda – inte bara i frontlinjen utan på alla nivåer – i olika service- och ”Yes I Can!”-situationer, från telefonhantering till belöning av lojala kunder.

2003 omorgansierade vi företaget och flyttade så mycket som möjligt av beslutsfattandet så nära kunden som möjligt. De anställda som möter kunderna har befogenheter att göra det bästa av varje situation för att skapa en minnesvärd serviceupplevelse. Saker går fel ibland, det ligger i verksamhetens natur, vilket gör återskapandet av en god serviceupplevelse till en central aspekt av ”Yes I Can!”.

Att hylla den lokala hjälten är en viktig del i att levandegöra ”Yes I Can!”. En Månadens och Årets Vård lyftes fram på varje hotell under 2006. Vi firade Årets Vårdinna, Magdalena Slosarczyk,

Receptionschef på Radisson SAS Hotel i Krakow under hotellchefs-konferensen i Oslo i april.

Den årliga Klimatanalysen stämmer av de anställdas åsikter och uppfattningar om arbetsförhållanden, karriärmöjligheter och ledarskap. Undersökningen är konfidentiell och utförs av ett externt företag. Den ger ledningen feedback, både centralt och lokalt, inte bara när det gäller företagets prestationer när det gäller att skapa en bra arbetsmiljö utan även sådant som rör de anställdas engagemang, lojalitet och vilja att stanna kvar.

2006 deltog 16 451 (13 535) medarbetare (inklusive hotell under managed och franchise avtal) i Klimatundersökningen. Resultatet blev 85,5 (84,5) av 100 möjliga. Lojalitetsindex låg på 73 (74)%, jämfört med benchmarkstudien som visade på 65% i andra branscher.

Utbildning inom Rezidor strävar mot ett dubbelt mål – karriärutveckling och personlig utveckling. En stor del av utbildningen är varumärkesspecifik och handlar om förberedande kurser, serviceprogram och varumärkesstandarder, medan andra delar spänner över alla varumärken. Business School@Rezidor är inte enbart en utbildningsplattform, det är även ett sätt att förmedla både företagskultur och en förståelse för hotellbranschen i stort.

Business School@Rezidor fortsatte under 2006 att attrahera representanter från alla varumärken. 503 (355) anställda deltog i 12 olika kurser under året, som till exempel Profit Planning Framework, Revenue Enhancement, Sales, Business Planning och Training Techniques. 2006 firade skolan tioårsjubileum och introducerade två nya kurser: The General Manager Certification Programme är den nya snabbutbildningen för kommande General Managers där de får lära sig mer om det ansvar och de befogenheter som ligger i rollen. High Performance Financial and Hotel Asset Management är ytterligare en ny kurs som vi erbjuder tillsammans med Cornell University. Den handlar om hur man kan optimera fastigheters möjlighet att skapa värde för alla intressenter.

Skapandet av Centres of Excellence var ett annat nytt initiativ under 2006. Genom dessa kan vi säkra tillgången på spetskompetens inom företaget och ge anställda möjligheten att lära sig från de bästa. För närvarande har vi 122 Centres of Excellence i 26 länder.

Efterlevnaden av vår unika filosofi säkerställer vi genom att främst rekrytera General Managers och andra seniora beslutsfattare från de egna leden. Där har Mentor-Menteeprogrammet en nyckelroll. Programmet omstrukturerades 2006 med nytt urvalssystem, nya bedömningskriterier och en ny examineringsprocess. 2006 höll vi två Mentorworkshopar för 48 utvalda Mentorer – och befordrade 38 ”Mentees” till General Managers. Övriga Mentees fortsätter sin utveckling under 2007. Under 2006 bytte vi ut 70 General Managers och 62 av dessa kom inifrån företaget.

---

## Rezidors värderingar

---

### TILLIT

Att förtjäna tillit och sedan visa den; ömsesidig respekt, integritet och lojalitet

### (SJÄLV)FÖRTROENDE

Att tro på oss själva, på vad vi har åstadkommit och på vart vi är på väg – och samtidigt visa ödmjukhet

### ÖPPENHET

Att vara öppen och uppriktig, tillgänglig, redo att lyssna och att tänka igenom alla alternativ

### DELAKTIGHET

Att ge våra våra medarbetare fullmakt och verktyg att ta de viktiga besluten

### KÄMPARANDA

Att alltid visa entreprenörsanda, se möjligheterna, och vilja mer

### FLEXIBILITET

Förmågan att ta snabba beslut

### Z-FAKTORN

Att våga vara annorlunda, på ett kul och belöande sätt

### ANSVARFULLT FÖRETAGANDE

Att respektera samhället och miljön vi lever och är verksamma i

---



**Yes I Can!** handlar om attityd. Det handlar om att Yes! – allt är inte möjligt, men nästan! Inom Rezidor gör vi vårt yttersta för att få saker att hända, för att säga Ja och göra allt som är möjligt. Och om det inte är det så finns det alltid ett "bästa alternativ".

**Yes I Can!** – det är personligt. Det handlar om hur jag, som individuell servicegivare, kan göra skillnad. Vi glömmer aldrig bort att gästfrihet levereras från individ till individ, och att det är upp till var och en av oss att skapa den där minnesvärda hotellupplevelsen för våra gäster.



**Yes I Can!** handlar om kompetens och befogenhet att agera – det handlar om Can! För att verkligen kunna leverera räcker det inte att veta vad du ska göra och hur du ska lösa problemet, du måste dessutom ha rätt att ta beslutet – att göra rätt från första början, eller se till att blir rätt till slut.





# The Moneymakers

## General Managers – våra lokala hjältar

För att säkerställa en hög tillväxttakt och god lönsamhet omorganiserades Rezidor 2003 med mer ansvar och befogenheter på det enskilda hotellet. Vi tror på den lokala hjälten och hans eller hennes potential att uppnå resultat genom gedigen kännedom om de lokala marknadsförutsättningarna. General Managers är ansvariga för gäst-, ägar- och medarbetarnöjdhet på hotellet.

För att General Managers ska kunna dra nytta av närheten till marknaden har de befogenhet att ta alla de nödvändiga beslut som krävs för att förbättra sitt resultat – inklusive prissättning, intäktsoptimering samt resultatförbättring på bruttomarginalsnivå. Hotellen sätter upp egna omsättningsmål utifrån lokala förutsättningar, och beslutar hur man ska uppnå målen. Idag bestämmer hotellen lokalt hur de bäst når framgång vad gäller försäljning och marknadsföring, med stöd från regional- och huvudkontor. Listan nedan visar hotell och General Managers i mars 2007.

---

### Radisson SAS

---

#### AZERBAIJAN

Baku, Per Svendsen

#### BAHRAIN

Manama, Radek Cais

#### BELGIEN

Antwerpen, Marco Rabbia  
Brussels EU, Nicolas Meylan  
Brussels Royal, Willem van der Zee  
Hasselt, Pierre Verbeke  
Spa Balmoral, Jacques Vitu  
Spa Palace, Jacques Vitu

#### BULGARIEN

Sofia, Fernando Gruenberg-Stern

#### DANMARK

Aalborg, Richard Byrdal  
Aarhus, Henrik Bille Pedersen  
Copenhagen Falconer, Steen Gartmann  
Copenhagen Royal, Pasquale Baiguera  
Copenhagen Scandinavia, Roy Kappenberger  
Frederikshavn, Camilla Frost  
Odense, Jack Nielsen  
Rønne, Birte Jensen  
Silkeborg, Egon Klitgaard

#### EGYPTEN

El Quseir, Pascal Gadet  
Sharm El Sheikh, Armin Glanzmann  
Taba, Peter Schiess

#### ESTLAND

Tallinn, Johan Aschan

#### FINLAND

Espoo, Kimmo Nittymäki  
Helsinki Plaza, Leena Turunen  
Helsinki Royal, Leena Turunen  
Helsinki Seaside, Marjo Risku  
Oulu, Kajja-Liisa Silvennoinen  
Turku, Satu Järvelä  
Vaasa, Riku Asukas

#### FRANKRIKE

Aix-Les-Bains, Marc Augé  
Biarritz, Jacques Aiglon  
Bordeaux, Werner Knechtli

Les Arcs, Valerie Mansis  
Lyon, Yves Grardel  
Marseille, Fabrice Castellorizios  
Nice, Lionel Servant  
Paris-Boulogne, Gilles Felgen  
Paris Champs Elysees, Nathalie Seiler  
Paris Charles De Gaulle, Valerie Porthault  
Paris-Disneyland, Jesper Henriksen

#### FÖRENADE ARABEMIRATEN

Dubai Deira Creek, Andreas Flückiger  
Dubai Media City, Siegfried Nierhaus  
Sharjah, Guy A. Chidiac

#### IRLAND

Athlone, Geir Sikko  
Cavan, Sheila Gray  
Cork, Ruairi O'Connor  
Cork Airport, Rose O'Donovan  
Dublin Airport, Fergal O'Connell  
Dublin St. Helen's, Neil Lane  
Dublin Royal, Michel Schutzbach  
Galway, Tom Flanagan  
Letterkenny, Ray Hingston  
Limerick, Stephen Hanley  
Sligo, Eoin Little

#### ISLAND

Rejkavik 1919, Claude Bulté  
Rejkavik Saga, Hrönn Greipssdóttir

#### ITALIEN

Rom, Massimo Supino

#### JORDANIEN

Amman, Firas Mniemneh

#### KAZACHSTAN

Astana, John Grieg

#### KINA

Peking, Mac Karlsson

#### KUWAIT

Safat (Kuwait), Jan Petter Eilertsen

#### LETTLAND

Riga, William Palle

#### LIBANON

Beirut, Peter Schuler

---

#### LITAUEN

Klaipeda, Cornelia Erhardt  
Vilnius, Eirik Bergvoll

---

#### MALTA

Golden Bay, Raphael Cauchi  
St. Julian's, Ernest Barry

---

#### NEDERLÄNDERNA

Amsterdam Airport, Harriet Koopman  
Amsterdam, Han Oldenburger

---

#### NIGERIA

Lagos, Eivind Dalvang

---

#### NORGE

Beitostølen, Turid H. Iversen  
Bergen Norge, Lars Listhaug  
Bergen Royal, Per Paulsen  
Bodø, Jan-Ove Edvardsen  
Fredrikstad, Peter Anker-Moller  
Haugesund, Knut O. Henderson  
Kristiansand, Trygve Oftedal  
Lillehammer, Jørgen Holst  
Oslo Fornebu, Olav Brommeland  
Oslo Gardemoen, Peter F. Holst  
Oslo Nydalen, Jörgen Ljunggren  
Oslo Plaza, Tarje Hellebust  
Oslo Scandinavia, Jörg Schiffmann  
Spetsbergen, Ronny Gjose  
Stavanger Atlantic, Lars Ola Solstad  
Stavanger Royal, Bjorg Hult  
Tromsø, Dag J. Høybakk  
Trondheim, Rune Nordstokke  
Ålesund, Peter Laursen

---

#### OMAN

Muscat, Christopher Pike

---

#### POLEN

Krakow, Michael Rathgeb  
Szczecin, Jürgen Preiss  
Warszawa, Janet Fitzner  
Wroclaw, Maciek Miazek

---

#### PORTUGAL

Lissabon, Virgilio Cordeiro

---

#### RUMÄNIEN

Bukarest, Torbjorn Bodin

---

#### RYSSLAND

Moskva, Jørgen Rathjen  
Sochi Lazurnaya Peak, Vyacheslw Shashkin  
Sochi Lazurnaya, Lyudmila Rudneva  
St. Petersburg, Gaston Gellens

---

#### SAUDIARABIEN

Jeddah, Basel Talal  
Jeddah Suite, Abdul Kader Ali Hankir  
Riyadh, Mohamed Benamar  
Yanbu Al Bahr, Tahar Chakray

---

#### SCHWEIZ

Basel, Felix Hauser  
Lucern, Markus Conzelmann  
St. Gallen, Stefan Keel

**SLOVAKIEN**

Bratislava, Sonja Divé-Dahl

**SPANIEN**

Mijas, Björn Mildner

**STORBRITANNIEN**

Belfast, Carina Williamson  
Birmingham, Kathrine Ohm Thomas  
Edinburgh, Malcolm Rann  
Glasgow, Graeme Gibson  
Jersey, Jonathan Huglin  
Leeds, Ingibjörg Olafsdottir  
Limavady, John O'Carroll  
Liverpool, Geir Tønnessen  
London Portman, Mark Willis  
London Stansted, Tim Cordon  
Manchester, Christian Gartmann

**SVERIGE**

Göteborg, Malin Franck  
Linköping, Tomas Hörnstedt  
Malmö, John F. Monhardt  
Stockholm Arlandia, Lena Andersson  
Stockholm Royal Viking, Pia Djupmark  
Stockholm Sky City Arlanda, Lena Andersson  
Stockholm Solna, Peder Bäckström  
Stockholm Strand, Charlotte Blum  
Uppsala, Nils-Göran Zedréen  
Örebro, Patrick Hanberger  
Östersund, Bibbi Högbom

**SYDAFRIKA**

Kapstaden, Maarten van den Nieuwenhuysen

**TJECKISKA REPUBLIKEN**

Prag, Michal Chour

**TUNISIEN**

Djerba, Christian Antoine

**TURKIET**

Ankara, Atakan Turhan  
Istanbul Bosphorus, Philippe Pellaud  
Istanbul Airport, Per Kyd Jacobsen

**TYSKLAND**

Berlin, Wolfgang Wagner  
Cottbus, Tobias Brönstrup  
Dresden, Manfred Gabriel  
Düsseldorf Media Harbour, Thomas Swieca  
Düsseldorf Scandinavia, Erich Bänziger  
Erfurt, Florian Meyer-Thoene  
Fleesensee, Karl Foerster  
Frankfurt, Oliver Staas  
Halle-Merseburg, Patrick Hagen  
Hamburg, Frank Raspe  
Hannover, Norbert Huemer  
Karlsruhe-Ettlingen, Hagen Müller  
Köln, Jürgen Wirtz  
Leipzig, Ralph Goetzmann  
Lübeck, Rik Brust  
Neubrandenburg, Daniel Bojahr  
Rostock, Holger Herrmann  
Rügen, Nadine Schulz  
Wiesbaden, Thomas Sante  
Wutzschleife, Monika Hauer

**UNGERN**

Budapest, Gabor Bencze  
Bükfürdő, Guido Bayley

**UKRAINA**

Kiev, Conrad Meier

**UZBEKISTAN**

Tashkent, Ali Oruntak

**ÖSTERRIKE**

Salzburg, Verena Forstinger  
Vienna Palais, Heimo Leitgeb  
Vienna Style, Alfio Bernardini

**Park Inn****AZERBAIJAN**

Baku, Thomas Stene

**BELGIEN**

Liege Airport, Tineke De Wit

**DANMARK**

Aalborg, Solveig Byrdal  
Copenhagen Airport, Rune Andersen  
Vejlø, Jens Ole Ambjerg

**FRANKRIKE**

Arcachon, Claire Marescot  
Lyon, Yannick Paturel  
Macon, Dieter Acke  
Nancy, Alexandre Chirat  
Nice, Paola Valzoano  
Orange, Noël Biset  
Paris Charles De Gaulle, George Balassis

**IRLAND**

Dublin, Sally Ann Hughes  
Dundalk, Gerard Kelly  
Mulranny, Stephen O'Connor  
Shannon Airport, Louise O'Hara

**ISLAND**

Reykjavik Island, Sigridur Ingvarsdottir

**NORGE**

Haugesund, Knut O. Henderson  
Rauland, Kristian Samnoen  
Stavanger, Øivind Wigand

**RYSSLAND**

Ekaterinburg, Charles Otter  
St. Petersburg Pribaltiskaya, Christian Meyer  
St. Petersburg Pulkovskaya, Peter Tichy

**SCHWEIZ**

Lully, Jan Tore Halvorsen  
Zurich Airport, Andreas Stöckli

**STORBRITANNIEN**

Bedford, Alan Whiteley  
Birmingham, Sanjay Deva  
Cardiff, Roger Goldsworthy  
Harlow, Michael Whyte  
Lakeside, Didier Boehlen  
London Heathrow, Daniel Twerenbold  
London Hyde, Deborah Haines  
Northampton, Philip Dark  
Nottingham, Sarah Bestwick  
Telford, Adrian Pickard  
Watford, Peter Bartlett  
York, TBA

**SVERIGE**

Borlänge, Lars Lundh  
Falun, Janne Svedin

Gävle, Mikael Junger  
Haninge, Robert Jansson  
Karlskrona, Marie Baggström  
Kvånåm, Victoria Johansson  
Nyköping, Tell Mellander  
Sandviken, Ola Berggren  
Stockholm Arlanda, Meha Patel  
Stockholm Solna, Stefan Larsson  
Täby, Ulrik Clemens Von Döbeln  
Uppsala, Cecilia Granath  
Vargön, Tomas Lindqvist

**SYDAFRIKA**

Kapstaden, Melanie Kinnear

**TYSKLAND**

Berlin, Jürgen Gangl  
Bochum, Hidir Özdemir  
Chemnitz-Hartmansdorf, Jan Meyer  
Cologne Belfortstrasse, Sonja Salewska  
Cologne City West, Marcu Nölke  
Dortmund, Daniel Hoffacker  
Düsseldorf-Kaarst, Kirsten Kohnke  
Erfurt, Klaus Hoesselbarth  
Hannover, Marcus Schellenberger  
Kamen/Unna, Daniel Hoffacker  
München Frankfurter Ring, Simone Samland  
München Öst, Frank Graichen

**UNGERN**

Sarvar, Simone Sander

**ÖSTERRIKE**

Vienna Uno City, Manoj Singhanian

**Country Inn****STORBRITANNIEN**

London, Raj Lalchand

**TYSKLAND**

Timmendorfer Strand, Timm Eckl

**ÖSTERRIKE**

Vienna Deutsch Wagram, Jens Ostergaard

**Regent****KROATIEN**

Zagreb, Jörgen Jörgensen

**TYSKLAND**

Berlin, Wolfgang Nitschke

**Icke kedjeanslutna hotell****EGYPTEN**

Sharm El Sheikh, Armin Glanzmann

**FRANKRIKE**

Aix-Les-Bains, Jean-Christophe Chapuis

# Priser och utmärkelser

## Koncernnivå

- Rezidors "Yes I Can!"-filosofi för kundservice var en av tio finalister i Société Générale/European Business Award for Customer Focus, februari 2007.
- Rezidors Responsible Business-program bel nades med "Owner Friendly Innovation 2006" av HOFTEL, Helsingfors i november 2006.
- Rezidor var en av finalisterna i 2006 års Hospitality Awards for the Business School i kategorin Best Professional Career Development Programmes, november 2006.
- Rezidor mottog det prestigefyllda "Best International Hotel Company" vid Russia Travel Industry Awards på MITT 2006 Fair i mars 2006.
- Rezidor vann "Most Wanted Investment Partner Treugast Award 2006". Priset delades ut av Treugast Solutions Group, ett ledande managementkonsultf retag inom hotellsektorn, på ITB-turistm ssan i Berlin i mars 2006.

## Radisson SAS, övergripande och hotellspecifikt

- Radisson SAS Hotels & Resorts vann Worldwide Hospitality Award for the Best Marketing Partnership of 2006 för konceptet "Best Room, Best Coffee", utvecklat i nära samarbete med Nespresso. Worldwide Hospitality Awards anordnades av MKG Worldwide i samarbete med HTR Magazine i november 2006.
- Radisson SAS blev Best Worldwide Hotel Chain vid 2006 års Irish Travel Trade News Awards, för andra året i rad. Titeln röstas fram av Travel Trade i Irland och bel nar kvalitet och styrka på irländska hotell.
- För andra året i rad vann Radisson SAS "The Grand Travel Award for Best Hotel Chain in Sweden". The Grand Travel Awards anordnades av branschtidningen Travel News i mars 2006.
- Radisson SAS Hotel i Muscat  r det bästa företaget i Oman att arbeta för enligt en undersökning från 2006 utförd av en av Sultanatets tidningar, Business Today, i samarbete med International Market Research Consultancy. Radisson SAS Hotel i Muscat blev det högst rankade företaget i hotellbranschen. Man knep även en tredjeplats i 'Best Company for Female Workers'.
- Radisson SAS St. Helen's Hotel i Dublin tog emot en utmärkelse f r sitt mångfaldsarbete. Utmärkelsen delades ut av den irländska turistbyrån, Failte Ireland, tillsammans med Irish Hotel Federation och Irish Hospitality Institute i april 2006. Hotellet har för närvarande anställda från 33 olika länder.
- Vid 2006  rs Middle East and North Africa (MENA) Travel Awards, vann Golden Resort by Rezidor SAS, Sharm El Sheikh, Guld för det bästa nya fyrstjärniga hotellet i Mellanöstern och Afrika. Radisson SAS hotellet i Aqaba vann Guld som bästa fyrstjärniga fritidshotell. Radisson SAS Resort, Sharjah, vann Platina f r Best Price Value-hotell. Radisson SAS Resort, Taba, vann Guld för Best Environmental 5-star hotel och Radisson SAS Hotel Kuwait vann Silver f r Best 5-star business/corporate hotel.
- Radisson SAS Hotel i Kiev utnämndes till "Best Hotel in Ukraine", "the hotel with the finest and most qualified service to its clients" samt "Food Service Excellence Award" f r restaurangen Mille Miglia Ristorante & Enoteca. Priserna delades ut vid den sjätte Industry of Hospitality 2006 Forum, Ukraina, i oktober 2006.

- Radisson SAS Hotels & Resorts ligger högst i kundnöjdhet enligt J.D. Power and Associates 2006 European Hotel Guest Satisfaction Index Study som släpptes i oktober 2006. Radisson SAS rankas högst när det gäller nöjda kunder bland f rstaklasshotellvarum rken, och erhöll högst betyg i kategorierna: in- och utcheckning, hotellrum, service, samt kostnader och avgifter. J.D. Power and Associates finns i USA och  r ett globalt marknadsf ringsf retag.

## Restauranger

- Restaurangen Sea Grill på Radisson SAS Royal Hotel i Bryssel utnämndes till Best Fish Restaurant och Best Business Restaurant av belgiska Trends-Tendances Top Restaurant 2006 Guide.
- Radisson SAS Hotel, London Stansted Airport, vann fem priser vid HOTELYMPIA 2006.
- Radisson SAS Liverpool Restaurant vann priset för bästa Chefs & Cooks från Academy of Excellence in Customer Care in Tourism and Hospitality Industry i Liverpool.
- Radisson SAS Hotel Amman vann tre medaljer i olika matberednings- och avsmakningst vlingar vid den sjätte International Hospitality Forum, Jordaniens ledande tillställning i hotell- och matservicebranschen.

## Park Inn

- Excellence Ireland Quality Association bel nade Park Inn Dundalk med Hygiene Award. EIQA's Hygiene Mark lanserades 1978 och  r ledande i att bel na de högsta standarderna när det kommer till matsäkerhet, hygienrutiner, utbildning och träning.

## Personliga utmärkelser

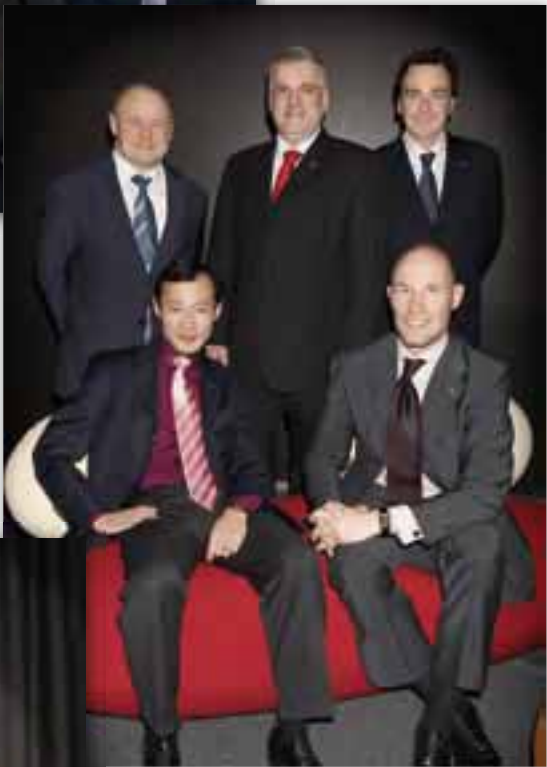
- Radisson SAS Palais Hotel i Wien och dess General Manager, Heimo Leitgeb, vann "Best Hotel" och "Best Hotelier of the year 2006-2007 in Austria" i den tyska tidningen BESSER ESSEN & REISEN.
- Tim Cordon, General Manager, Radisson SAS Hotel, London Stansted Airport, vann priset för Young Manager of the Year vid British Travel Industry Hall of Fame. Priset uppmärksammar enastående framgångar av yngre företagsledare som skapar och utvecklar reseindustrin.
- Philip Mahoney, General Manager vid Radisson SAS Hotel, Glasgow, vann Scottish Hotel Manager of the Year 2006 Award vid Scottish Hotels of the Year Awards i april 2006.
- Den 12 maj 2006 vann Sarah Milligan, Revenue Manager på Radisson SAS Hotel, Belfast, "Middle Manager Rooms Division Award" vid Hospitality, HCIMA, Janus Awards, inför 500 hotellchefer från Nordirland.
- Sebastian Krauzowicz och fyra medlemmar av hans team från Radisson SAS Centrum Hotel i Warszawa representerade Polen vid Culinary World Cup 2006. De vann två bronsmedaljer vid tävlingen som ägde rum i Luxemburg i november 2006.



# Area Vice Presidents, Ledningsgruppen och Styrelsen



Ledningsgruppen



Area Vice Presidents



Styrelsen samt vår koncernchef och VD



Jay S. Witzel

## Ledningsgruppen

Tabellen till höger visar medlemmarna i vår ledningsgrupp med anställningsår, året de invaldes i ledningen samt nuvarande position.

Namn	Anställd	Invald	Befattning
Kurt Ritter	1976	1989	Koncernchef och VD
Knut Kleiven	1986	1994	Vice VD och finansdirektör
Thorsten Kirschke	1995	2006	Senior Vice President och Chief Operating Officer
Gordon McKinnon	2002	2002	Executive Vice President, Brands
Martin Rinck	2003	2003	Executive Vice President och Chief Development Officer
Jacques Dubois	1996	2006	Senior Vice President, Park Inn Hotels
Olivier Jacquin	2003	2006	Senior Vice President, Sales, Marketing och Distribution
Per Blixt	2006	2006	Head of Corporate Communication och Investor Relations
Beathe-Jeanette Lunde	1986	2006	Senior Vice President, People Development och Radisson SAS Franchise Operations
Marianne Ruhngård	2000	2006	Senior Vice President och General Counsel, och styrelsens sekreterare

## Area Vice Presidents

Verksamheten är uppdelad på fem regioner. Till varje Area Vice President rapporterar regionala chefer.

Namn	Anställd	Invald	Befattning
Thorsten Kirschke	1995	2002	Senior Vice President and Chief Operating Officer, Area Vice President Tyskland, Schweiz, Österrike, Italien och Benelux
Christian Gartmann	1967	2003	Area Vice President Storbritannien, Irland, Island, Frankrike, Polen och Tunisien
Martin Creydt	2003	2003	Area Vice President Skandinavien
Michel Stalport	1993	2006	Area Vice President, Ryssland, OSS-länderna, Baltikum, Turkiet och Azerbajdzjan
Jean-Marc Busato	2002	2002	Area Vice President, Mellanöstern

## Styrelsen

Rezidor Hotel Group listades på Stockholmsbörsen den 28 november 2006. Carlson är den enskilt största ägaren med 35 % av aktierna. Carlson är ett av de största privatägda företagen i USA och har sin bas i Minneapolis i Minnesota, USA. Rezidors tidigare majoritetsägare, SAS, ägde vid slutet av 2006 6,7 % av bolaget.

Styrelsens övergripande uppdrag är att säkra en bra avkastning på aktieägarnas investeringar, både kort- och långsiktigt.

Rezidor Hotel Group AB:s styrelse består för närvarande av nio styrelseledamöter, inklusive ordförande och vice ordförande. Tabellen till höger visar namnen på de nuvarande medlemmarna samt året de valdes in och deras nuvarande position. En komplett presentation av styrelsen finns i Års- & Hållbarhetsredovisningen på sidan 8.

Namn	Befattning	Invald*
Urban Jansson	Ordförande	2006
Marilyn Carlson Nelson	Vice ordförande	2006
Monica Caneman	Ledamot	2006
Harald Einsmann	Ledamot	2006
Ulla Litzén	Ledamot	2006
Trudy Rautio	Ledamot	2005
Gunnar Reitan	Ledamot	2005
Jay S. Witzel	Ledamot	2005
Benny Zakrisson	Ledamot	2005

\* Mr Reitan och Mr Zakrisson valdes båda in i styrelsen i Rezidor Hotel Group AB (publ) 2005. Dessförinnan var de medlemmar i styrelsen i respektive av våra tidigare moderbolag, SAS International Hotels AS samt Rezidor SAS Hospitality A/S.

# Organisation

## Uppifrån och ner

Rezidor Hotel Group har en decentraliserad organisation. Den är relativt platt för ett företag av vår storlek och med vår geografiska spridning.



## När insatserna är höga

---

**” Att bygga nyckelrelationer är en central drivkraft bakom vår framgång. Nöjda kunder och ökad effektivitet bevisar att en ansvarsfull verksamhet är en bra affär. ”**





# Kunder

## Att hålla vad man lovar – och skapa förtjusning!

Nöjda kunder utgör plattformen i vår framgångssaga. För oss har kundtillfredsställelsen sitt ursprung i att vi skapar rätt erbjudanden, paketerar dem i form av identifierbara och lättförståeliga varumärkeslöften och sedan levererar konsekvent – inte bara genom att leva upp till kundenas förväntningar, utan överträffa dem.

Rezidors CST-program (Customer Satisfaction Tracking) mäter kundnöjdhet och hjälper företaget att identifiera och möta kundernas föränderliga behov på ett bättre sätt. Programmet tillför nya insikter i varumärkesutvecklingen genom att erbjuda ett underlag som kan jämföras med tidigare resultat, men även möjliggöra benchmarkstudier av produkter och tjänster i olika länder. Det är också ett effektivt verksamhetsinstrument som hjälper General Managers att hålla en hög nivå på sin kundservice.

2006 visade upp samma höga nivåer på de tre nyckelindexen som 2005. Nivån för Willingness to Return stannade på 93 (93), kundnöjdhetsgraden i Overall Satisfaction Index stannade på 92 (92) och Golden Question Index – vistelsen som helhet, värdet jämfört med kostnad samt sannolikheten för att man kommer tillbaka – stannade på 91 (91).

Dagens kunder förväntar sig att bli belönade för sin lojalitet. Rezidors lojalitetsprogram goldpoints plus<sup>sm</sup> är tätt sammankopplat med Carlsons lojalitetsprogram med samma namn. Det gör att medlemmarna kan använda sina poäng i Asien, Stillahavsområdet och Nordamerika, liksom i Europa, Mellanöstern och

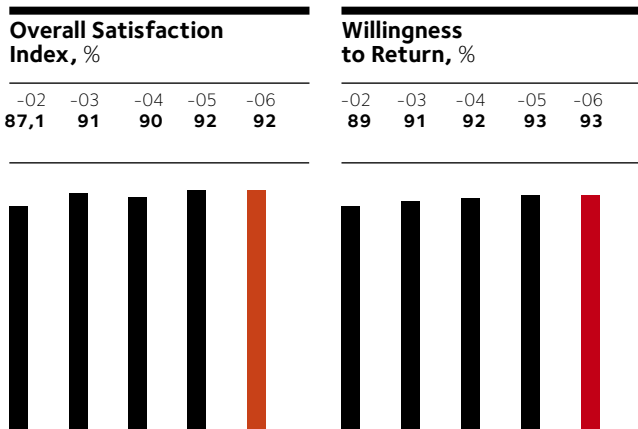
Afrika. Goldpoints plus erbjuder sina medlemmar fler sätt att tjäna och använda poäng än något annat hotellojalitetsprogram.

En av många innovativa möjligheter är "Spend Now and Earn Later" där medlemmar kan boka en Award Night innan de har tjänat in några guldpoäng. Medlemmar kan även kompensera för sitt bidrag till växthuseffekten när de reser genom att överföra sina guldpoäng till CarbonNeutral®. Goldpoints plus är idag det största lojalitetsprogrammet inom Rezidor, räknat på antalet rumsnätter genererade av de fler än 251 000 medlemmarna. Antalet nya medlemmar nästan dubblerades 2006 och målet för 2007 är att öka medlemsantalet till 350 000.

Kunder förväntar sig att vi levererar mer än bara värde för pengarna. De förväntar sig i allt högre grad att vi ska ge dem en minnesvärd serviceupplevelse som matchar vår "Yes I Can!"-attityd. De förväntar sig även att vi ska bryr oss om deras hälsa och säkerhet, samt att vi bryr oss om miljön och sociala frågor, något som vi infriar genom vårt Responsible Business-program. Hotellverksamhet är vår första prioritet – ansvarsfullt företagande är till för våra kunders bästa och ska inte inverka negativt på deras komfort.

Detsamma gäller våra säkerhetsprogram som är till för att skydda gäster, anställda och ägarnas investeringar, samtidigt som vi bibehåller eller till och med förbättrar kund- och medarbetarnöjdheten och det operativa resultatet. Hörnstenarna i programmet är vår Four Cornerstone-policy med Gästsäkerhet, Medarbetarsäkerhet, Verksamhetssäkerhet samt Brandsäkerhet. I linje med Rezidors värderingar, framför allt när det gäller att ge större befogenheter till de medarbetare som möter kunderna, har vi även introducerat en "Yes I Can!"-attityd till säkerhet i form av vår "1-2-3-Policy". Den ska uppmuntra anställda att rapportera faror eller avvikelser, att omedelbart agera för att förebygga skador samt följa upp och att se till att eventuella faror tas bort och att fel rättas till.

Våra kunders hälsa blir allt viktigare och vi har ökat antalet rökfria rum på våra hotell. Målet är att ha 80% rökfria rum. Vi säkerställer våra gästers välbefinnande genom att erbjuda träningsmöjligheter med gym, simbassänger och spa, vilket gör det lätt för våra gäster att motionera under sin vistelse. Många hotellrestauranger erbjuder även vegetariska och fettsnåla alternativ på menyn, och vi erbjuder allt fler ekologiska och rättvisemärkta produkter på frukostbufféerna.





**Sov gott.** En god natts sömn är centralt för alla hotellupplevelser. På Rezidor jobbar vi hårt för att inom varje marknadsegment erbjuda den bästa övernattningen i stan.

**Ät och drick gott.** Att erbjuda en bra start på dagen med en riktigt bra frukost är vår främsta skyldighet när det gäller mat och dryck. Allt oftare erbjuder vi även utmärka luncher och middagar. En del av våra restauranger är nu verkligen mål i sig.



**Må gott.** Vårt engagemang i våra gästers välmående innefattar säkerhet, bekväm funktionalitet, fräscha rökfria rum och toppmoderna tränings- och spamöjligheter.

# Fastighetsägare och andra affärspartners Säkerställa god avkastning

Rezidor är en seriös, flexibel och lättillgänglig partner. Vi bedriver en framgångsrik hotellverksamhet, som är beroende av skickliga partners inom skilda områden. Vi är rättvisa men krävande och vi utmanar ofta våra partners. Vi är ständigt på jakt efter nya, mer effektiva sätt att göra affärer på.

Bland våra affärspartners finns fastighetsägare, kollegor i resebranschen, leverantörer samt finansiella institutioner.

Våra största partner i resebranschen är Carlson och SAS. Dock står vårt eget lojalitetsprogram, goldpoints plus, sedan 2006 för fler rumsnätter än SAS EuroBonus-program. Stora företagskonton inbegriper andra flygbolag, resebyråer och reseoperatörer, liksom resebokningsavdelningar på stora företag världen över. Look to Book är ett unikt lojalitetsprogram som Carlson har utvecklat för resebyråer och som gör det möjligt för dessa att byta intjänade poäng mot en rad belöningar.

Vi är stolta över att vara en väldigt attraktiv partner för våra hotellägare och entreprenörer. Vi kan erbjuda skräddarsydda lösningar för allt ifrån hyres- och managementavtal till franchiseavtal,

beroende på respektive hotellägares önskemål. Även om vi idag inte äger fastigheterna vi förvaltar så började vi en gång som fastighetsägare, vilket gör att vi bättre än de flesta andra hotellföretag förstår fastighetsägarens behov och önskemål.

Vårt mål är en öppen och konstruktiv dialog med fastighetsägarna i ett brett spektrum av frågor. Med utgångspunkt i vårt Responsible Business-program vill vi att byggnaderna vi driver våra hotell i ska drivas mer effektivt. Genom att minimera deras negativa påverkan på miljön kan vi spara både pengar och miljö. Hotellen i Rezidors portfölj blir allt mer resurseffektiva. Till exempel har 70% av hotellen installerat lågenergilampor, rumsnycklar som fungerar som strömbrytare i rummen, samt lågenergidrivna minibarer och termostater som kontrollerar luftkonditioneringen. Genom att be våra fastighetsägare och entreprenörer att använda den bästa tillgängliga tekniken och bygga smart redan från början kan vi minska vår verksamhetspåverkan och förbättra den dagliga ekonomin. Vi strävar efter att hitta och använda material som fungerar både ur teknisk och miljömässig synvinkel.

Med 225 hotell i drift och 54 under utveckling står Rezidor för en imponerande köpkraft. Önskan att kunna dra nytta av denna kraft är ett av de mest övertygande skälen att hotell ansluter sig till Rezidors system. Siffror visar att hotell som ansluter sig till oss sparar 10–15% av de totala inköpskostnaderna.

Vår sociala och miljömässiga påverkan är ofta beroende av aktiviteter i vår leverantörskedja, och som ett hotellföretag använder vi en stor mängd produkter. Det här sporrar oss att vilja ta ansvar för det vi köper och vem vi köper det av, helt i linje med vårt Responsible Business-program. Vi försöker påverka våra leverantörer genom att erbjuda dem incitament för att utveckla miljövänliga produkter som är producerade på ett ansvarsfullt sätt. Att produkterna är värda pengarna och att kvaliteten står i relation till priset kommer vi alltid att prioritera. Förutsatt att vi är nöjda med detta så väljer vi alltid de leverantörer och produkter som har den bästa profilen vad gäller ansvarsfullt företagande.





Radisson SAS es. Hotel, Rom, Italien,  
235 rum, öppnat 2004.

## Samhälle och miljö

# Det här är Ansvarsfullt Företagande

På sidan 64 i vår Hållbarhetsredovisning finns en koncernöversikt av Rezidors Responsible Business-program, med syften, målsättningar och insatser. En lika viktig del av Responsible Business-programmet är hotellens egna Responsible Business-handlingsplaner. Lokala ägare med ett personligt engagemang i att göra en skillnad i sitt närområde är de som har störst möjlighet att åstadkomma ansvarsfullt företagande i praktiken. Här är några exempel på några av de många Responsible Business-relaterade initiativ och aktiviteter som äger rum varje år.





### Barn som hjälper barn

Radisson SAS och Park Inn-hotellen i Norge blev medlemmar i stiftelserna Barn Hjelper Barn och Stromme Foundation för att möjliggöra för barn som bor på våra hotell att hjälpa barn i Peru med skolgång och skolmaterial. Totalt 25 000 euro samlades in från de 22 medverkande hotellen. De organiserade "barnens dag" där barn skötte hotellet under en dag, sålde nålar och vykort till gäster och anställda, deltog i insamlingskampanjen och höll auktioner med saker som barnen tillverkat.



### Donationsprojekt

Park Inn Solna och Park Inn Haninge i Sverige stöder WWF:s Östersjöprojekt. Affischer och information syns på hotellen och informerar alla medarbetare och gäster om Östersjöprojektet och Världsnaturfonden. En insamlingsbox finns i varje hotellobby och för varje ny goldpoint plus-medlem ger hotellet 0,5 EUR till Östersjöprojektet. Liknande program för gästdonationer för lokala ändamål finns på 12 andra hotell.



### Klimatförändringar – Carbon Neutral

Sedan september 2006 har Radisson SAS Hotel i Edinburgh erbjudit gästerna möjligheten att kompensera för koldioxidutsläpp under sin vistelse. Gästerna erbjuds möjlighet att betala ett extra pund på notan som hotellet sedan ger till Carbon Neutral, som i sin tur investerar pengarna i förnyelsebara energiprojekt som ska förhindra att motsvarande mängd koldioxid släpps ut. Under de tre första månaderna samlades 137 GBP in som ska gå till att plantera 14 träd. Ett annat initiativ för att motverka den globala uppvärmningen är installationen av solceller. Det har gjorts på Radisson SAS Hotel på Malta och Radisson SAS Hotel i Istanbul.



### Hjälp till behövande barn

Radisson SAS Slavjanskaya Hotel i Moskva har länge stött ett barnhem för barn med synfel. I slutet av september besökte en grupp från hotellet barnhemmet, som är med i det lokala UNESCO-programmet och gav pop-up-böcker som spelar musik till de 40 barnen.



### Rättvisemärkt och ekologisk mat

Mer än en miljard människor har inte tillgång till rent vatten. Med detta i åtanke erbjuder Radisson SAS Hotel i Belfast, Nordirland, vatten på flaska med en etisk touch i alla minibarer. "One" är ett vattenföretag som donerar 100% av vinsten till att bygga vattenkällor i Afrika. Mer än 50% av Rezidor hotellen erbjuder antingen ekologiska eller rättvisemärkta produkter i restaurangerna.



### Hälsosam livsstil

Det blir allt vanligare med förbud mot rökning på allmänna platser runt om i Europa. Det var en källa till inspiration för Park Inn Erfurt-Apfelstädt som startade en Rökfri dag med gratis äpplen till medarbetare och gäster. Devisen "Ett äpple om dan håller doktorn borta" användes på flygblad. Äpplen placerades även på cigarettmaskinerna tillsammans med en broschyr om hur man slutar röka.



### Spara vatten

Förra året testade Radisson SAS Palais Hotel i Wien ett vattenbesparingsystem. Det minskar vattenåtgången med 60% och ger ändå en tillfredsställande trycknivå. Gästerna hade inget negativt att invända så systemet installerades i hela hotellet. Hotellet spar inte bara vatten, utan även pengar vad avser vattentillförsel och avloppsvatten samt uppvärmning.



### Med fokus på närmiljön

Sedan öppningen i slutet av 2005 har Radisson SAS El Quseir Hotel i Egypten implementerat fem ambitiösa miljöprojekt. De fokuserar på att spara vatten, konvertera sina bilar till att drivas med solenergi, energioptimering, återställa den ekologiska balansen i en intilliggande lagun samt att skapa en utbildningsby där gäster kan lära sig mer om den lokala kulturen och naturen. 2007 ska hotellet bygga ett centrum för lokal utveckling vid sina personalbostäder. Det kommer att erbjuda en utbildning för anställda, lokalbefolkning och gäster. Kurserna kommer att innefatta IT och språk, samt kulturell förståelse.

# Rezidors hotell i drift och under utveckling (per mars 2007)

## **AZERBAIJAN**

Radisson SAS: Baku  
Park Inn: Baku

## **BAHRAIN**

Radisson SAS: Manama

## **BELGIEN**

Radisson SAS: Antwerpen, Bryssel (2), Hasselt, Spa (2)  
Park Inn: Liège

## **BULGARIEN**

Radisson SAS: Sofia

## **DANMARK**

Radisson SAS: Aalborg, Aarhus, Copenhagen (3),  
Frederikshavn, Odense, Rønne, Silkeborg  
Park Inn: Aalborg, Copenhagen, Vejle

## **EGYPTEN**

Radisson SAS: Al Quseir, Sharm El Sheikh, Taba  
Unbranded: Sharm El Sheikh

## **ESTLAND**

Radisson SAS: Tallinn

## **FINLAND**

Radisson SAS: Espoo, Helsingfors (3), Oulu, Turku,  
Vaasa

## **FRANKRIKE**

Radisson SAS: Aix-Les-Bains, Biarritz, Bordeaux,  
Les Arcs 1950, Lyon, Marseille, Nice, Paris (5),  
Toulouse  
Park Inn: Arcachon, Lyon, Macon Nord, Nancy,  
Nice, Orange, Paris Charles de Gaulle  
Unbranded: Aix-Les-Bains

## **FÖRENADE ARABEMIRATERNA**

Radisson SAS: Dubai (3), Fujairah, Makkah,  
Ras Al Khaimah, Sharjah  
Regent: Dubai

## **GEORGIEN**

Radisson SAS: Tbilisi

## **IRLAND**

Radisson SAS: Athlone, Cavan, Cork (2), Dublin (3),  
Galway, Letterkenny, Limerick, Sligo  
Park Inn: Dublin, Dundalk, Mulranny, Shannon

## **ISLAND**

Radisson SAS: Reykavik (2)  
Park Inn: Reykavik

## **ITALIEN**

Radisson SAS: Rom

## **JORDANIEN**

Radisson SAS: Amman, Aqaba

## **KAZACHSTAN**

Radisson SAS: Astana, Medeu-Almaty

## **KINA**

Radisson SAS: Peking

## **KROATIEN**

Radisson SAS: Dubrovnik  
Regent: Dubrovnik, Zagreb

## **KUWAIT**

Radisson SAS: Kuwait City (2)  
Missoni: Kuwait City

## **LETTLAND**

Radisson SAS: Riga

## **LIBANON**

Radisson SAS: Beirut

## **LITAUEN**

Radisson SAS: Klaipeda, Vilnius

## **MALTA**

Radisson SAS: St. Julian's, Golden Bay

## **NEDERLÄNDERNA**

Radisson SAS: Amsterdam (2)

## **NIGERIA**

Radisson SAS: Lagos

## **NORGE**

Radisson SAS: Beitostølen, Bergen (2), Bodø,  
Fredrikstad, Fornebu, Gardermoen, Haugesund,  
Kristiansand, Lillehammer, Longyearbyen, Oslo (5),  
Spitsbergen, Stavanger (2), Tromsø, Trondheim (2),  
Trysil, Ålesund  
Park Inn: Avaldsnes, Haugesund, Rauland, Stavanger

## **OMAN**

Radisson SAS: Muscat  
Park Inn: Muscat

## **POLEN**

Radisson SAS: Gdansk, Krakow, Poznan, Szczecin,  
Warszawa, Wroclaw

## **PORTUGAL**

Radisson SAS: Lissabon

## **RUMÄNIEN**

Radisson SAS: Bucharest

## **RYSSLAND**

Radisson SAS: Moscow (4), St. Petersburg,  
Rostov-on-Don, Sochi (2)  
Park Inn: Ekaterinburg, Kaliningrad, Ryazan,  
St. Petersburg (2)

## **SAUDI-ARABIEN**

Radisson SAS: Al Madinah, Jeddah (2), Riyadh, Yanbu  
Al Bahr  
Park Inn: Al Khobar (öppnar 2007), Riyadh,

## **SCHWEIZ**

Radisson SAS: Basel, Luzern, St. Gallen, Zürich  
Park Inn: Lully, Zürich

## **SENEGAL**

Radisson SAS: Dakar

## **SLOVAKIEN**

Radisson SAS: Bratislava

## **SPANIEN**

Radisson SAS: Mijas

## **STORBRITANNIEN**

Radisson SAS: Belfast, Birmingham, Bristol, Cardiff,  
Durham, Edinburgh, Glasgow, Jersey, Leeds,  
Liverpool, London (2), Manchester, Limavady,  
Stansted  
Park Inn: Bedford, Belfast, Birmingham, Canterbury,  
Cardiff, East Midlands, Harlow, Leigh, Lakeside,  
London (2), Manchester, Newry, Northampton,  
Nottingham, South Glamorgan, Telford, Watford, York  
Country Inn: London  
Missoni/Lifestyle: Edinburgh, Glasgow

## **SVERIGE**

Radisson SAS: Göteborg, Linköping, Malmö, Solna,  
Stockholm (5), Uppsala, Örebro, Östersund  
Park Inn: Borlänge, Falun, Gävle, Haninge, Karlskrona,  
Kvänum, Nyköping, Sandviken, Stockholm (4), Solna,  
Täby, Uppsala, Vargön, Värnamo

## **SYDAFRIKA**

Radisson SAS: Kapstaden  
Park Inn: Kapstaden

## **TJECKISKA REPUBLIKEN**

Radisson SAS: Prag

## **TUNISIEN**

Radisson SAS: Djerba

## **TURKIET**

Radisson SAS: Ankara, Istanbul (2)

## **TYSKLAND**

Radisson SAS: Berlin, Köln, Cottbus, Dresden,  
Düsseldorf (2), Erfurt, Fleesensee, Frankfurt am  
Main, Hamburg (2), Halle-Merseburg, Hannover,  
Karlsruhe-Ettlingen, Leipzig, Lübeck, Neubranden-  
burg, Rostock, Rügen, Toulouse, Wiesbaden,  
Wutzschleife  
Park Inn: Berlin, Bochum, Cologne (2), Dortmund,  
Düsseldorf-Kaarst, Erfurt, Hannover, Hartmanns-  
dorf/Chemnitz, Kamen/Unna, Munich (2), Nürnberg  
Country Inn: Timmendorfer Strand  
Regent: Berlin

## **UKRAINA**

Radisson SAS: Kiev (2)

## **UNGERN**

Radisson SAS: Budapest, Bükfürdő  
Park Inn: Sarvar

## **UZBEKISTAN**

Radisson SAS: Tashkent

## **ÖSTERRIKE**

Radisson SAS: Salzburg, Wien (2)  
Park Inn: Lintz, Wien  
Country Inn: Deutch Wagram

Produktion: Rezidor och Intellecta Communication.  
Arkitekturfoto: Rezidor arkiv och Soenne.  
Porträttfoto: Anti Wendel.  
Tryck: Elanders Gummessons, Falköping, Sverige 2007  
(certifierade enligt ISO 14001 och 9001).



THE  
**REZIDOR**  
HOTEL GROUP

The Rezidor Hotel Group Corporate Office  
Avenue du Bourget 44, B-1130 Bryssel, Belgien  
Tel: +32-2-702 9200, Fax: +32-2-702 9300  
Epost: [info@rezidor.com](mailto:info@rezidor.com)  
[www.rezidor.com](http://www.rezidor.com)