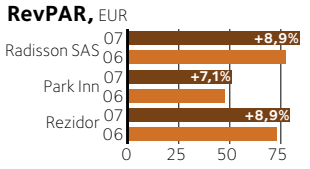
REZIDOR FINANCIAL

THE REZIDOR HOTEL GROUP

REZIDOR FINANCIAL är en finansiell och verksamhetsmässig översikt av Rezidor Hotel Group 2007. Den inkluderar även REZIDOR LIFE – en företagspresentation i tidningsformat (finns bara på engelska). Den fullständiga Års- och Hållbarhetsredovisningen finns på www.rezidor.com

Finansiell översikt 2007

Park Inn passerar den magiska 100-gränsen *Sid 12*



Fortsatt god RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell *Sid 24*

Rezidors VD Kurt Ritter:

Ännu ett år av tillväxt! *Sid 2*

Radisson SAS Es. Hotel, Rom.

Rezidor tar plats som den nya stora hotellkoncernen i EMEA

Med de två nyckelvarumärkena Radisson SAS och Park Inn och tre på frammarsch – Regent, Hotel Missoni och Country Inn – är Rezidor Hotel Group ett av världens snabbast växande hotellföretag. Från hemmamarknaden i Norden har Rezidor trätt fram som en ledande branschaktör i EMEA-området (Europa, Mellanöstern och Afrika), särskilt med kärnvarumärket Radisson SAS som inom de flesta områden gör bättre ifrån sig än andra förstaklassvarumärken, inte minst i fråga om kundnöjdhet. *Sid 7.* Park Inn i mellanprisklassen gör också allt större avtryck i branschen. *Sid 12.*

Den 31 december 2007 hade Rezidor 237 hotell i drift och 85 under utveckling i EMEA-området. Det motsvarar 65 840 rum, varav 16 544 under utveckling. Målet är att 20 000 nya hotellrum ska tas i drift under treårsperioden 2007–2009.

Rezidor är specialiserat på att driva hotell och har sålt alla sina hotellfastigheter. Alla hotell i Rezidors portfölj drivs i dagsläget antingen av Rezidor genom hyres- eller managementavtal eller av annan operatör under ett av Rezidors varumärken genom franchiseavtal. Av de 237 hotell som den 31 december 2007 var i drift drevs 65 genom hyresavtal, 104 genom managementavtal och 68 genom franchiseavtal.

Rezidor Hotel Group var tidigare ett dotterbolag till SAS och noterades på Stockholmsbörsen i november 2006. Företagets långsiktiga partner, amerikanska Carlson Companies, blev då huvudägare. I maj 2007 sålde SAS sitt resterande aktieinnehav (6,7%) i koncernen till Carlson, som därmed ökade sin andel till 41,7%.

Rezidors totala omsättning 2007 ökade med 11,0% till 785,2 MEUR (707,3). EBITDA ökade med 41,8% till 86,5 MEUR (61,0 före kostnader i samband med börsintroduktionen). Det motsvarar en EBITDA-marginal på 11,0% (8,6). Vinst efter skatt uppgick till 45,7 MEUR (29,0). *Sid 22.*

322 hotell i drift och under utveckling

”2007 öppnade vi 5 027 rum och 8 937 rum lades till vår växande pipeline. Det betyder antagligen att Rezidor är det hotellföretag som växer snabbast i världen just nu”, säger Puneet Chhatwal, Rezidors Chief Development Officer. 2008 har också börjat bra. Under årets första två månader har cirka 2 000 nya rum signerats och tio nya avtal har ingåtts, varav 214 rum redan är i drift. *Sid 6.*

Radisson SAS har flest nöjda gäster

Med över 200 hotell i drift eller under avtal är nu Radisson SAS det näst största varumärket i EMEA räknat i storlek och närmar sig snabbt förstaplatsen. I Europa har Radisson SAS ökat varumärkeskännedomen snabbare än sina konkurrenter. I en undersökning gjord av det framstående globala marknadsundersökningsföretaget J.D. Power and Associates tog Radisson SAS också en förstaplats avseende kundnöjdhet i ”övre förstaklassegmentet” i Europa. *Sid 7.*

Närmare marginalmålet

Rezidor förbättrade EBITDA-marginalen med mer än 2 procentenheter 2007. Växande RevPAR och en förändrad affärsmodell bidrar starkt till att Rezidor närmar sig sitt marginalmål. *Sid 3.*

95% av de 20 000 nya rum som enligt planerna ska öppnas 2007–2009 var säkrade den 31 december 2007.

+41,8% EBITDA ökade 2007 med 41,8% till 86,5 MEUR.

+32,6% Styrelsen föreslår en utdelning på 0,10 EUR per aktie, vilket motsvarar 32,6% av resultatet efter skatt.

”Tillväxt – lönsam och ansvarsfull tillväxt – är nästintill en religion i vårt företag. Vi är missionärer när det gäller innovativ hotellverksamhet och vill att ständigt nya hotellfastigheter ska konvertera till våra varumärken.”

Vi ska fortsätta växa snabbt samtidigt som vi sänker risknivån

Ännu ett år av tillväxt! Det har jag kunnat säga 14 år i rad, och elva av dessa har jag dessutom kunnat förstärka påståendet genom att tala om ”rekordtillväxt”. Jag är mycket stolt över att kunna presentera ännu ett år av rekordtillväxt!

Rezidor Hotel Group är ett av världens snabbast växande hotellföretag och har så varit under lång tid. Under 2007 tecknade vi 53 nya avtal, motsvarande totalt 8 937 rum, och 5 027 nya rum öppnades för gäster. Det kan man kalla rekordtillväxt. Vi har framför allt lagt in en högre växel när det gäller tecknandet av nya kontrakt, och det är också med glädje som vi kan konstatera att över 60% av hotellägarna har valt Rezidor som partner för fler än ett hotell.

Vi har åtagit oss att öppna 20 000 nya rum under treårsperioden 2007–2009. Vid utgången av 2007 hade vi kontrakterat 95 procent av denna kapacitet och jag är övertygad om att vi kommer att nå vårt tillväxtmål.

Vikten av tillväxt

Tillväxt – lönsam och ansvarfull tillväxt – är nästintill en religion i vårt företag. Vi är missionärer när det gäller innovativ hotellverksamhet och vill ständigt att nya hotellfastigheter ska konvertera till våra varumärken och att nya gäster ska kunna pröva våra koncept och vår gästfrihet.

Varför är då detta så viktigt för oss? Framför allt för att det finns en enorm potential där ute, affärs- och vinstmöjligheter som är alldeles för goda för att inte försöka ta hem. Hotellbranschen i EMEA-området (Europa, Mellanöstern och Afrika) förändras snabbt och håller på att omvandlas till en mer mogen industri där storskalighet är viktig och starka varumärken tar över allt större del av affärsvolymerna. Mogna och nya marknader erbjuder lite olika affärsmöjligheter men de har en sak gemensamt – bara den som arbetar hårt kan göra verklighet av möjligheterna. Vi tror också att tillväxt är nödvändigt för att bygga upp starka resultat på lång sikt. Det finns ansenliga skalfördelar i vår bransch och det är ännu ett skäl att växa. Avslutningsvis är tillväxt viktigt för oss eftersom vi är dynamiska, expansiva människor som alltid vill mera. Det är den kultur vi har byggt upp. Andra kan slå sig till ro, men för oss ligger det en tillfredsställelse i att hela tiden växa och gå vidare.

Bara den som vågar kan vinna

Att göra affärer innebär som alla vet risker. Framgångsrik affärsverksamhet handlar om att hitta en optimal balans mellan möjligheter och kontroll av risker, men även om att avgöra på vilken nivå den balansen ska eftersträvas för att på bästa sätt stödja den övergripande strategin. Inom Rezidor har vi varit tämligen riskbenägna de senaste åren, bland annat genom att som pionjärer gå in i helt nya marknader och ta nya serviceinitiativ – som kostnadsfritt internet på rummen.

Vi har också satsat hårt på varumärket Radisson SAS och dess RevPAR-resultat jämfört med de lokala konkurrenterna på olika marknader. För att få ett effektivt genombrott för vårt kärnvarumärke utanför vår ursprungliga nordiska hemmamarknad valde vi att omdefiniera varumärket genom spektakulära hotellfastigheter, så kallade ”new breeds”, som blir vida uppmärksammade och omtalade och därmed bidrar till varumärkesbygget – utöver att ta marknadsandelar. Vi ser nu hur ”new breed”-strategin börjar ge resultat i form av den snabbast ökande varumärkeskännedomen i det övre hotellsegmentet i Europa och en RevPAR som jämfört med konkurrensen förbättras i samma takt.

Att vi har branschens fräschaste och nyaste rumsutbud bidrar dessutom till att säkra en ökande kundnöjdhet, vilket vi är övertygade om kommer att omvandlas till en stark RevPAR-premium under de kommande åren. Vi är oerhört stolta över att Radisson SAS vann J.D. Powers Award för ”Best Guest Satisfaction 2007” i det övre hotellsegmentet i Europa – och lika stolta, eller kanske ännu stoltare, över att vårt nya volymvarumärke Park Inn lyckades vinna samma pris i mellanprisklassen bara fem år efter lanseringen. Det är sannerligen imponerande.

Oavsett om vi nu går in i en svagare konjunktur eller ej, har vi redan styrt om till en lägre risknivå genom att fokusera på tillväxt för framför allt Park Inn. Det tog oss 14 år att expandera varumärket Radisson SAS till över 200 hotell, men bara fem år för Park Inn att nå sina första 100. Vi har nu etablerat en kraftfull tillväxtmaskin i mellanklassegmentet. Historien har visat att mellanklass- och ekonomisegmenten klarar sig bättre i en vikande ekonomi än de övre marknadssegmenten.

Det är också vår strategi att Park Inn huvudsakligen ska växa genom att ta över och konvertera befintliga hotell samt driva hotellen via management- och franchiseavtal, två faktorer som ytterligare sänker risknivån.

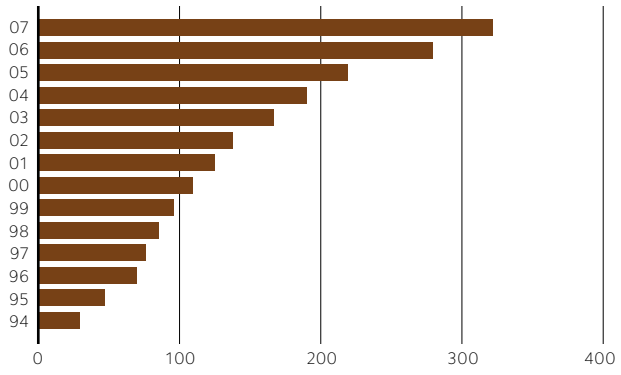
Sammanfattningsvis är vår strategi de närmaste åren att fortsätta växa snabbt och samtidigt sänka den totala risknivån.

Vi håller vad vi lovar

RevPAR, genomsnittlig rumsintäkt per tillgängligt rum, har blivit det viktigaste nyckeltalet i vår bransch. Eftersom RevPAR är en funktion av rumsintäkt och beläggning ökar den naturligt i goda tider, vilket vi nu har sett under några år. Motsatsen sker vanligtvis under mindre goda tider när efterfrågan minskar vilket påverkar både beläggning och rumspriser.

Under 2007 fortsatte RevPAR för jämförbara hotell att öka kraftigt, och de olika geografiska marknaderna ökade sin RevPAR med i genomsnitt 8,9%. RevPAR-tillväxten var huvudsakligen driven av höjda rumspriser. Rezidors

2007 – Ett år med rekordtillväxt
Hotell i drift och under utveckling



RevPAR-tillväxt överträffade marknadens genomsnitt i alla geografiska segment.

De systemövergripande intäkterna i hela Rezidorsystemet, inklusive hotell under hyres-, management- och franchiseavtal, ökade med 16% till cirka 2 000 MEUR (1 729). Denna bruttovolym speglar hela systemets tillväxt. Rezidor's egna intäkter ökade samtidigt med 11% till 785,2 MEUR (707,3). Denna tillväxttakt speglar en växande andel verksamhet under management- och franchiseavtal som ger mindre utslag i siffrorna än hotelldrift med hyresavtal, där vi har 100% exponering för affärsresultatet. Det är en effekt av vår strategi att fortsätta växa snabbt och samtidigt minska den totala risknivån.

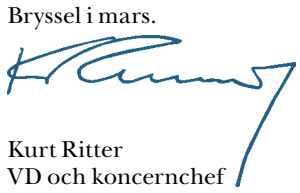
Utöver vårt tillväxtmål har vi även åtagit oss att förbättra EBITDA-marginalen, där målet är 12% över en konjunkturcykel. Under 2007 närmade vi oss målet med en justerad EBITDA-marginal på 10,6% (8,6),

Den stora utmaningen de närmaste åren blir att få både översta och understa raden i resultaträkningen att växa parallellt på så sätt att EBITDA-marginalen fortsätter att förbättras, även om vi skulle gå in i en svagare konjunktur.

Med Rezidors dedikerade och fokuserade ledningsgrupp och över 25 000 mycket motiverade medarbetare är jag säker på att vi klarar det.

Därför tänker vi nu fokusera på det vi kan bäst – att få verksamheten att växa och göra både fastighetsägare och gäster nöjda. På så sätt ska vi även få nöjda aktieägare.

Bryssel i mars.



Kurt Ritter
VD och koncernchef

Innehåll

VD-ord 2
Analys 3
Marknad 4–5
Business Development 6
Brands & Operations 7–12
Responsible Business 13
Lyx & Livsstil 14–15
Medarbetarutveckling 16
Ansvarsfullt företagande & Priser 17
Finansmarknad 19
Corporate Governance 20–21
Financial Highlights 2007 22–24

REZIDOR
FINANCIAL
The Rezidor Hotel Group
Corporate Communication & Investor Relations
Avenue du Bourget 44, B -1130 Brussels, Belgium
Tel: + 32 2 702 9200
Fax: + 32 2 702 9300
E-post: investorrelations@rezidor.com

Redaktionsråd: Per Blixt, Ebba Ankarcrona och Gordon McKinnon, Rezidor Hotel Group, och Lars Peder Hedberg, Tina Arwidson och Agneta Nyholm, Intellecta Communication. Grafisk Design: Anders Schmidt och Magnus Klintström, Intellecta Communication.

Tryck: Elanders Gummesson, mars 2008.

Foto: Rezidor bildbank, om inget annat anges. Porträtt av Joffrey Bello.

Vi närmar oss marginalmålet

Den största ekonomiska utmaningen för Rezidor är att samtidigt öka affärsvolym och marginaler. Under 2007 uppgick Rezidors EBITDA-marginal till 11% (10,6 justerat för engångsposter), en förbättring med 2,4 procentenheter jämfört med 8,6% året dessförinnan (före kostnader förknippade med börsintroduktionen), vilket innebär att vi närmar oss målet om 12% över en konjunkturcykel.

De viktigaste drivkrafterna bakom Rezidors marginaltillväxt och vinst är följande: RevPAR-utvecklingen på Rezidors marknader, hur aktivt vi förvaltar den befintliga portföljen, hur snabbt nyöppnade hotell kan komma upp i full operativ mognad och hur vi sätter samman vår utvecklingsportfölj av nya hotell.

Rumsprisstyrd RevPAR tillväxt

Vi har upplevt en rumsprisstyrd RevPAR-tillväxt sedan 2004. Högre rumspriser påverkar vår marginal och vårt resultat mer positivt än en ökad beläggning, eftersom en högre beläggningsgrad kräver större resurser för att leverera den service som motsvarar varumärkets standard. Om RevPAR minskar på grund av lägre rumspriser blir möjligheterna att sänka driftskostnaderna mindre, eftersom hotellet fortfarande måste ha service för samma beläggningsnivå. Om RevPAR minskar på grund av lägre beläggning kan vi dra ned på våra rörliga kostnader.

Detta visar tydligt behovet av att sätta rätt priser. Rezidor tillämpar strategin ”ett pris som säljer, och inte behöver rabatteras”, vilket innebär ”rimliga” priser som är lätta att förstå och acceptera. För att kunna höja de genomsnittliga rumspriserna, samtidigt som de fortfarande uppfattas som ”rimliga”, måste vi arbeta hårt för att förstå vilka premiumpriser olika målgrupper är beredda att betala .

En högre affärsvolym får i sig positiv effekt på EBITDA-marginalen genom att skalfördelarna förstärks. Men denna positiva effekt kan inte uppnås utan fortsatt kostnadskontroll. Det är också lättare att uppnå skalfördelar på befintliga marknader än på nya marknader.

En växande affärsvolym är huvudsakligen ett resultat av att nya hotell kontrakteras, men också i allt högre grad av att den befintliga hotellportföljen växer genom en aktiv förvaltning. Att bygga ut befintliga hotell med nya rum betalar sig ofta snabbare än att öppna helt nya hotell. Självklart skulle vi inte tillföra ytterligare kapacitet om vi inte var övertygade om att efterfrågan var tillräckligt stor .

Eftersom vi är ett snabbväxande företag har vi utvecklat teknik och rutiner för att effektivt driva upp verksamheten i nya hotell till full operativ nivå och motsvarande ekonomisk prestation. Det tar i regel längre tid att nå full prestationsnivå för helt nybyggda hotell än för hotell som konverterats från annat varumärke. Det är ett av skälen till att vi fokuserar på konverteringar under de kommande åren.

Långsiktig förändring av affärsmodellen

En gradvis förskjutning av Rezidors affärsmodell från hyrda hotell mot avgiftsbaserad verksamhet kommer också att bidra till en växande marginal, även om det kommer att ta tid med tanke på att portföljen av hyresavtal har en genomsnittlig livslängd på cirka 20 år. I början av 2007 svarade hotell som drevs under hyresavtal för 30% av hela portföljen, managementavtalen stod för 40% och franchiseavtalen för 30%. Det långsiktiga målet är att behålla samma andel franchiseavtal, medan andelen hyresavtal minskas till 20% och managementavtal ökas till 50%. Av de nya avtal som undertecknats hittills för hotell som planeras öppna mellan 2007 och 2009 är andelen managementavtal större, 70%, och hyres- och franchiseavtalen svarar för 15% vardera. Denna mix skulle förbättra EBITDA-marginalen med cirka 1,5% om den förblev oförändrad under 2008 och 2009.

På det hela taget tror vi att omläggningen av vår affärsmodell kommer att bidra till att förstärka vår EBITDA-marginal med cirka 0,5% per år. Det räcker inte för att vi ska nå marginalmålet på 12% över en konjunkturcykel. Resten måste komma från RevPAR-ökning och kostnadsbesparingar.

Under 2007 ökade de avgiftsbaserade intäkterna med 25,2%, medan intäkterna från hyresverksamheten ökade med 9,8%. Hyresverksamheten svarade emellertid fortfarande för 88% (89) av de totala intäkterna.

Det är viktigt att inse att en förändring av affärsmodellen mot avgiftsbaserade intäkter kommer att dämpa utvecklingen på översta raden i resultaträkningen. Vi behöver 10–15 hotell med management-eller franchiseavtal för att få samma effekt på intäkterna som från ett enda hotell med hyresavtal. Affärsvolymen kommer att fortsätta växa med nya management- och franchiseavtal, men bara mindre än 10% av deras verksamhet kommer att märkas i form av rörelseintäkter (som avgiftsintäkter) i bokföringen, jämfört med 100% för ett hyrt hotell.

Den här förändrade affärsmodellen kommer emellertid att bidra till att sänka vår risknivå. En minskning av RevPAR får större effekt på hotell med hyresavtal, eftersom det är hotell som ger Rezidor hela intäktsvolymen, men som Rezidor också bär alla kostnaderna för. Vid en jämförelse får en minskning av RevPAR en mer begränsad inverkan på intäkterna från hotell med managementavtal, eftersom avgifterna utgör en procentuell andel av hotellintäkterna och rörelseresultatet. Effekten av en minskad RevPAR för våra franchisehotell blir ännu mindre, eftersom vi enbart tar ut en procentsats av rumsintäkterna som royalty som inte är knuten till hotellens resultat.

Minskad känslighet för RevPAR-förändringar

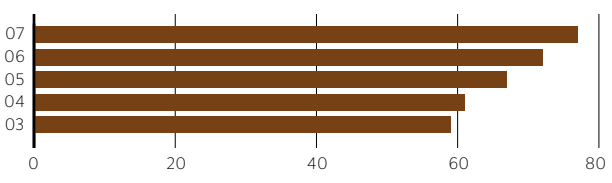
Med den nuvarande avtalsmixen uppskattar vi att en RevPAR-variation på 1 EUR skulle leda till en förändring av EBITDA på 5–6 MEUR. Genom att vi rör oss mot en mer avgiftsbaserad verksamhet kommer RevPAR-effekten på EBITDA att minska, åt båda hållen.

Sammanfattningsvis har vi ställt upp målet om en långsiktig EBITDA-marginal på 12% och vi kommer att använda alla instrument som står till vårt förfogande för att uppnå det, samtidigt som vi gör vårt bästa för att hålla tillväxttakten uppe.

”De viktigaste drivkrafterna bakom Rezidors marginaltillväxt och vinst är följande: RevPAR-utvecklingen på Rezidors marknader, hur aktivt vi förvaltar den befintliga portföljen, hur snabbt nyöppnade hotell kan komma upp i full operativ mognad och hur vi sätter samman vår utvecklingsportfölj av nya hotell,” säger Knut Kleiven, Vice VD och finansdirektör.

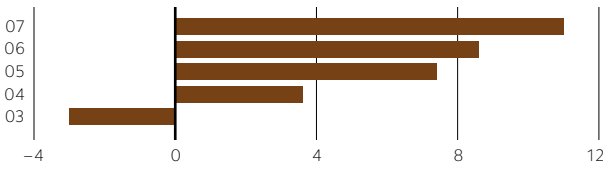
RevPAR

EUR



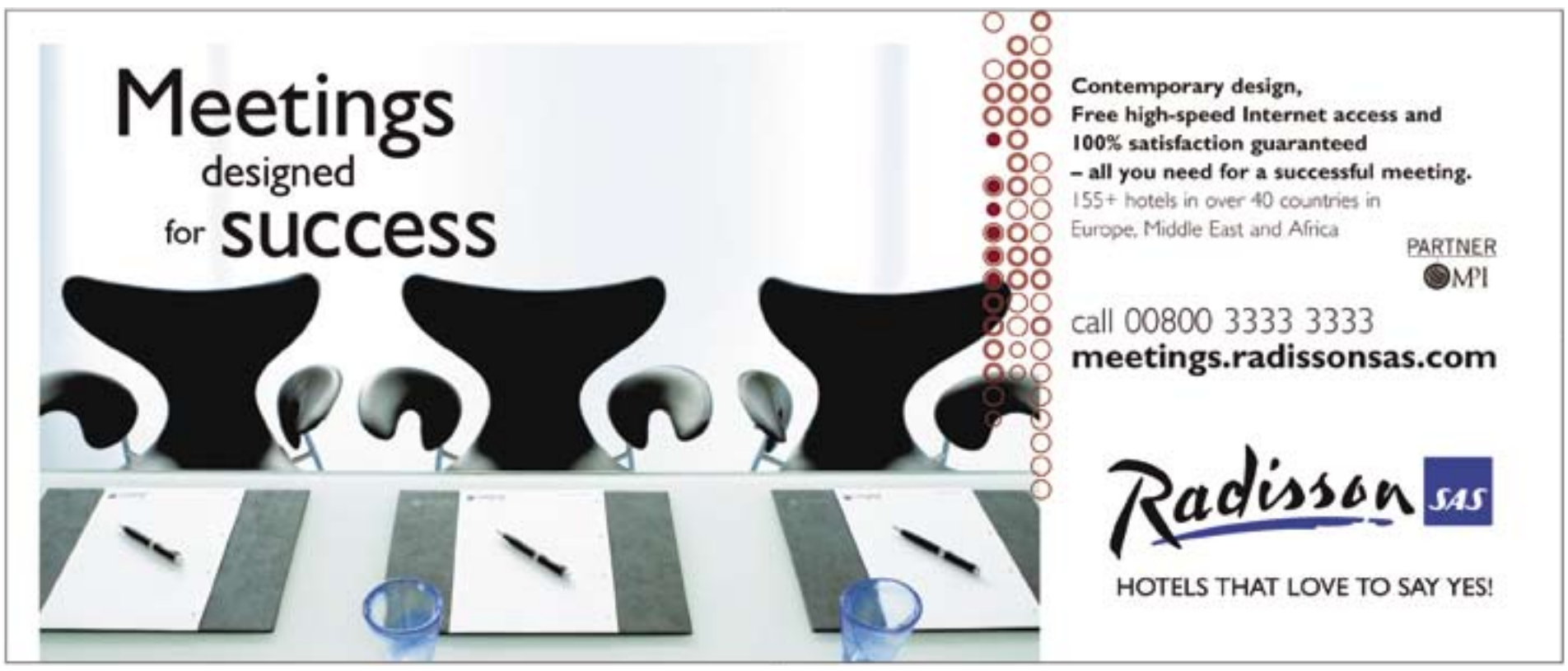
EBITDA-marginal

%



Ekonomiska mål och tillväxtmål

Lönsamhetsmål	EBITDA-marginal på 12% över en konjunkturcykel
Balansräkning	Litet positivt genomsnittligt kassaflöde
Utdelningspolicy	Cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna
Tillväxtmål	20 000 nya hotellrum ska öppnas mellan 2007 och 2009



Reducerad risk inför en möjlig konjunkturnedgång

I likhet med branschen i övrigt har Rezidor fyra år i rad gynnats av ett positivt affärsklimat. Eftersom all reserelaterad verksamhet är konjunkturkänslig på global nivå skulle en allmän nedgång påverka branschens företag negativt, på samma sätt som vid den förra avmattningen i början av 2000-talet.

Som ett led i Rezidors riskhanteringsprogram har företaget emellertid arbetat hårt med att dämpa effekterna av en allmän avmattning. Några av de viktigaste punkterna i det programmet är följande:

Geografisk spridning för att minska risken
Att ha verksamhet i 48 länder med olika konjunkturcykler är i sig en starkt riskdämpande faktor. Som en jämförelse kan nämnas att Rezidor bedrev verksamhet i 36 länder 2003.

En portfölj med flera varumärken för att minska risken
Flera varumärken riktade till olika marknadssegment är ett sätt att möta marknaden både strategiskt och taktiskt.

Rezidors strategi har varit att etablera en stark position i mellansegmentet genom Park Inn, som kan förväntas vara mindre känsligt för en konjunkturnedgång. Historiskt sett brukar det trestjärniga segmentet vara mer motståndskraftigt över en konjunkturcykel än de mer volatila fyra- och femstjärniga hotellen.

Ändrad affärsmodell för att minska risken
De senaste åren har Rezidor utvecklats mot en avgiftsbaserad intäktsstruktur för att balansera risk och avkastning, och överlag valt management- och franchiseavtal framför hyresavtal. Under 2007 var EBITDA från avgiftsbaserade tjänster nästan lika hög som från den hyresbaserade verksamheten. Det krävs emellertid 10–15 management- eller franchiseavtal för att få samma intäktsflöden och effekt på första raden som från ett enda typiskt hyresavtal. Av de nära 49 000 rum som var i drift vid årsskiftet 2007–08 drevs 46% under managementavtal, 24% under franchiseavtal och 30% under hyresavtal. Av de cirka 66 000 rum som ska vara i drift vid årsskiftet 2009–10 ska 55% omfattas av managementavtal, 19% av franchiseavtal och 26% av hyresavtal.

Rezidors hyresåtaganden består av åtaganden som inte redovisas i balansräkningen, vilket skapar en kraftig operativ hävstångseffekt. Även om hyresavtalen hos Rezidor i regel är rörliga med en underliggande fast hyra, är företaget tyngre exponerat än flertalet andra hyresbaserade operatörer – med hög andel fast hyra. Ambitionen är att öka andelen kontrakt med rörlig hyra i hyresportföljen.

Dessutom blir avtal med åtaganden, det vill säga med prestationsgarantier gentemot ägarna, mer sällsynta. Av samtliga nya avtal som tecknades 2007 ingick åtaganden bara i 24%. För närvarande finns det överhuvudtaget inga avtal med åtaganden på tillväxtmarknader som Ryssland och OSS.

Utvecklingsstrategi för att minska risken
Tillväxten kommer att fokusera mer på hotell som konverterar till våra varumärken än på nybyggda hotell, vilket ger en snabbare genomsnittlig operativ och finansiell mognad. Av de 20 000 nya rum som öppnas mellan 2007 och 2009 kommer 35% att vara konverterade hotell.

Takfunktion
För att begränsa den ekonomiska exponeringen i ett hyresavtal sätter Rezidor vanligtvis ett tak för mellanskillnaden mellan den rörliga och fasta hyran, motsvarande ett belopp som uppgår till 2–3 års sammanlagda fasta hyror. Det är detta vi kallar ”tak”. Om det totala beloppet når ett sådant tak får hyresvärden i fortsättningen ”enbart” den rörliga hyran.

En liknande struktur finns för managementavtal med resultatgaranti. Om taket nås för ett sådant avtal löper resultatgarantin ut och avtalet kommer att fortsätta löpa utan sådana garantier.

Operativa initiativ för att minska risken
God kostnadskontroll resulterade i ökad vinstgenerering och högre EBITDAR-marginaler. Detta i kombination med den gradvisa förändringen av affärsmodellen bidrog till att sänka breakeven för RevPAR från 60 EUR under 2003 till 55 EUR 2007.

En bidragande orsak till detta är de kraftigt sänkta royaltyavgifterna för franchising av varumärket Carlson, vilket ingick i överenskommelsen när Carlson Hospitality Worldwide förvärvade 25% av Rezidor Hotel Group 2005.

Rezidor påbörjade en allmän övergång från fasta till rörliga kostnader under förra konjunkturnedgången och har identifierat ett antal ytterligare områden där en sådan utveckling är möjlig.

Rezidors rörelsekostnader hör till de lägsta bland jämförbara operatörer. Trots det har företaget tagit fram ett kostnadsbesparingsprogram som vid behov kan sättas i verket med kort varsel.

Fortsatt stark efterfrågan med mellanklassegmentet mindre utsatt

Den rumsprisstyrda RevPAR-tillväxten återspeglar en generellt sett dynamisk marknad. De geografiska marknaderna skiljer sig emellertid kraftigt åt beroende på var de befinner sig i konjunkturcykeln.

Europa är världens största hotellmarknad med 6,6 miljoner rum och efterfrågan förväntas öka kraftigt under den kommande tioårsperioden, framför allt i mellan- och ekonomisegmenten. Mellanöstern är världens snabbast växande hotellregion tillsammans med Sydafrika. Eftersom EMEA är Rezidors marknad är företaget väl positionerat inför framtida tillväxtmöjligheter.

De grundläggande marknadsfaktorerna var fortsatt stabila och därmed blev 2007 det fjärde året i rad med växande affärsvolymer på de flesta av Rezidors marknader.

RevPAR ökade på samtliga EMEA-marknader, i första hand tack vare högre genomsnittliga rumpriser, framför allt i Norden, Ryssland och OSS, Mellanöstern och Sydafrika. I Västeuropa uppvisade den brittiska marknaden en mycket god utveckling, medan Tyskland ökade sin RevPAR marginellt, framför allt i förstaklassegmentet.

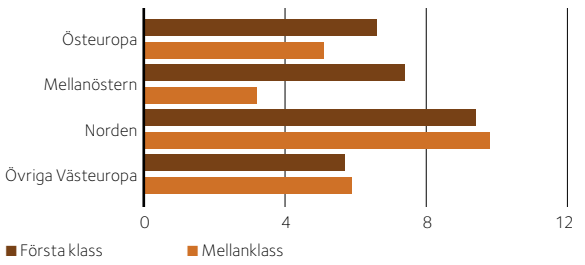
Beläggningen låg stabilt på höga nivåer och ökade kraftigt i Mellanöstern. Beläggningen i Storbritannien var mycket hög, 76% i förstaklassegmentet och 72% i mellansegmentet. Även här släpade Tyskland efter med 63% beläggning i båda segmenten.

Mellansegmentet utvecklades generellt sett aningen bättre än det övre segmentet, medan beläggningsgraden fortfarande var högre i det övre segmentet. Utvecklingen för mellansegmentet förväntas förbli starkare på en vikande marknad.

Utvecklingen i Sydafrika var fenomenal. RevPAR ökade med 17,3% i förstaklassegmentet och 15,6% i mellansegmentet. Tillväxten i landet blir sannolikt fortsatt stark, inte minst som en effekt inför fotbolls-VM 2010.

Rezidors viktigaste storstadsmarknader uppvisar spridning i fråga om konjunkturcykler. Generellt sett befinner sig fler viktiga storstadsmarknader i en tillväxtfas än i en mogen eller sjunkande fas. Viktiga tyska städer som Köln, Düsseldorf och Frankfurt kan ha nått botten för att nu gå över i en tillväxtfas.

RevPAR-tillväxt (YTD, 2007), EUR
%



Källa: HotelBenchmark™ Survey by Deloitte.

Ett antal städer uppvisade en mycket stark RevPAR-tillväxt under 2007, framför allt Genève, Moskva, Warszawa och Zürich med en tillväxt på mellan 10 och 20%. Bryssel, Edinburgh, London och Wien låg strax efter med en RevPAR-ökning på 5–10%.

Prognosen för RevPAR-tillväxten är fortfarande mycket positiv på ett antal nyckelmarknader. London, Moskva och Warszawa tar täten med en förväntad tillväxt på 10–20%, medan RevPAR väntas öka med mellan 5 och 10% i Amsterdam, Budapest, Edinburgh, Frankfurt, Genève, Hamburg, Leeds, Rom och Wien.

De stora hotellkedjornas penetration på den europeiska marknaden är fortfarande mycket låg. Endast 30% av alla hotell tillhör de större varumärkena, jämfört med 70% i USA. Här ligger den största affärsmöjligheten för ett snabbväxande hotellföretag som Rezidor.

Under de senaste fyra åren har marknaden för hotelltransaktioner varit mycket dynamisk, och 2007 var inget undantag. Hotellbranschen är nu väl etablerad som en tillgångsklass för investerare.

Park Inn Pribaltiyskaya är Rezidors största hotell med 1 200 rum.

Mot en säkrad förstaplats i Ryssland och OSS

Rezidor var ett av de första hotellföretagen på plats i Ryssland och OSS (Oberoende Staters Samvälde) i slutet av 1990-talet och har nu en stark marknadsledande ställning på dessa mycket dynamiska marknader.

I slutet av året hade Rezidor tolv hotell i drift och en stark pipeline på 18 hotell – ett klart försprång till tvåan Marriott med nästan dubbelt så många hotellrum i drift och kontrakterade.

– Vi får tillväxt i Ryssland utan att behöva ta några stora risker. Fastighetsägarna i Ryssland litar på att efterfrågan ökar på deras marknader så de väljer bort garantierna. Rena managementavtal är huvudregeln här. Det är också det vi föredrar, säger Puneet Chhatwal, Rezidors Chief Development Officer.

I november 2007 invigde Rezidor sitt nya utbyggda kontor i Moskva som leds av Arild Hovland. Rezidor började med att öppna ett affärsutvecklingskontor i staden 2004. I och med utbyggnaden skapades ett helintegrerat ryskt regionalkontor med försäljning och marknadsföring, affärsutveckling, teknik, drift och annat. Rezidor är det första internationella hotellföretaget med ett helintegrerat regionkontor i landet.

– Affärsklimatet är så intensivt här. Man måste hela tiden vara på plats för att ta vara på de många möjligheterna. Vi har nu rejäla resurser som gör att ägare och utvecklare kan hantera den löpande verksamheten och stödja nya projekt i hela regionen, säger Arild Hovland.

– Regionens dynamik, stark varumärkesnärvaro och grundlig erfarenhet av att göra affärer här har gett en fantastisk utveckling för våra hotell med beläggning och intäkter som ligger klart över den genomsnittliga utvecklingen på enskilda marknader.

Radisson SAS var det första internationella hotellvarumärket som gav sig in på den ryska marknaden. I dag är Park Inn Rezidors främsta tillväxtmotor i Ryssland och OSS. Park Inn är redan det ledande varumärket i regionen med nio hotell i drift eller kontrakterade. Park Inns båda hotell i St Petersburg, Park Inn Pulkovskaya med 840 rum och Park Inn Pribaltiyskaya med 1 200 rum, har fler rum än den närmaste konkurrenten har i hela Ryssland. Nyligen presenterade också Park Inn sitt nya 118-rumshotell Park Inn Sadu i Moskva, koncernens femte hotell i staden.

Marknaderna i Ryssland och OSS har mognat snabbt. De är nu redo för varumärken i de högre segmenten, som Regent och Hotel Missoni.

– Vi har för avsikt att befästa vår ledande ställning här. Vi har identifierat 50 städer i regionen som saknar eller har ett mycket begränsat varumärkesutbud där vi tänker bygga eller ta över hotell med internationell standard. Globala varumärken som Radisson SAS, Park Inn, Regent eller Missoni ger inte bara ekonomiska vinster. Ett internationellt hotell är dessutom ofta det första steget i en stads allmänna utveckling, något som placerar den på världskartan. Vi är stolta över att kunna vara en del av det, säger Rezidors VD Kurt Ritter.

Rezidor har en mycket stark ställning och en oöverträffad varumärkeskännedom i Norden, som är företagets hemmamarknad sedan början av 60-talet.

Getty/Dag Sundberg

Starkt resultat i Norden och potential i övriga Västeuropa

I framtiden räknar vi med att hyresportföljen i övriga Västeuropa ska öka och förbättra EBITDA-marginalen.

Norden är Rezidors ursprungliga hemmamarknad och har varit det sedan början av 1960-talet. Det är en mogen marknad där Rezidor både har en mycket stark ställning och en oöverträffad varumärkeskännedom, och följaktligen ett bra RevPAR-resultat. Rezidor har 63 hotell i regionen, varav de flesta är väletablerade. Under 2007 stod Norden för 45,0% av företagets totala intäkter och 75,5% av EBITDA.

–Den tydliga förbättringen av resultatet avspeglar mer än något annat att etablerade hyresavtal dominerar i Norden. Efterfrågan är stark här och det ökar RevPAR-tillväxten ytterligare. Med den marknadssituation vi nu haft under en tid ger en hyresportfölj med huvudsakligen etablerade hotell ett starkt EBITDA-resultat, säger CFO Knut Kleiven.

Under 2007 hade Norden en mycket stark EBITDA-marginal på 16,1% (13,1) för hyresverksamheten och 18,5% (15,0) för hela portföljen. I övriga Västeuropa låg marginalen på 3,1% (3,3) respektive 8,2% (6,4).

–Marginalförbättringen i Norden är verkligen en bedrift, samtidigt som övriga Västeuropa har en enorm potential när det gäller marginaltillväxt i framtiden, vilket återspeglar att en del av vår europeiska portfölj gradvis växer till mogna verksamhetsnivåer, menar Kurt Kleiven.

–För att nå en kritisk massa i övriga Västeuropa har vi fokuserat vår utveckling inom den regionen de senaste åren. De nybyggda fastigheterna ger självfallet ett negativt resultat inledningsvis, men investeringen har nu börjat betala sig och vi räknar med att de här hotellen stadigt kommer att förbättra sina ekonomiska resultat vartefter de blir mer etablerade. I framtiden räknar vi med att hyresportföljen i övriga Västeuropa ska öka och förbättra EBITDA-marginalen.

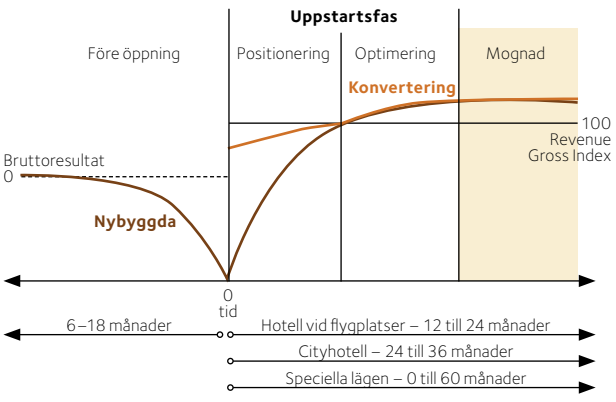
Medan Park Inn huvudsakligen har växt genom konverteringar har Radisson SAS istället valt ”new-breed new-build”-strategin som bidragit till att öka varumärkeskännedomen snabbare än för konkurrenterna. Detta bör i allt större utsträckning märkas på RevPAR-utvecklingen.

–Radisson SAS ”new breed”-hotell är en stor investering i marknadsandelar och varumärkeskännedom, säger Thorsten Kirschke, COO för Radisson SAS & Regent Hotels och fortsätter: I Tyskland har vi många new breed-hotell, vilka i allra högsta grad har bidragit till en stark ökning av marknadsandelar och uppbyggnaden av Radisson SAS till det ledande varumärket inom ”övre förstaklass”. Våra new breed-hotell börjar nu ge en kraftig RevPAR-tillväxt och skapar tillväxt för varumärket som sådant.

–Med 40% av alla Radisson SAS i new breed-kategorin har vi just nu de ”yngsta” interiörerna i den europeiska hotellbranschen. Ingen konkurrent ligger ens i närheten. Det ger oss en stor fördel i våra satsningar på att locka företag, göra gästerna nöjda och bygga upp kundlojaliteten under de närmaste åren, säger VD Kurt Ritter.

Av de 20 000 rum som ska öppnas mellan 2007 och 2009 blev över 5 000 klara under 2007. Av dessa låg 51% i övriga Västeuropa. Av de nära 66 000 rum som enligt planerna ska stå färdiga i slutet av 2009 kommer runt 28 000 – det vill säga 42% – att finnas i övriga Västeuropa. Det är nästan dubbelt så många som den framtida rumstillgången i Norden.

Strategin för övriga Västeuropa är nu att fokusera på snabbare tillväxt inom Park Inn genom konverteringar och att trygga Radisson SAS marknadsledning på mogna marknader som Storbritannien och Irland, Tyskland och Beneluxländerna – med en kombination av nybyggda hotell och konverteringar.



Rezidor har sofistikerade processer för uppstart av de nya hotell som går över till Rezidor. Konverterade hotell kan etableras betydligt snabbare än nybyggnation där man börjar med en negativ balans under tiden innan hotellet öppnar och där det alltid tar tid att positionera hotellet gentemot lokala konkurrenter. Efter att ha lanserat så många nybyggda hotell på marknaden de senaste fem åren har vi blivit ett riktmärke i branschen när det gäller att göra nya hotell lönsamma. Breakeven nås mellan två och fyra år efter öppnandet av ett hotell.

Radisson SAS i Dakar, Senegal, öppnar i mitten av 2008.

Afrika nästa

Rezidor finns i 48 länder, från Island till Sydafrika och från Kina till Portugal. År 2007 prickades Mali in på Rezidorkartan när nya Radisson SAS Bamako anslöts till varumärket. Med enbart sviter blir det huvudstadens mest exklusiva förstaklasshotell. Det ligger strategiskt i de nya administrativa kvarteren och öppnar andra kvartalet 2008.

Vid utgången av 2007 drev Rezidor två hotell i Afrika söder om Sahara och ytterligare fem är under uppförande. Sydafrika är Rezidors huvudmarknad i regionen med flaggskeppshotell för både Radisson SAS och Park Inn i Kapstaden. Under 2008 öppnar Radisson SAS ett nytt prestigehotell i exklusiva Sandton i Johannesburg. Under 2009 öppnas ytterligare ett, i Port Elizabeth.

Hittills har Afrika i första hand dominerats av Radisson SAS och nya hotell öppnar i Lagos i Nigeria och Dakar i Senegal under 2008. Park Inn följer sedan efter på de platser där Radisson SAS är etablerat.

Målet är att bygga upp en kritisk massa av hotell i drift eller under utveckling fram till 2010.

Rezidor förstår och tar hänsyn till olika affärskulturer. Detta är förklaringen till att Rezidor finns från norr till syd och från öst till väst. Från vänster: Radisson SAS Waterfront, Kapstaden, Sydafrika, Radisson SAS Djerba, Tunisien, och Radisson SAS St Petersburg, Ryssland.

Rätt avtal för varje hotell – formeln bakom rekordtillväxt

Med 53 avtal tecknade vid årsskiftet blev 2007 det bästa affärsutvecklingsåret hittills för The Rezidor Hotel Group.

Den 28 februari hade Rezidor ingått ytterligare tio avtal och kan därför med fog kalla sig en av världens mest snabbväxande hotellkoncerner.

–Jag tror faktiskt att vi är den hotellkoncern som växer snabbast i världen just nu. Under året öppnade vi 5 027 nya rum och har tecknat avtal om ytterligare 8 937. Den befintliga fastighetsportföljen utvecklas också i takt med att vi får fler rum i befintliga fastigheter och gamla avtal förlängs. Det visar att våra nuvarande ägare har förtroende för Rezidor, samtidigt som företagets värde ökar. Under 2007 undertecknade vi avtal om 13 nya hotellutvecklingsprojekt som tillförde portföljen 1 000 rum, säger Puneet Chhatwal, Rezidors Chief Development Officer.

–Vi har en stor konkurrensfördel i att kunna arbeta med tre olika grundavtal. De flesta av våra konkurrenter arbetar enbart med franchiseavtal, medan vi har en ”asset-light” affärsmodell som inkluderar hyres-, management- och franchiseavtal. På det viset kan vi tillmötesgå fler hotellägares behov och krav, fortsätter Chhatwal.

Av Rezidors totala portfölj på 237 hotellfastigheter med totalt 49 296 rum i drift omfattas 30% av hyresavtal, 46% av managementavtal och 24% av franchiseavtal. Av de rum som togs i drift under 2007 drivs 14% med hyresavtal, 74% med managementavtal och 12% med franchiseavtal.

–Vår strategi har sedan en tid varit att i första hand expandera genom managementavtal. Grundtanken är att få utväxling på det vi är bäst på samtidigt som vi garderar oss mot volatilitet och skapar en bra balans för en bättre risk management, säger Chhatwal.

Med managementavtal driver Rezidor hotellet för hotellägarens räkning. Ägaren ”äger affärsverksamheten” och står för samtliga investeringar i hotellet liksom för driftskostnaderna. Ägaren har också personalansvaret, medan Rezidor ansvarar för alla aspekter av den dagliga verksamheten. För managementtjänsterna debiterar Rezidor ett avgiftspaket, vanligtvis en grundavgift (procentandel av bruttointäkterna), en management- eller bonusavgift (procentandel av det justerade bruttoresultatet), en marknadsföringsavgift (baserad på rumsintäkter) och en bokningsavgift (baserad på antal bokningar).

–Under vissa omständigheter kan vi komma överens om resultatgarantier i managementavtalet, men det är inte så vanligt i dag, framför allt inte på utvecklingsmarknader och unga marknader med hög tillväxt som Ryssland, OSS-länderna och Mellanöstern, där ingen väljer garantier. Av de nya avtal som ingicks 2007 innehöll endast 24% garantiåtaganden, säger Chhatwal.

Med ett franchiseavtal har hotellägaren rätt att driva hotellet under något av Rezidors varumärken. Ägaren förbinder sig också att följa de särskilda standarder som Rezidor anger för respektive varumärke. Rezidors intäkter från franchiseavtal består av en royaltyavgift, en marknadsföringsavgift (baserad på rumsintäkterna) och en bokningsavgift.

Trots att management- och franchiseuppläggen de senaste fem åren har ökat sin andel av Rezidors verksamhet är det fortfarande den verksamhet som bedrivs med hyresavtal som står för större delen av Rezidors omsättning och resultat. Vid hyresavtal äger Rezidor hela affärsverksamheten och resultatet utgörs av samtliga intäkter minus driftskostnader och hyran som betalas till fastighetsägaren. Rezidor åtnjuter alla fördelar och tar alla risker i samband med driften av hotellet.

–Vi ändrar vår affärsmodell och går mot en avgiftsbaserad intäktsstruktur just för att minska riskerna. I dag kommer fortfarande 88% av våra totala intäkter från hyresverksamheten. För att få samma omsättning som från ett enda hotell under hyresavtal måste vi ha 10–15 hotell under management- eller franchiseavtal. Vi föredrar managementavtal eftersom de ger en balanserad risk- och vinstprofil, samtidigt som vi har kontroll över varumärken, kvalitet och standarder, säger Chhatwal.

”I och med att vi själva tidigare har ägt hotell förstår vi helt enkelt hotellägarna bättre än många av våra konkurrenter,” säger Puneet Chhatwal, Rezidors Chief Development Officer.

Det finns tydliga kulturella skillnader mellan olika marknader och regioner när det gäller vilken typ av avtal ägarna föredrar. I USA drivs 80% av samtliga hotell med hyresavtal, jämfört med enbart 30% i Europa. På de stabila nordiska marknaderna är hyres- och franchiseavtal vanligast. På de mogna marknaderna i övriga Västeuropa förekommer samtliga typer av avtal, medan ägare på den snabbväxande östeuropeiska marknaden, liksom ägare i Mellanöstern och Afrika, föredrar managementavtal.

–Det finns alltid ett avtal som är rätt för varje fastighet och varje fastighetsägare. Och det är det avtalet vi satsar på. Vår strategi är att fortsätta expandera snabbt med managementavtal och begränsad risk i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika. Fokus ligger på vårt kärnvarumärke Radisson och tillväxtvarumärket Park Inn. Park Inn ska öka genom att hotell konverterar till vårt varumärke, medan vi fortsätter expandera och förädla Radisson SAS genom nybyggda new breed-hotell. Huvudstrategin är att gå djupare i våra hemmamarknader innan vi expanderar på nya marknader. På våra mogna hemmamarknader letar vi också efter mindre portföljer som passar in i vår varumärkesstruktur, säger Chhatwal.

I dag är Rezidor Europas största operatör av flygplatshotell med 25 hotell i drift. I ökad grad satsar Rezidor också på semesterorter med 27 hotell i drift eller kontrakterade.

–Det finns en logik i detta. Vi måsta ta hand om både affärs- och fritidsresenärerna, eftersom det ofta är samma personer men i olika roller. Vi ökar attraktionen för vårt lojalitetsprogram genom att erbjuda ett stort utbud av fritidsdestinationer, där våra affärskunder, som vanligtvis bor på våra hotell i arbetet, kan spendera sina poäng. Detta är vårt ”360°-erbjudande”, avslutar Puneet Chhatwal.

Avtalstyper – per marknad

Norden
- Stor andel (internationella) kedjeanslutna hotell.
- Svårt att ta sig in.
- Stabil marknad med stark RevPAR-ökning.

Idag: Hyres- och franchiseavtal.
Pipeline: Hyres- och franchiseavtal.

Östeuropa
- Snabbt framväxande marknader.
- Avsaknad av (internationella) kedjeanslutna hotell.
- Såväl utbud som efterfrågan ökar snabbt.

Idag: Managementavtal.
Pipeline: Managementavtal.

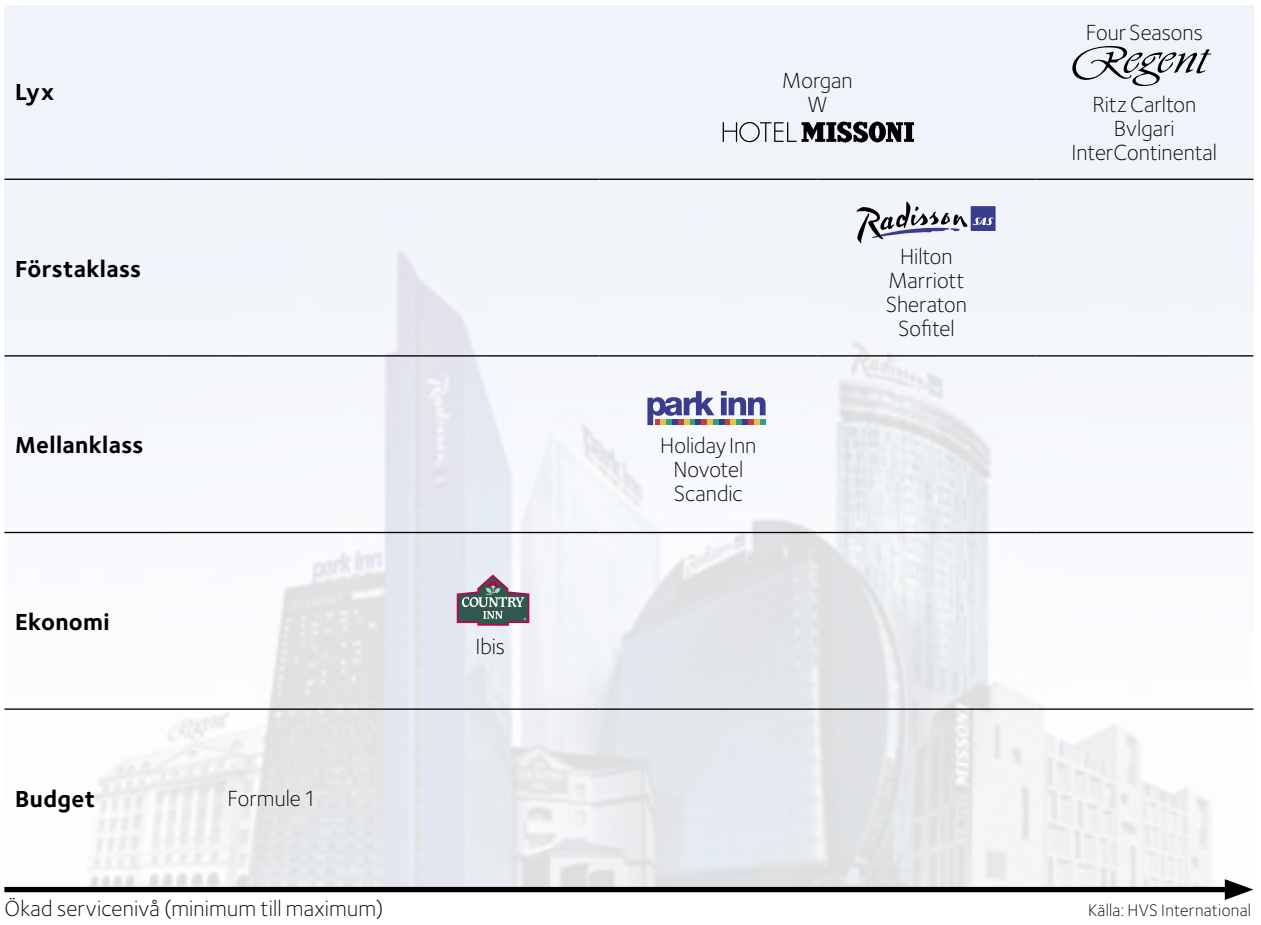
Övriga Västeuropa
- Mogna marknader
- Stor efterfrågeökning.
- Hård konkurrens på grund av bristen på lämplig tomtmark och relativt höga priser.

Idag: Hyres-, management- och franchiseavtal.
Pipeline: Management- och franchiseavtal.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder
- Stor ökning av såväl utbud som efterfrågan.
- Intresset är stort och alla internationella hotelloperatörer är närvarande (Mellanöstern).
- Starkt intresse från alla internationella operatörer att ta sig in på afrikanska marknader.

Idag: Managementavtal.
Pipeline: Management- och hyresavtal.

En portfölj med starka internationella varumärken
Rezidors varumärken täcker hela varumärkesskalan, från budget till lyx.



Källa: HVS International

Radisson SAS – tar ledningen i Europas ”övre förstaklass”

Snabb tillväxt omvandlas till varumärkeskännedom och Europas högsta gästnöjdhet.

Radisson SAS nådde sina magiska 200 när avtalet för det mycket prestigefyllda Radisson Hotel Jumeirah i Dubai undertecknades i december 2007. Hotellet har 240 rum och ska enligt planerna ta emot de första gästerna vid utgången av 2009, och kommer därmed att ytterligare befästa Radisson SAS ställning som ledande hotellvarumärke i ”övre förstaklass” i EMEA.

Hotellet är ett typiskt ”new breed” Radisson SAS – ett flaggskeppshotell med anslående arkitektur och djärv design – som i allt högre grad blivit synonymt med varumärket.

–De senaste fem åren har vi omvandlat varumärket mer eller mindre fullständigt. Vi insåg att ett stort antal affärs- och fritidsresenärer vill ha en verkligt spännande och givande hotellupplevelse, utöver alla basfunktioner med högsta effektivitet. Inriktningen på modern design, stil, kultur, mat och vin är i själva verket ett koncept för livsstilshotell som nu tillämpas i stor skala och för ett stort varumärke. New breed-hotellen dominerar vårt utbud på centrala marknader som Tyskland, Storbritannien och Frankrike och har format uppfattningen av varumärket där. Men energin från new breed laddar hela portföljen, säger COO Thorsten Kirschke.

Med över 200 hotell i drift eller under avtal på EMEA-marknaderna är nu Radisson SAS nummer två i rena siffror, och närmar sig snabbt förstaplatsen.

– Vi har utan tvekan det största utbudet av nya rum i branschen. Det blir allt mer synligt med vår kraftfulla pipeline och kommer att stärka varumärkeskännedomen och kundernas preferens ännu mer de närmaste åren. Det kommer i sin tur att påverka RevPAR-utvecklingen positivt och så småningom ge stora ekonomiska fördelar, menar Thorsten Kirschke.

Radisson SAS har nu nått en kritisk massa på allt fler tillväxtmarknader och samtidigt ompositionerats inom segmentet ”övre förstaklass med full service” och gynnas just nu av starkare varumärkeskraft. Detta har bekräftats i oberoende undersökningar under året. I 2007 års undersökning av Norden konstaterade BDRC (Business Development Research Consultants) att Radisson SAS varit ”varumärke nummer 1 i Norden sedan 2001” i lyx-/förstaklassegmentet med full service. Europaundersökningen visade att Radisson SAS var ”årets mest förbättrade varumärke” i samma segment och med en varumärkeskännedom som snabbt kommit ikapp tillkomsten av nya hotell. Bra rum, bra arbetsmiljö och attraktiv design var några av de egenskaper som kunderna uppskattade.

–Vi har gjort stora investeringar i varumärkeskännedom på både utmanar- och befintliga marknader och det är klart att vi är glada över att det lönar sig. Vår ambition är att utveckla och kommunicera en varumärkespersonlighet mot alla relevanta beröringspunkter hos kunderna, en personlighet som också överensstämmer med vårt koncept för modern design. Vår imageannonsering har nått ut på bred front, säger Olivier Jacquin, Senior Vice President Sales & Marketing.

Det handlar dock inte bara om stil. Det finns även substans bakom ompositioneringen av Radisson SAS. Nya banbrytande ingredienser i servicen har lagts till, som Nespressomaskiner i rummen och gratis internetuppkoppling – Radisson SAS är fortfarande det enda internationella varumärket som erbjuder den tjänsten. Nu införs den dessutom inom Meetings & Events. Gästerna har också lagt märke till det. Under 2007 gav undersökningen European Hotels Guest Satisfaction survey – gjord av det ledande globala marknadsundersökningsföretaget J. D. Power and Associates – Radisson SAS den högsta placeringen i gästnöjdhet av alla hotellföretag i ”övre förstaklassegmentet” *(se sidan 11)*.

–Vår strategi bygger på ett starkt engagemang för modern hotellverksamhet: att ständigt återupptäcka vad en förstklassig hotellerfarenhet – och att vara en bra värd – handlar om. Våra gäster väljer Radisson SAS eftersom de söker en ny och annorlunda förstaklasshotellupplevelse. Eftersom vi tagit ledningen inom förnyelse, och har snabbare tillväxt än något annat varumärke bland lyxhotellen, var det ännu viktigare att våra serviceprestationer erkändes. Att vara stor är inte vackert i sig – men att bli stor genom att vara vacker är det! säger Thorsten Kirschke.

Thorsten Kirschke

Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna bakom Radisson SAS?
- Organisk, geografisk spridning och tillväxt, plus vår förmåga att stödja och leverera på de marknader där vi expanderar.
- Kompetent ledning och kontinuitet i kombination med internationell och kulturell mångfald.
- Z-faktorn, att våga vara annorlunda, vara pionjär på många områden.
- Erbjudandet ”new breed” och den generella varumärkesbilden i dag.

Vilka är de starkaste skälen till att bo på Radisson SAS?
- Serviceandan ”Yes I Can” och genuint trevligt bemötande med smarta servicekoncept.
- Individualism genom tillämpning av design och koncept – allt med en touch av Now! och Wow!
- Valuta för pengarna.

Vilka är de starkaste skälen till att ansluta sig till varumärket Radisson SAS?
- Flexibla och skräddarsydda avtalslösningar och kontinuerliga, genuina ägarrelationer.
- Tillgänglig ledning och platt organisation som underlättar snabba beslut.
- Vi håller vad vi lovar.

Radisson SAS Edinburgh blir grönt

Under 2007 blev Radisson SAS Hotel Edinburgh det första hotellet i Rezidorkoncernen att anställa en konsult i ansvarsfullt företagande på heltid. Och hotellet fick snabbt sin belöning.

Inte nog med att Edinburgh internt utsågs till ”Best 2007 Responsible Business Hotel” och gick till final vid flera nationella miljötävlingar – hotellet har också sänkt sina driftskostnader med 5%. Tack vare den gröna satsningen har hotellet dessutom tagit hem nya affärer, särskilt inom segmentet Meetings & Events, och uppmärksammats i pressen – en uppmärksamhet som beräknas vara värd 25 000 GBP. Redan efter ett halvår hade konsulten Alexandra Hammonds arvode tjänats in.

Efter nästan ett år på posten har Alexandra Hammond vunnit många nya insikter om ytterligare förbättringar – inte minst när det gäller tillämpningen på andra hotell i Rezidorkoncernen. Det är inte ett program som kan uppnås på bara några få veckor, utan ett långsiktigt och synnerligen välorganiserat projekt. Trots detta kommer Edinburgh-exemplet med all säkerhet att inspirera många andra hotell till att följa i samma fotspår.

Gyllene utgångsläge
Grunden till programmet var redan lagd när Alexandra Hammond rekryterades – med en minskad förbrukning av energi, mindre avfall och lägre vattenförbrukning. Carbon Trust (ett brittiskt statsfinansierat energibesparingsföretag) hade även gjort en kostnadsfri energirevision. Hotellet hade identifierat många möjligheter att både minska dess miljöpåverkan avsevärt och att spara avsevärda summor. Åtgärderna innefattade exempelvis att övergå till energisnål belysning, installera poolskydd för att slippa värmeavgång och avdunstning, och att öka personalens medvetenhet om energibesparingsmöjligheter. Det enda som saknades var tillräckligt mycket tid, och därmed kläcktes idén om att anställa en konsult på heltid.

–Ett så pass lyckat RB-program vilar på två viktiga komponenter: dels ett seriöst åtagande från ledningen, dels ett engagemang hos de anställda. Resten – återvinningsplaner, utmärkelser, generösa donationer, etiska inköp – kommer med tiden och under arbetets gång. Jag blev väldigt glad när jag insåg att engagemang var en grundstomme i verksamheten. Det innebar att det fanns en enorm potential att inte bara kunna bygga ett starkt Responsible Business-program här i Edinburgh utan ett lysande, förklarar Alexandra Hammond.

Månatliga mål och åtgärder
Varje månad fastställdes nya mål och åtgärder. Bland framgångarna finns till exempel en sänkt elförbrukning per belagt rum med 8,2%, motsvarande en uppskattad besparing om 9 000 GBP per år. Genom olika avfallshanteringsåtgärder kunde sammanlagt nio ton avfall sorteras och behövde därmed inte deponeras på soptipp. Kartong, papper, burkar och glas samlas i allt högre utsträckning in för återvinning, och uttjänt utrustning som kuddar och konferensstolar slängs inte längre bort utan går istället till välgörande ändamål. Till följd av detta fick hotellet 2007 års WRAP-utmärkelse för att ha reducerat avfallet med över 50% av Considerate Hoteliers Assocation.

–Ansvarsfullt företagande är inte bara något vi borde ägna oss åt. Det är något som kan öka värdet i vår verksamhet och särskilja oss från våra konkurrenter. Kommunicerat på rätt sätt kan ansvarsfullt företagande hjälpa alla affärsområden – från försäljning och Meetings & Events till bokningar – att uppnå sina mål, avslutar Alexandra Hammond.

Viktiga åtgärder för ett lyckat RB-program
- **Säkerställ engagemang från ledningen.**
- **En kommitté med en engagerad och motiverad representant från varje avdelning, inte nödvändigtvis personer som kan mycket om ansvarsfullt företagande.**
- **Budgetera för initialkostnader och investeringar.**
- **Sätt upp ambitiösa mål som ändå är nåbara - för energi, vatten, avfall och tvätt.**
- **Kommunicera målen till alla medarbetare och gäster.**
- **Mät framstegen genom att notera vilka åtgärder som görs och håll koll på materialförbrukningen.**
- **Undersök möjligheten av en kostnadsfri energi-, avfalls- och vattenrevision.**
- **Kommunicera insatserna till gäster och allmänhet, det potentiella genomslaget blir betydligt större när fler känner till vilka insatser som görs.**
- **Överväg en eventuell miljöcertifiering.**

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP

“ one of the

FASTEST GROWING, MOST DYNAMIC

hospitality companies in the world today ”

Nearly **350 hotels** with over **66,000 rooms** in over **50 countries,** our portfolio of great brands continues to go from strength to strength, from success to success. If you want to be part of this success story contact us at **+32 2 702 9200** or log on to **rezidor.com**

Radisson SAS · COUNTRY INN · MISSONI · park inn · Regent

"Det här fantastiska landmärket kommer att stärka Stockholms ställning som en av världens vackraste städer", säger Kurt Ritter, Rezidors VD och koncernchef.

Jarl Asset Management

Längs Stockholms sjösida

Djärvt ikonisk men samtidigt hänsynsfull mot den känsliga stadssilhuetten längs vattnet – det nya Park Inn Waterfront kommer att stärka Stockholms profil som Skandinaviens huvudstad.

Placeringen mellan det ikoniska Stadshuset och livliga World Trade Center har gjort att hotellet redan börjat kallas för en av världens främsta mötesplatser.

Nya Park Inn Congress Centre Stockholm – med konferensmöjligheter för upp till 3 000 personer i hjärtat av Stockholm city – är ett av de största projekten i Park Inns pipeline. Rezidor har ingått ett 20 år långt avtal om att driva kongresscentret och hotellet intill. Park Inn Stockholm Waterfront får 418 rum och blir varumärkets flaggskepp i Stockholm när det slår upp portarna 2010.

– Vi har våra rötter i Skandinavien och är mycket stolta över att kunna hjälpa Stockholm att säkra sin position på den globala mötes- och eventmarknaden. Projektet får även konsekvenser långt utanför de egna väggarna. Det kommer att ge näring åt Stockholms anspråk på att vara Nordeuropas finanshuvudstad. Det här fantastiska landmärket stärker också Stockholms ställning som en av världens vackraste städer, säger Kurt Ritter, VD och koncernchef.

Kongresscentret och hotellet byggs på samma tomt som den gamla Postterminalen, sedan länge en skönhetsfläck i Stockholms vackra stadslandskap.

Den högmoderna arkitekturen blir ett djärvt ikoniskt inslag i stadsbilden, men kommer inte att störa den känsliga stadssilhuetten längs med vattnet som stockholmarna är så rädda om. Bankettanläggningen ger upp till 2 000 personer en storslagen utsikt över Stadshuset och Mälaren. Heldagsöppen restaurang, bar och träningscenter garanterar att Park Inn Stockholm Waterfront blir en mötesplats för såväl stockholmare som besökare.

Den 13 000 m² stora kongressanläggningen får den absolut senaste högteknologiska utrustningen och otaliga innovationer som kommer att göra Park Inn Congress Centre Stockholm till ett nytt riktmärke inom mötes- och eventbranschen. I Stockholm Waterfront ingår också 25 000 m² kontorsyta.

goldpoints plus[SM] för en bättre miljö

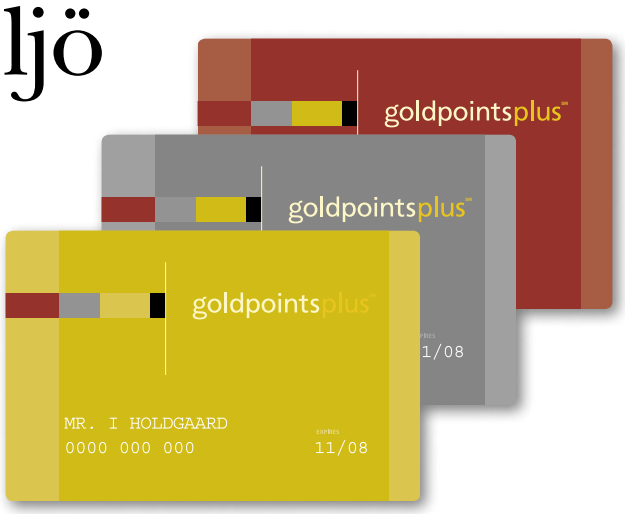
I oktober 2007 gjorde Rezidor Hotel Group och Carlson gemensam sak och sjösatte ett nytt gemensamt lojalitetsprogram för samtliga varumärken runt om i världen.

Möjligheten för gästerna att koldioxidkompensera sin vistelse fanns redan innan det nya programmet lanserades. Rezidor är den första hotellkoncernen i världen som erbjuder sina trogna gäster möjligheten att kompensera koldioxidutsläppen i samband med deras resor till hotellen – något som blivit möjligt tack vare samarbetet med CarbonNeutral Company.

– Målet är att det ska vara enkelt för gästerna att göra något bra för miljön eller samhället när de bor hos oss. Därför ger vi nu våra goldpoints plus[SM]-medlemmar möjlighet att använda sina bonuspoäng till att klimatneutralisera sitt besök hos oss, förklarar Pia Heidenmark-Cook, Vice President Responsible Business.

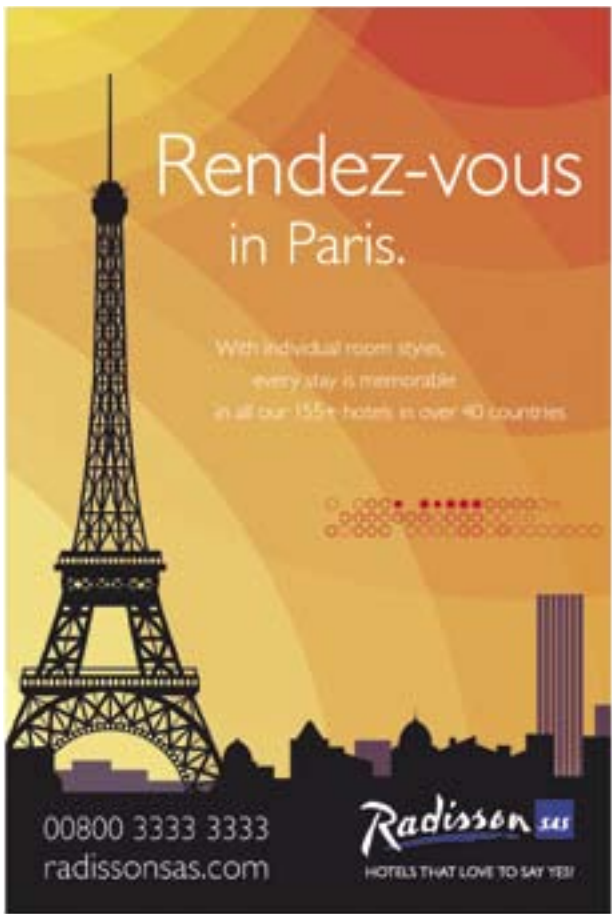
Gästerna tjänar in poäng varje gång de bor eller arrangerar ett möte på Regent, Radisson SAS, Park Inn, Country Inn & Suites, Park Plaza & Resorts, Radisson eller Radisson Edwardian. Poängen kan normalt sett omvandlas till gratis hotellnätter, uppgradering av rumsstandard, flygmil eller andra tjänster – och nu också till ett aktivt ställningstagande för en bättre miljö.

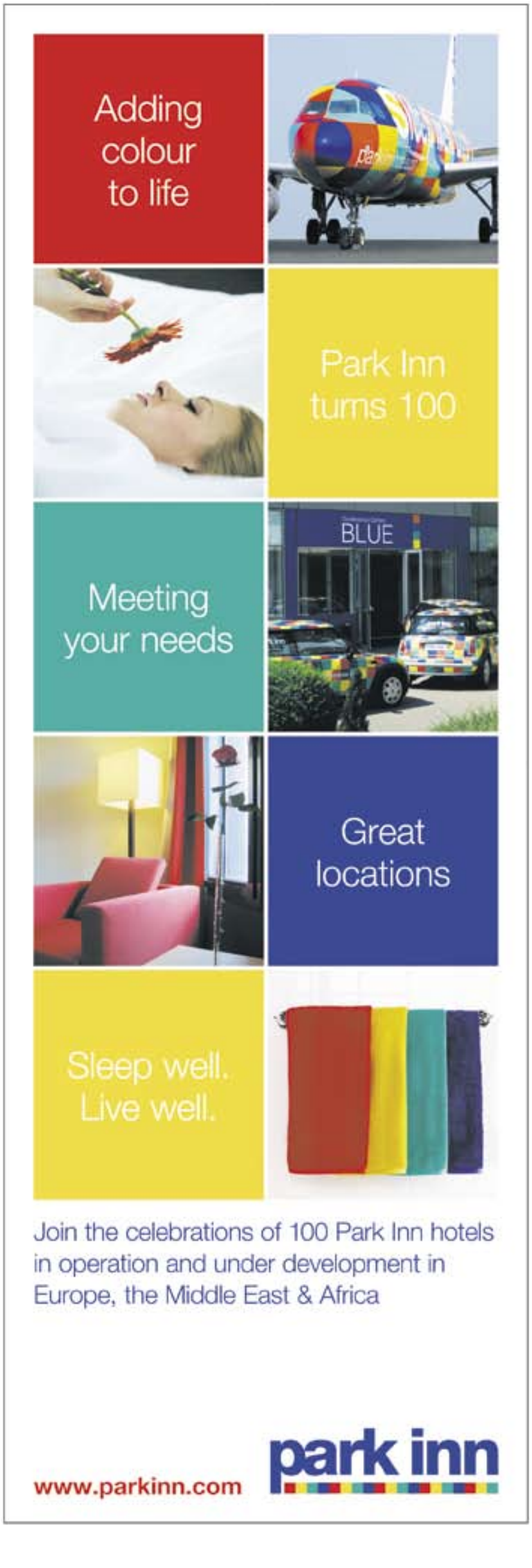
Alla beräkningar har gjorts tillsammans med CarbonNeutral Company. Det



behövs till exempel 2 000 bonuspoäng för att kompensera 270 kg koldioxid, vilket ungefär motsvarar en till två hotellnätter, inklusive en resa med bil. Koldioxidutsläppen neutraliseras genom att pengar doneras till projekt i utvecklingsländer, inriktade på lösningar för förnybar energi, vilket sparar samma mängd koldioxid som medlemmen vill avsätta.

– Ett annat alternativ är att ge sina bonuspoäng till World Childhood Foundation som är den internationella välgörenhetsorganisation som valts för både Rezidor Hotel Group och Carlson Hotels, avslutar Pia Heidenmark-Cook.





Positivt tänkande ger avtryck i marknadsföringen

Image-annonsering är inte något vanligt marknadsföringsgrepp i hotellbranschen. Men med tanke på att Radisson SAS inte är någon särskilt vanlig aktör, varför skulle företagets marknadsföring vara vanlig?

Med läckra bilder och ett självsäkert ”positioning statement” –”Hotels that love to say Yes!” – har Radisson SAS varumärkesannonser gjort starkt intryck på resenärer vid stora europeiska flygplatser och i affärs- och livsstilsmagasin.

–Vi har utvecklat en grafisk stil och en varumärkesprofil som matchar vårt designkoncept ”new breed”. Det ska vara djärvt och sticka ut, precis som hotellen. Men det handlar inte bara om utseende och känsla, det måste också ha attityd. En sak är säker: Vi tycker det är bra med humor i reklam. All vår kommunikation speglar vår Yes!-kultur, det positiva tänkande som driver Radisson SAS. Vi vet att våra gäster vill ha en problemfri och trevlig hotellvistelse. Att resa kan vara oerhört slitsamt och vi vill att Radisson SAS ska upplevas som en oas av positiv energi, säger Olivier Jacquin, Senior Vice President Sales, Marketing and Distribution.

Med ”Yes I Can!” som servicekoncept i vardagen för alla anställda inom Radisson SAS är ”Hotels that love to say Yes!” så långt ifrån en tom slogan man kan komma.

Utöver den övergripande varumärkesannonseringen är marknadsföringsprogrammet för Radisson SAS inriktat på ”Business Individual”-resenären, ”Leisure Individual”-resenären och ”Business Groups”. Många av aktiviteterna kanaliseras genom resebokningarna, framför allt Look To Book-programmet. Andra stöds av goldpoints plus℠-aktiviteter, Rezidors och Carlson Companies bonusprogram som ”nylanserades” i oktober 2007 och som är det första globala projektet tillsammans med Carlson.

–Förbättringarna av Radisson SAS webbplats för att göra den till en av branschens bästa hade hög prioritet under 2007, och det gäller även 2008. Vår nya webbplats är lätt att använda, lätt att söka i och har enkla bokningsfunktioner. En positiv bokningserfarenhet är ett mycket kraftfullt sätt att bygga varumärket, säger Olivier Jacquin.

Den distinkta och moderna designen gör Radisson SAS annonser lätta att känna igen. Och så den underfundiga texten, förstås.

MICE, Meetings & Events-marknaden, har växt fram som ett högprioriterat segment för Radisson SAS där nya affärsresenärer får sin första upplevelse av Rezidors hotellprodukter. Under 2007 ökade MICE-försäljningen med 24%. Radisson SAS konferensprodukter blir hela tiden mer kända och rankades som ”most improved” 2007 av konferensagenter i Tyskland och konferensbokningsföretag i Storbritannien.

”’Hotels that love to say Yes!’, är så långt ifrån en tom slogan man kan komma”, säger Olivier Jacquin.

–Vi hade satt upp ett globalt mål på 80 MEUR för 2007. Jag är glad att se att vi nådde målet och ökade försäljningen med 24% jämfört med 2006. MICE kommer även i fortsättningen att stå högst upp på vår agenda och vi har satt ännu ett aggressivt mål för 2008. MICE-försäljningen fortsätter att stå för en allt större del av Rezidors verksamhet. Vi siktar på att MICE ska bidra med upp till 20% av Rezidors intäkter 2008, säger Olivier Jacquin.

Dubbelseger i europeisk hotellgästnöjdhet

Radisson SAS har ända sedan lanseringen av sin ”100% Guest Satisfaction Guarantee” 1996 åtagit sig att ge gästerna bästa service – utan kompromisser. Gäster behöver inte betala för service som inte skötts som utlovat eller inte åtgärdats om den var fel från början.

Det kontinuerliga åtagandet att alltid leverera har bidragit till att både bygga varumärket och stärka kundernas preferens och lojalitet. Bekräftelser på att gästnöjdheten är stabil och även ökar märks nu på olika sätt, inte minst från det högt ansedda J.D. Power i november 2007.

J.D. Power and Associates är en ledande auktoritet bland marknadsundersökningsföretag och är närmast legendariskt på området. I 2007 års undersökning ”European Hotel Guest Satisfaction survey by leading global market” kom Radisson SAS högst av alla hotellföretag i förstaklassegmentet. Park Inn steg fram som segrare i mellanklassegmentet.

Inget är så givande som att få den här bekräftelsen på vår förträffliga service. Vi är stolta över att alltid göra vårt yttersta för att leva upp till våra varumärkeslöften – och att sedan kunna improvisera utöver det och överträffa förväntningarna i varje enskild servicesituation. Här gör vårt servicekoncept ”Yes I Can!” verkligen underverk. Vi ser varje kund som en individ och tolkar de olika behoven och preferenserna i varje given situation och gör sedan vårt bästa för att leverera utifrån det, säger Olivier Jacquin, Senior Vice President Sales, Marketing and Distribution.

Radisson SAS-gästerna var särskilt nöjda med in- och utcheckningsrutinerna och den förmånliga servicen, till exempel gratis höghastighetsanslutning till internet. Park Inn fick utmärkta resultat inom in- och utcheckning samt food & beverage och hotellfaciliteter.

–Att Park Inn är högst rankat i mellanklassegmentet är särskilt imponerande. Det är ett mycket ungt varumärke och att nå upp till den här nivån av erkännande för sin serviceprestation efter bara fyra-fem år är smått sensationellt, avslutar Olivier Jacquin.

Radisson SAS Waterfront Hotel, Jersey.

Radisson SAS in Marseille, Frankrike.

New Breed – det handlar om Nu!

De anslående ”new breed”-hotellen i glas och stål – som utgör en allt större del av Radisson SAS utbud – är i sig övertygande image-annonsering.

–Vi lever i en designmedveten tid. Hotellgäster förväntar sig i allt större utsträckning ett wow! i mötet med innovativ och häftig design, både interiört och exteriört. I och med våra new breed-hotell ger vi dem en design- och livsstilsupplevelse att skriva hem om. Några av de här nya hotellen har blivit resmål i sig och är ”snackisar” – inte bara lokalt, säger Gordon McKinnon, Executive Vice President Brands.

Den nya generationen Radisson SAS-hotell med spektakulär arkitektur och inredning lanserades på marknaden för fem år sedan som ett svar på en framväxande efterfrågan på livsstilshotell för en bredare kundkrets. Radisson SAS new breed-hotell är viktiga i arbetet med att omdefiniera varumärket och säkra dess position som det mest dynamiska och innovativa moderna alternativet bland förstaklasshotell.

–I dag kan över 40% av Radisson SAS innehav klassificeras som new breed. Allteftersom fler new breed-hotell tas i drift blir de normen för varumärket. Vi siktar på att bli marknadsledande genom nya, stilsäkra grepp vad gäller hotellens ”hårdvara” med en verkligt innovativ service som drivs av vår unika Yes I Can!-attityd. Vi är fullt medvetna om att attityd och anda, atmosfär och stämning, är viktigare än all hårdvara. Människor är alltid viktigare än betong, stål och glas, säger COO Thorsten Kirschke.

Radisson SAS Fredrikstad, Norge.

I mitten av 2009 ska Park Inn nr 100 börja sätta färg på stan.

Nr 100 – ger färg åt ett gråtonat Aberdeen

"Adding colour to life" är Park Inns pay-off. Och varumärket lever upp till förväntningarna på ett påfallande sätt, ibland genom att "sätta färg på stan" med tåg, bussar och bilar som målats i Park Inns livfulla – och lätt igenkännliga – färgskala.

Aberdeen är Skottlands tredje största stad med en befolkningsmängd på över 200 000. Den kallades tidigare "granitstaden" på grund av det stora antalet byggnader uppförda i den lokala gråa granit som fortfarande dominerar stadsbilden.

Park Inn Nr 100 – Park Inn Aberdeen – kommer att bidra till en förändring. Hotellet blir med sina 184 rum ett flaggskepp för varumärket när det slår upp portarna i mitten av 2009. I dag är Aberdeen en mycket dynamisk stad och en av Europas oljehuvudstäder. Ett av målen för Park Inn Aberdeen blir att ge Nordsjöoljeindustrin och dess affärspartner hotelltjänster i mellansegmentet och ett högt underhållningsvärde.

Smidig rebranding

Små saker som får stor effekt är nyckeln till snabb konvertering. Med fokus på snabb tillväxt genom framför allt konvertering har Park Inn utvecklat högeffektiva rutiner för time-to-market.

–Vi måste vara snabba och inte kompromissa det minsta när vi etablerar alla de varumärkesstandarder som har visat sig så framgångsrika för Park Inn. Det finns en tydlig uppsättning obligatoriska faktorer som måste stämma innan vi kan börja driva ett hotell under varumärket, säkra en enhetlig produktstandard och bidra till att bygga upp vårt varumärkeskapital, säger COO Jacques Dubois.

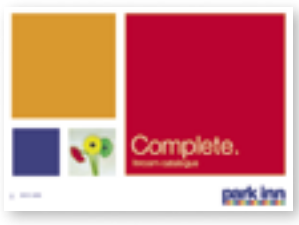
Programmet heter Park Inn Essentials. Det omfattar allt från att investera i den typiska Park Inn-interiören, PR och kringmaterial till driftsutrustning.

"Några av dessa är små saker som ger stor effekt, till exempel våra rena vita lakan som kontrasterar mot de färgstarka sängöverdragen, de färgglada duschdraperierna och den typiska Park Inn-konst som pryder våra rum och gemensamma utrymmen. Det är detaljer som direkt avslöjar att du befinner dig på ett Park Inn-hotell."

Den praktiska konverteringen kan till och med göras på en vecka beroende på hotellets skick och hur omfattande produktförbättringar som krävs enligt den avtalade planen för produktförbättring (PIP).

–Vi har särskilda team för konverteringar och öppningar av hotell. De vet exakt vad de ska ta itu med och när. De vet också hur man får allt i ordning för effektiv drift från dag ett. Vi vill naturligtvis kunna leverera konsekventa tjänster redan från början. Därför har vi ett ambitiöst program för utbildning av våra medarbetare för att skapa den typiska Park Inn-upplevelsen – enkelt, roligt och vänligt. Ett leende är, återigen, en av dessa små saker som kan göra stor skillnad, förklarar Jacques Dubois

En stor del av de Park Inn-hotell som tillkommit de senaste 24 månaderna genomgår nu stora renoveringar. Investeringsprogrammet innefattar designade badrum och gemensamma utrymmen.



Park Inn Ekaterinenburg är ett nybyggt hotell med 160 stycken modernt inredda och designade gästrum i livliga färger i den typiska Park Inn-stilen. Med sitt läge mitt i centrum och blott cirka 20 kilometer från Koltsovo International Airport är det ett mycket attraktivt hotell för både affärs- och fritidsresenärer.

Park Inn redo för fortsatt snabb tillväxt

Rezidors inblick i den enskilda hotellägarens specifika behov och förmågan att erbjuda rätt lösning ger företaget ett verkligt försprång inom affärsutveckling.

En "lättanvänd" och kundvänlig hotellprodukt till rimligt pris verkar vara en idé i som ligger i tiden. När Park Inn Aberdeen öppnades i Skottland i december 2007 sprängdes den viktiga 100-vallen – en verklig milstolpe för Rezidors nya tillväxtvarumärke. Park Inn introducerades i företagets portfölj 2003 och har framgångsrikt följt efter systerkedjan Radisson SAS i förstaklassegmentet genom expansion på marknader där Rezidor redan har en stark närvaro – framför allt i Norden, Tyskland, Storbritannien och Ryssland.

–Eftersom vi började från noll på våra marknader har det verkligen handlat om att bygga upp varumärket från scratch. Vi såg tidigt att det behövdes ett varumärke för mellansegmentet som kunde erbjuda det väsentliga, fast på ett bättre sätt än det befintliga utbudet på marknaden. Dessutom fräscht och färgstarkt förpackat, späckat med mängder av positiv energi och mer värde för pengarna än någon konkurrent. Park Inn är svaret. Vi har helt klart lyckats. Att växa från noll till 100 hotell på mindre än fem år är en enastående prestation, något att bräcka för oss i framtiden, säger Jacques Dubois, Chief Operating Officer vid Park Inn.

Park Inn-hotellen är inriktade på att ta hand om allt det grundläggande i en hotellupplevelse: välkomnande och informell service, rena, fräscha, funktionella, roliga och med hög säkerhet – hotellen ska motsvara och överträffa basbehovet hos den som reser ofta i affärer eller på fritiden.

Gästerna ska uppleva Park Inn som okomplicerat och givande. Park Inn är mycket effektivt, fräscht och levande – med en tydlig profil och en helt egen attityd. Vår service hämtar sin styrka ur Rezidors "Yes I Can!"-attityd. Vi är mycket stolta över att kunna erbjuda en "funktionell" hotellprodukt till ett rimligt pris där vi fokuserar på det som verkligen betyder något: en god natts sömn i en fräsch, ren och säker miljö. Tjänster som alltid levereras med en varm och vänlig attityd. Vi tror på mottot "sov bra och lev bra", säger Jacques Dubois.

Varumärket Park Inn fick ett tillskott på hela 14 nya hotell bara under 2007, vilket gör det till en verklig tillväxtmotor. Ytterligare fyra har tillkommit under de två första månaderna 2008. I dag har huvuddelen av de nya Park Inn-hotellen tillkommit genom konvertering, vilket är vad man kan förvänta sig av ett ungt företag. I takt med att de här projekten går i hamn kommer fler och fler av de nya hotellen att vara nybyggda.

–Vi har utvecklat några mycket effektiva varumärkesverktyg och processer. Med dem kan vi snabbt göra om ett hotell till ett fullfjädrat Park Inn-hotell. Självklart måste varje hotell först kvala in genom att redan vara bland de bästa i sin klass. Den snabba uppstartsprocessen är en viktig ingrediens i Park Inns framgångsrecept, säger Jacques Dubois.

Park Inn är en aktör på stark frammarsch i BDRC:s (Business Development research Consultants) undersökning bland europeiska och nordiska hotellgäster 2007. Varumärket blir uppenbarligen allt mer känt för varje vecka och för varje nytt hotell som tillkommer.

–Det är tydligt att vi nu börjar skörda frukterna av att ha lanserat en av de tydligaste varumärkesidentiteterna i hotellbranschen. Man känner omedelbart igen ett Park Inn på dess starka färgskala som även förkroppsligar varumärkeslöftet om enkelhet, glädje och energi. Vi tror på att göra kommunikationen enkel och har skapat ett effektivt program för annonsering som är enkelt, verkningsfullt, flexibelt och anpassningsbart. Precis som våra gäster är om sig och kring sig så utnyttjar vi flygplan, tåg, bussar och bilar för att synliggöra varumärket ute på gatorna och sätta färg på vardagen, säger Jacques Dubois.

"Park Inn är svaret på en växande efterfrågan på okomplicerade, trevliga och effektiva hotellupplevelser till rimligt pris," säger Park Inns COO Jacques Dubois.

Vilka är de tre viktigaste faktorerna bakom Park Inns framgångar?

- Rezidors rykte som hotelloperatör.
- Tydlig produktpositionering.
- Visuellt effektiv kommunikation.

Vilka är de tre mest lockande skälen till att bo på Park Inn?

- Valuta för pengarna.
- Yes I Can-service = en hotellvistelse där allt fungerar.
- Rent, säkert, bekvämt.

Vilka är de tre mest lockande skälen till att ingå i varumärket Park Inn?

- Nytt varumärke, inga negativa associationer.
- Flexibel avtalsstrategi – vi hittar lösningarna.
- Snabbt växande varumärke och möjlighet att kunna påverka (till skillnad från att bara vara "ännu ett Holiday Inn" ...).

Den röda mattan sträckte sig ända fram till Nobelprisutdelningen där Al Gore och IPCC gemensamt tog emot Nobels fredspris.

Scanpix/Bjorn Sigurdson

Ansvarsfullt företagande på röda mattan

2007 kommer att gå till historien som året när röda mattan rullades ut för ansvarsfullt företagande och miljöfrågorna lyftes upp på ledningsnivå. Rezidor, som länge förespråkat ansvarsfullt företagande, välkomnar denna förändring helhjärtat.

Röda mattan rullades först ut för Al Gore som vann en Oscar för sin film ”En obekväm sanning”, men mattan skulle komma att sträcka sig ända fram till Nobelprisutdelningen där Al Gore och IPCC gemensamt tog emot Nobels fredspris.

Vi står alla inför enorma utmaningar framöver, och för rese- och turistbranschen har den ökade miljömedvetenheten redan lett till en välbehövd gemensam insikt om att något måste göras. Nu!

Att möta allt högre krav

För Rezidor bygger hållbar lönsamhet och tillväxt på att verksamheten kan uppfylla kraven från företagskunder och samhället som helhet, bland annat miljönormer och krav på socialt ansvarstagande och etiskt uppträdande. Med ett ansvarsfullt företagande (Responsible Business, RB) minskar också driftskostnaderna – tack vare att naturresurser som energi utnyttjas effektivare och tack vare minskat avfall, lägre driftskostnader och lägre miljörisker – utöver de relaterade juridiska och ekonomiska utgifterna samt försäkringsutgifter.

Enligt Pia Heidenmark-Cook, Vice President Responsible Business, är Rezidor väl förberett och kommer att få en relativ fördel på grund av sitt långsiktiga arbete med ansvarsfull företagande.

Allt fler gäster vill ha en hotellvistelse med låg miljöpåverkan som motsvarar deras miljömedvetenhet i vardagen. Och detsamma gäller företagskunderna. Tidigare hade ytterst få av dessa kunder någon policy för ”gröna resor” och gästerna var i stort sett omedvetna om vilken inverkan deras hotellvistelse hade på miljön. Men det här förändras snabbt. Många stora internationella företag utfärdar policier för koldioxidsnåla resor, och enskilda gäster börjar ta hänsyn till miljö och etik när de väljer övernattning. Miljö- och samhällsinformation och håller snabbt på att bli en viktig del av försäljnings- och marknadsföringsarbetet. Vi ser fram emot att möta den här utmaningen och att kunna skörda frukterna av Rezidors aktiva arbete inom ansvarsfullt företagande, säger Heidenmark-Cook.

Ökad medvetenhet hos investerare

Ur ett kapitalkostnads- och aktieägarperspektiv visar investeringsfonder, banker och socialt ansvarstagande investerare ett allt större intresse för företagens miljörelaterade och sociala prestanda. Morgan Stanley uppskattar att 15% av det förvaltade kapitalet i Europa och USA inom en snar framtid kommer att förvaltas enligt ansvarsfulla investeringskriterier.

–Vi räknar med att runt 10% av våra aktieägare investerar enligt SRI-kriterier (Socially Responsible Investment), och en majoritet har redan åtagit sig att följa principerna för ansvarsfulla investeringar. Det betyder att vi drar till oss kapital från investerare som ser fördelarna med vår agenda för ansvarsfullt företagande, säger Heidenmark-Cook.

För ett hotellföretag som Rezidor är en reducerad klimatpåverkan inte en isolerad företeelse, utan det handlar om en nära dialog med fastighetsägare, byggherrar och arkitekter.

–Processen är en utmaning eftersom många av de åtgärder som måste vidtas kräver investeringar i och omkring fastigheterna. Vi äger inte de här fastigheterna, de ägs av våra affärspartner. Men fastighetsägare blir också mer och mer angelägna om att ställa frågor om huruvida vi driver hotellen på ett miljövänligt sätt. Ett långsiktigt RB-program med en strikt rapporteringsstruktur är därför mycket fördelaktigt.

Riskhantering

Det finns mycket att vinna på att arbeta med RB-frågor, både etiskt och ekonomiskt. Det finns också risker med att låta bli. En uppenbar risk är ett minskat resande om resebranschen inte lyckas sänka sina koldioxidutsläpp – antingen till följd av rättsliga påtryckningar och bestämmelser som koldioxidskatter, vilka leder till högre priser på resor – eller på grund av att kunderna själva frivilligt skär ner på sitt resande. Det finns också en risk för mer plötsliga effekter av klimatförändringarna. Resemönster kan brytas på grund av naturkatastrofer och hotellfastigheter kan skadas av oväder eller översvämningar.

–Det är för tillfället omöjligt att kvantitativt bedöma riskerna eller deras påverkan på intäkterna. Men de kostnader som är direkt relaterade till RB-programmet mäter vi, bland annat kostnader för energi- och vattenförbrukning och avfallshantering. Programmet är vårt sätt att hantera riskerna i vårt resursutnyttjande, men det är också en del i vårt säkerhets- och trygghetsarbete.

Klimatförändringsstrategi för 48 länder

En av de största utmaningarna framöver blir att etablera en stark klimatförändringsstrategi som kan anpassas till de olika förhållandena som råder i de 48 länder där Rezidor bedriver hotellverksamhet. Några av dessa områden är dock lättare att definiera än andra. Ett av målen inför 2008 är fler externa tredjepartscertifieringar inom miljö.

”Allt fler gäster vill ha en hotellvistelse med låg miljöpåverkan som motsvarar deras miljömedvetenhet i vardagen”, säger Pia Heidenmark-Cook.

I Storbritannien siktar vi på att anpassa sju Radisson SAS-hotell enligt ”Green Tourism Business Scheme”. I Skandinavien är vårt mål att ytterligare 16 hotell ska erhålla den nordiska Svanenmärkningen. I Frankrike, Tunisien och Beneluxländerna ska sex hotell få Gröna Nyckeln, och på Irland är målet att vinna ”Green Failite Award” till åtta hotell. Våra hotell ska framför allt fokusera på att bevisa att de möter de stränga krav som ställs av dessa parter, till exempel i fråga om energiförbrukning, källsortering och gröna inköp. En annan utmaning blir att uppmana våra franchisetagare att rapportera in till Rezidors system eftersom det hjälper oss att bli bättre, och många av dem har redan infört mycket aktiva miljö- och sociala program, förklarar Heidenmark-Cook.

Huvudsakliga miljöpåverkande faktorer

Hotelldrift innebär förbrukning av råvaror, energi och vatten och leder till att avfall genereras. Rezidors huvudsakliga miljöpåverkande faktor är energiförbrukning – med dess påföljande klimatpåverkan – och materialförbrukning. Miljön nämns direkt eller indirekt i alla av de åtta punkterna i Responsible Business-policyn.

–Alla våra intressenter medverkar till att bygga upp och driva verksamheten på ett miljömässigt hållbart sätt. Driftsansvaret ligger på varje enskild hotellchef, som i sin tur får stöd av samordnare och ett RB-team vid varje hotell. Våra anställda utbildas till att fatta medvetna miljöanpassade beslut och vi strävar efter att göra våra gäster lika medvetna om hur de kan hjälpa till. Vi väljer också leverantörer utifrån ett miljöperspektiv, avslutar Pia Heidenmark-Cook.

Wolfgang Nitschke blev utnämnd till "Best General Manager 2007".

Stora samtals-ämnet i Berlin

"Mr Regent" gör det igen, den här gången i Tysklands pampiga huvudstad.

–Sinne för detaljer och personlig service med ett vänligt leende. Det är General Manager Wolfgang Nitschkes svar på vilket framgångsrecept som ligger bakom Regent Berlin. Lätt att säga kanske, men inte lika lätt att genomföra – och dessutom göra det konsekvent på allra högsta lyxnivå. När Rezidor 2004 tog över det mycket kända hotellet i Berlin från den tidigare ägaren, Four Seasons, lyste siffrorna röda.

Nitschke tillsatte en ny ledning och nya team för marknadsföring och försäljning, och ledde själv medarbetarutbildning och rekrytering med fokus på den oöverträffade nivå av indiviualiserad service som gjort varumärket Regent världsberömt. Han inledde dessutom en omfattande ombyggnation med bland annat större konferensutrymmen och skapade nya Fischers Fritz, en gourmetrestaurang i världsklass under kökschefen Christian Lohse som tilldelades sin andra stjärna i Michelinguiden 2007. Hotellet blev snabbt det stora samtalsämnet i Berlin.

–Wolfgang Nitschke har ett enastående personligt nätverk från sin tidigare karriär, säger Kurt Ritter, som anlitade honom för satsningen på Regenthotellet.

–Det är fascinerande att han så snabbt lyckades etablera hotellet som stället att bo på här i Berlin, och att han lockat hit så många internationella kändisar.

Det synnerligen goda resultatet 2007 för Regent Berlin överträffade alla förväntningar, särskilt i fråga om ökad RevPAR. Det var därför ingen större överraskning att Wolfgang Nitschke utnämndes till "Best General Manager 2007" vid Worldwide Hospitality Awards i Paris i november.

Hans recept?

–Man måste ha kontroll över och vara engagerad i allt som händer på hotellet, både direkt och indirekt. Man måste ständigt sträva efter perfektion, visa vägen och leda från "fronten".

Wolfgang Nitschke har haft en nyckelroll i Regents historia. Han anslöt sig till varumärket i dess barndom efter att det skapats av Bob Burns på 1980-talet. Hans erfarenhet av varumärket omfattar bland annat positioner på Regenthotell i Hongkong, Sydney, London och Los Angeles. Han har också haft en viktig funktion som Regent Area Director för Nordamerika och arbetat som hotellchef på landmärken som Le Meridien Heathrow, The Dorchester i London och det berömda Burj-Al-Arab Hotel i Dubai.

Hans genuina bakgrund inom Regent och hans senaste framgångar med Regent Berlin har gett honom tilltalsnamnet "Mr Regent". Han har också varit mycket aktiv vid slutförandet av Regent Bordeaux och övervakat ombyggnaden.

–Regent Bordeaux har precis öppnat – och målet är att excellera i alla avseenden, konstaterar han kort och gott.

Vilken framtid ser han för varumärket Regent?

–Om vi sköter varumärket rätt har det en strålande framtid. Condé Nast Traveler rankade nyligen Regent Esplanade i Zagreb som nummer 34 av världens 100 bästa hotell. De gör allt rätt och har ett pedantiskt sinne för detaljer. Den stora utmaningen för varumärket är att växa tillräckligt snabbt för att skapa korsexponering av varumärket och varumärkeskännedom.

–Årets absoluta höjdpunkt, säger Wolfgang Nitschke om att Regent Berlins hyllade restaurang Fischers Fritz fick en andra stjärna i Guide Michelin. Fischers Fritz representerar själva eliten av exklusiva gourmetrestauranger i Berlin och är den enda restaurangen i den tyska huvudstaden med två stjärnor. Christian Lohse är en av Tysklands mest berömda köksmästare och bjuder på enastående fisk- och skaldjursrätter i den exklusiva matsalen med en unik utsikt över den historiska Gendarmenmarkt.

Den legendariske arkitekten Jacques Garcias trollspö har förvandlat Palace Bordelais till ett av Europas lyxigaste hotell, ett förkoppsligande av "the Tao of Regent".

Tao of Regent har landat i Bordeaux

Äntligen har vinets huvudstad fått ett hotell värdigt en Latour, Margaux eller Petrus.

–Att förstå lyx i dess djupaste bemärkelse – det är vad Regent handlar om. Vi skänker lyx för alla sinnen, med en vänlig och ständigt närvarande service som bygger på "Tao of Regent": "Att höra utan att bli tillsagd, att se utan att bli påvisad, att veta utan att bli tillfrågad", säger Thorsten Kirschke, COO Radisson SAS och Regent Hotels.

Den sofistikerade staden Bordeaux har nått nya höjder av elegans tack vare Regent Bordeaux. Hotellet tog emot sina första gäster i maj 2007 och kommer att vara i full drift lagom till den officiella invigningen i maj 2008. Hotellet ligger mitt emot Opéra National de Bordeaux och fasaden till det gamla Palace Bordelais har återställts i all sin forna glans, medan interiören bjuder på oslagbar prakt. Den kände franske inredaren Jacques Garcia har inrett de ypperliga rummen. Gästerna kan njuta av regionens legendariska mat och vin i tre fantastiska restauranger eller bli ompysslade i det 1 000 m² stora Le Bain de Léa Spa. Gästerna slussas smidigt till och från flygplatsen i slimmade Bentley Continentals – allt för att ge en garanterat högklassig lyxupplevelse från början till slut.

–Att leverera en magisk upplevelse, något du aldrig glömmer – det är själva syftet med "the Tao of Regent", säger Nathalie Seiler-Hayez, hotellchef för hotellets 150 rum och sviter.

I Europa erbjuds i dagsläget Regent-upplevelsen i Berlin, Bordeaux och Zagreb, och härnäst följer Dubrovnik och Abu Dhabi.

–Vi brinner för det här varumärket. Här finns ett unikt arv och ett gediget varumärkeskapital med exempellös potential. Vi är fast beslutna att åter göra det till världens främsta varumärke i lyxklassen, säger VD och koncernchef Kurt Ritter.

”Med ett nytt varumärke måste du få allt rätt från början. Med ett varumärke som Missoni finns inget alternativ: det är en moralisk nödvändighet att få det rätt, ett ansvar gentemot familjen”, säger Gordon McKinnon.

Hotel Missoni – nytt grepp på liv, stil och lyx

Direkt från varumärkesverkstaden – en fröjd för öga och själ.

– Det tog lite längre tid att få det rätt än vi tänkt oss. Men vi tycker att det var värt att satsa både tid och kraft. Med ett varumärke som Missoni måste allt bli rätt från början. Arvet är så starkt och synligheten så stor att du inte får en andra chans, säger Gordon McKinnon, Executive Vice President Brands.

I slutet av 2005 undertecknade Rezidor en överenskommelse med familjen Missoni om att gemensamt ta fram ett hotellvarumärke i ”ny lyx”-segmentet för lansering globalt i särskilt utvalda stilmedvetna och dynamiska städer. Till en början koncentreras utvecklingen till Rezidors etablerade marknader i Europa och Mellanöstern, kort därefter följer expansion i USA.

De första två Hotel Missoni öppnar i Edinburgh och Kuwait under första kvartalet 2009.

– Med all respekt, visst kan man hävda attt detta är lite udda städer om man ska lansera ett modebaserat hotellvarumärke. Men det var viktigt att ha konkreta projekt att utveckla varumärket genom. Det hade aldrig fungerat att arbeta i ett teoretiskt vakuum med ett varumärke som är så ”verkligt” som Missoni. Vi har till och med skapat en fullt utrustad varumärkes-workshop och ett showroom i Missonis hemby Sumirago i den norditalienska Varese-provinsen. Där har olika varumärkeskomponenter testats och visats upp för att få fram en produkt som inte bara är visuellt anslående, utan naturligtvis även praktiskt genomförbar. Relevans och autencitet är alltid viktigt när man bygger ett varumärke. Av det skälet har det varit en ren och skär glädje att ha familjen Missoni – i synnerhet Rosita Missoni – så nära knutna till projektet, säger Gordon McKinnon.

Missoni-hotellen har skapats som en flexibel varumärkesmodell, trots den tydliga designprofilen. Modellen kommer att användas för både nybyggda och konverterade hotell, och för olika volymer – från 40 upp till 250 rum, beroende på arkitekturen. Standardrummen får en yta på omkring 30 m², även om det också i hög grad beror på platsen. I hjärtat av varje hotell finns de centrala hotellfunktionerna samt bar och restaurang. Därutöver finns, än en gång beroende på de lokala förutsättningarna, extra dimensioner i form av spa, caféer, försäljning eller event-utrymmen – allting naturligtvis genomsyrat av en äkta italiensk kultur.

Allting handlar om att behärska affärsgrunderna för hotellindustrin. Den 36:e Business School hölls på Radisson SAS Golden Sands Resort på Malta – med en samling dedikerade "Yes I Can"-ambassadörer.

Människor som växer får affärerna att växa

Rezidor Hotel Group är ett av världens snabbast växande hotellföretag med ett kraftfullt varumärkeslöfte. Kärnan i det löftet är det unika servicekonceptet Yes I Can! Konceptet handlar om att optimera gästnöjdheten – den avgörande ingrediensen i all hotellverksamhet. Men hur bär man sig åt för att få 26 000 rezidorianer i Europa, Mellanöstern och Afrika att helhjärtat anamma och leva enligt den filosofin varje dag i allt de gör?

I en bransch som hotellbranschen, som handlar om människor, återskapas både produkten och varumärket varje dag av de människor som bär fram dem. Beathe-Jeanette Lunde, Senior Vice President inom People Development & Radisson SAS Franchise Operations, sitter också med i ledningsgruppen. Vi bad henne berätta mer om medarbetarutveckling och Rezidors filosofi om att människor som växer också får affärerna att växa.

–Det främsta ledet är det som ger resultat på sista raden. Framgång i hotellbranschen handlar helt och hållet om en motiverad arbetsstyrka som lärt sig lyssna på kunden, och som överträffar hans eller hennes förväntningar så pass att han eller hon kommer tillbaka och blir en ambassadör för våra varumärken. Medarbetare som känner sig delaktiga och ansvariga, och som är stolta över att vara en del av vårt företag, kommer alltid att sträva efter att åstadkomma mer. Vi anser att delaktighet, engagemang och att ha roligt är vägen till lönsamhet. I det avseendet har vi en lite annorlunda affärsmodell! Hemligheten bakom framgångsrik medarbetarutveckling är att låta var och en få växa till sin fulla potential. Det kan antingen betyda en satsning på en traditionell ”vertikal” karriär, exempelvis till en chefstjänst, eller att sträva mot en expertposition inom ett visst yrke eller en viss funktion, oavsett om det är en servicetjänst eller back office, förklarar Beathe-Jeanette Lunde.

”Yes I Can!” karriärplanering

Det fins många sätt att mäta och planera karriärsteg och stimulera enastående prestationer. Så kallade ”Centres of Excellence”, ett utbildningsprogram i fem steg, ett ”On Job Library”, Business School@Rezidor, praktikantperioder för potentiella medarbetare, mentorprogram och specialanpassade verktyg som garanterar att människor får möjlighet att växa med företaget. Men man måste också göra verklighet av orden och den unika ”Yes I Can!”-attityden har varit avgörande på resan mot ”Best Mid and Upscale Hotel Brand in Europe Of The Year 2007”. Yes I Can! var från början ett program inom Carlson som fördes in i företaget 1995, men har nu blivit kärnan i Rezidors företagskultur.

–Yes I Can!-andan är mycket enkel och kraftfull. Den bygger på delaktighet och mandat att fatta beslut i varje enskild situation. Den bygger på strävan efter att hela tiden bli bättre och alltid göra sitt bästa för att hjälpa kunden. Den är baserad på sund konkurrens i en gemensam strävan att både överträffa konkurrenterna och att konkurrera om interna utmärkelser. Och framför allt handlar det om en massa sunt förnuft, där man behandlar kunden eller kollegan på samma sätt som man själv vill bli behandlad och respekterad på. Den här metoden har gjort oss till en branschledare, fortsätter Beathe-Jeanette Lunde.

Veteran inom Employer Branding

Employment Branding är ett hett diskussionsämne i dag. Och även om Rezidor redan med framgång har marknadsfört sitt arbetsgivarvarumärke under större delen av decenniet har det aldrig officiell kallats för Employer Branding. Rezidor har vunnit åtskilliga utmärkelser för bästa praxis inom Human Resources-området, och är mycket väl rustat för att ta framgångssagan ett steg längre.

Rezidor har alltid bedrivit ett omfattande varumärkes- och PR-arbete för HR. Koncernen har sedan 1989 åtagit sig att följa en process som kallas LOTS®, Logical Thinking System. LOTS stöder alla chefer – på koncernnivå, regionnivå, General Managers och avdelningsnivå – inom alla deras ansvarsområden, inklusive budget, affärsverksamhet, resultatrapportering, planering, delegering och uppföljning.

–Verksamhetsplanering med LOTS ger en enhetlighet inom företaget i form av gemensamma syften, mål och strategier. Det är ett effektivt redskap som aktivt bidrar till hotellets verksamhetsplanering och som är enkelt att använda i det dagliga beslutsfattandet. 1992 lanserade vi och byggde varumärket S.T.A.R, Supervisory Leadership Development-programmet, som blivit en plattform för vår grundläggande ledarskapsutveckling. Efter lanseringen av vår Business School 1996 har alla program fått egna varumärken och kommunicerats i syfte att antingen attrahera potentiella medarbetare eller att behålla den kompetens som vi redan har.

Business School@Rezidor

För att kunna utveckla verksamheten ännu mer är det nödvändigt att behärska grunderna. Det är också själva syftet med Business School@Rezidor. Företagsskolan är en utbildningsplattform som driver på både intäkter, kvalitet och värde. Genom den får människor uppmuntran och hjälp så att de kan leda sig själva och andra – och verksamheten.

–Samtliga kurser påverkar affärsmålen beträffande gästnöjdhet, medarbetarnöjdhet och ägarnöjdhet.

”Varumärkeslöftet återskapas varje dag av de människor som bär fram det”, säger Beathe-Jeanette Lunde.

Målet för alla våra utbildningar har alltid varit att bygga en varumärkeskultur och möjliggöra för medarbetarna att ”leva” det varumärke de representerar.

Under de senaste åren har vi också lagt märke till viktiga skillnader i människors urvalskriterier: man vill arbeta för ett företag som också tar sitt sociala, etiska och miljömässiga ansvar. Sedan 1996 har vi involverat våra chefer och medarbetare i ett antal mål och aktiviteter, och vårt omfattande program för ansvarsfullt företagande har funnits på plats för alla varumärken och regioner i över sex år nu. Vi har ett koncernövergripande utbildningsprogram och är på väg att lansera en helt ny modul i år. Vi har handböcker, en broschyr, kampanjmaterial och enskilda handlingsplaner för hotellen. September är vår ”Responsible Business-månad” på hotellen och huvudkontoret då alla engagerar sig i lokala aktiviteter för att öka medvetenheten och dra in pengar till World Childhood Foundation eller andra välgörande ändamål, avslutar Beathe-Jeanette Lunde.

Ett år av ansvarsfullt företagande

Tanken att företagen måste ta ett större ansvar för samhälle och miljö har vuxit sig allt starkare under de senaste årtiondena.

Detta beror delvis på de utmaningar som globaliseringen för med sig, men också på att det finns en ökad kunskap om att det lönar sig att ta större ansvar. Corporate Social Responsibility, eller CSR, avser i allmänhet att affärsbeslut fattas baserade på etiska värderingar, enligt gällande lagstiftning och med respekt för människor, samhälle och miljö.

Rezidor har valt termen Responsible Business som beteckning för sitt CSR-arbete, eftersom man anser att det ligger på det individuella ansvaret att få saker och ting att hända – något som också ligger i linje med företagets kärnfilosofi: Yes I Can!. Utan att ta ansvar går det inte att förändra eller nå en långsiktig lönsamhet.

Om Rezidor ska vara framgångsrikt på lång sikt krävs en förståelse för, och förmåga att hantera, behoven hos dem som påverkar eller påverkas av verksamheten. I företagets Responsible Business-program identifieras åtta huvudintressenter: anställda, kunder, fastighetsägare, aktieägare, leverantörer och affärspartner, lokala och globala samhällen, myndigheter och den yttre miljön.

Företagets relationer med sina intressenter omfattar ett antal miljömässiga, sociala och ekonomiska frågor, till exempel effektivt utnyttjande av resurser, begränsning av utsläpp och avfall, barns rättigheter och välbefinnande, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen och för gästerna samt det kulturella arvet.

En central del av Responsible Business-programmet är att förbättra det miljömässiga resultatet. För att kunna jämföra hotellens resultat över åren, med tanke på Rezidors starka tillväxt, används miljönyckeltal baserade på beläggning. I följande tabeller finns nyckeltal som energi, vatten och restavfall för de tre huvudvarumärkena i drift: Radisson SAS, Park Inn och Regent. Värt att notera är de stora regionala skillnaderna i energi- och vattenåtgång, liksom när det gäller koldioxidavtryck.

Miljönyckeltal för hotell i drift

	Radisson SAS	Park Inn	Regent
Energiförbrukning, kWh/gästnatt	71 (69)	63 (54)	135 (180)
Vattenförbrukning, liter/gästnatt	475 (468)	403 (389)	518 (591)
Restavfall, kg/gästnatt	1,74 (1,69)	2,16 (2,24)	1,25 (1,96)
Direkta CO_2-utsläpp, motsvarande kg/gästnatt	20,99	20,01	40,76
Antal gästnätter, 1 000-tal	9 668 (8 764)	2 537 (2 396)	98 (76)

Siffror för 2006 inom parentes.

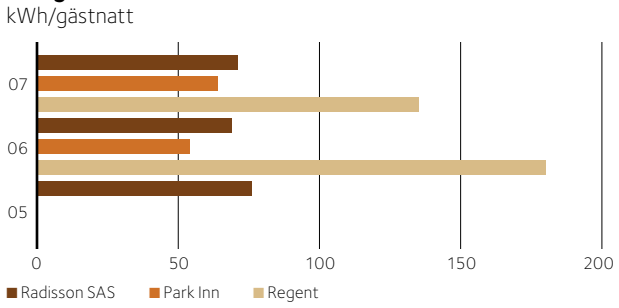
	Energiförbrukning, kWh/gästnatt	Energikostnad, EUR/rumsnatt	Klimatpåverkande CO_2 motsv./rumsnatt	Vattenförbrukning liter/gästnatt	Restavfall, kg/gästnatt
Radisson SAS					
Frankrike	47	6,15	7,85	297	1,52
Tyskland	56	7,49	22,56	291	0,96
Mellanöstern & Afrika	117	7,32	89,08	1 074	3,00
Storbritannien & Irland	71	8,24	31,60	351	2,76
Ryssland & Baltikum	108	5,66	40,32	536	3,89
Norden	55	5,77	6,68	310	0,99
Benelux	57	6,11	19,41	289	3,01
Central- och Östeuropa	92	7,02	31,37	375	2,59
Finland[1]	77	NA	NA	214	0,73
Park Inn					
Frankrike	37	3,51	5,36	245	1,98
Tyskland	24	3,88	8,80	148	1,63
Storbritannien & Irland	67	6,30	25,48	345	1,45
Ryssland & Baltikum[2]	97	4,64	35,82	515	3,30
Regent					
Tyskland	203	16,82	57,48	558	1,39
Östeuropa	230	8,43	33,33	659	1,22

1) Alla Radisson SAS-fastigheter i Finland har franchiseavtal.

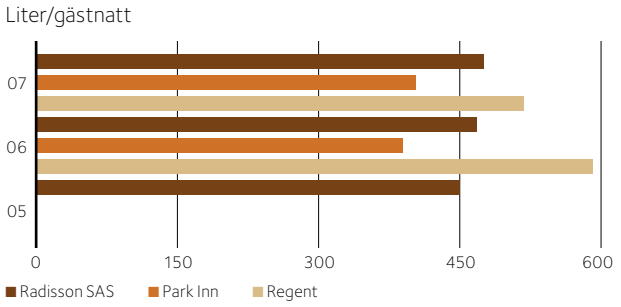
2) CO_2 baserar sig på tre hotell.

Endast ett Park Inn-hotell med management- eller hyresavtal i respektive Mellanöstern & Afrika, Norden, Benelux och Central- och Östeuropa, därav inget regionalt snitt.

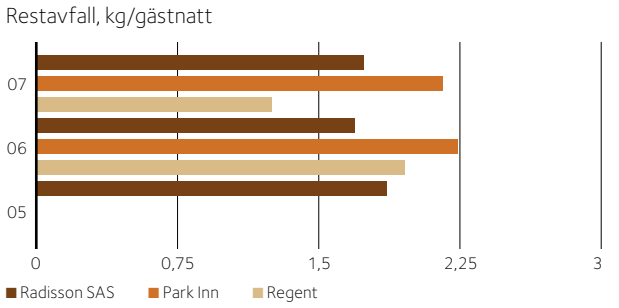
Energi
kWh/gästnatt



Vatten
Liter/gästnatt



Avfall
Restavfall, kg/gästnatt



Det prestigefyllda priset "International Star Diamond Award" togs emot av Regent Zagrebs General Manager, Jorgen Jorgensen (till höger).

”Och vinnaren är...”

Rezidor har en lång tradition av att håva in priser och glänsa med topplaceringar i alla kategorier. 2007 var inget undantag.

Den mest prestigefyllda utmärkelsen 2007 var tveklöst den från J.D. Power där Radisson SAS och Park Inn fick toppnoteringar i 2007 års European Guest Satisfaction Index *(se sidan 10)*.

Radisson SAS fick även en annan viktig utmärkelse – ”Best Hotel Chain in the Nordics” från BDRC (BDRC Hotel Guest Survey) – för fjärde året i rad. I Norge blev Radisson SAS det första varumärket som vunnit både kategorin ”Best Hotel Chain in Norway” och ”Best International Hotel Chain” vid utdelningen av Annual Grand Travel Awards i januari, arrangerat av resemagasinet Travel News. Nordic Business Travel Award, som delades ut av Nordic Business Travel Barometer 2007, tillföll också Radisson SAS i klassen ”Best Hotel Chain”.

I Storbritannien utnämnde Advantage, resebyråernas största intresseorganisation, Rezidor till ”Best Hotel Chain” vid utdelningen av sina årliga utmärkelser.

Några andra utmärkelser för Rezidor under året

Radisson SAS

- Radisson SAS Hotel & Spa, Galway, fick utmärkelsen ”Best Business Hotel” vid Hospitality Ireland Awards 2007.
- Radisson SAS fick en ”Business Travellers Award” i kategorin ”Top 5 Hotel Chains in the Middle East”.
- I november 2007 vann Radisson SAS Golden Sands Resort & Spa Malta en ”Gold Award for Built Projects” vid International Awards for Liveable Communities som stöds av FN:s miljöprogram UNEP, och är världens enda utmärkelse för bästa praxis vid skydd av närmiljöer.

Park Inn

- I september 2007 fick Park Inn Ekaterinerburg priset ”Best Hotel in the City” vid International Tourism Day.
- Radisson SAS Resort i Sharm El Sheikh och Park Inn Sharm el Sheikh Resort fick i april 2007 “Travelife Gold Award” från First Choice Holidays och Flights PLC för sitt banbrytande arbete inom miljöarbete och socialt ansvar.

Regent

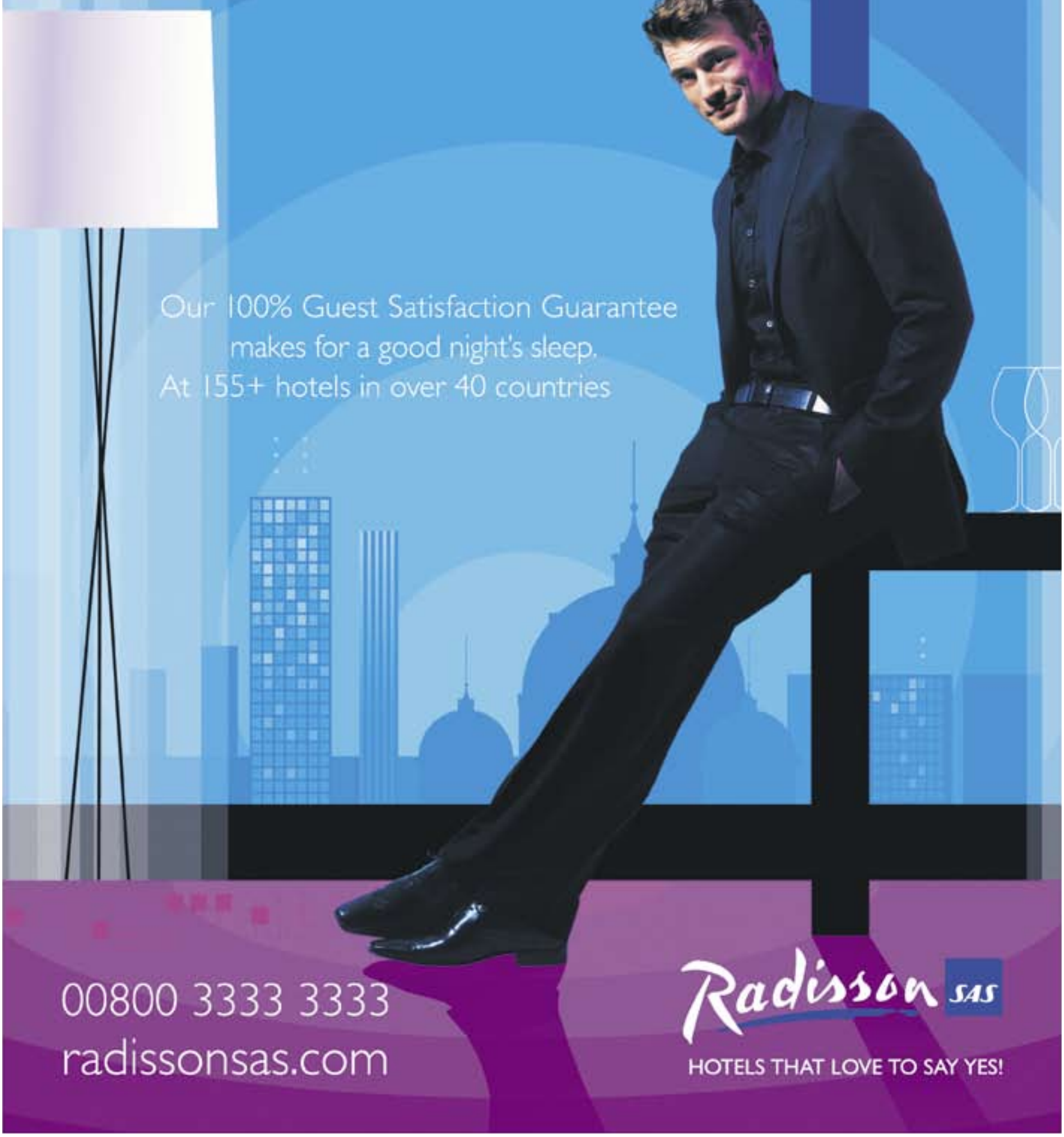
- Wolfgang Nitschke, General Manager vid Regent Berlin, utsågs till ”Best General Manager 2007” vid utdelningen av Worldwide Hospitality Awards *(se sidan 14)*.
- Regent Esplanade, Zagreb, rankades som nummer 34 på listan över de 100 bästa hotellen i världen i senaste numret av det internationella resemagasinet Condé Nast Traveller.
- American Academy of Hospitality Services överlämnade det prestigefyllda priset ”International Star Diamond Award” till Regent Esplanade Zagreb – det första hotell i Kroatien som får ett sådant bevis på sin höga standard.

Food & Beverage

- I november 2007 fick Christian Lohse, kökschef vid Fischers Fritz på Regent Berlin, sin andra stjärna i Guide Michelin *(se sidan 14)*.
- Filini Bar & Restaurant fick utmärkelsen ”Gold Standard Italian Restaurant 2007” för enastående kokkonst och måltidsupplevelser.
- Radisson SAS Hotel Dubai Deira Creek och Radisson SAS Hotel Dubai Media City tog hem fem utmärkelser vid Time Out Dubais andra utdelning av ”Annual Restaurant Awards”.

(Läs om alla utmärkelser som tilldelats The Rezidor Hotel Group 2007 på www.rezidor.com)

It's not about
where you go.
It's about
where you stay.

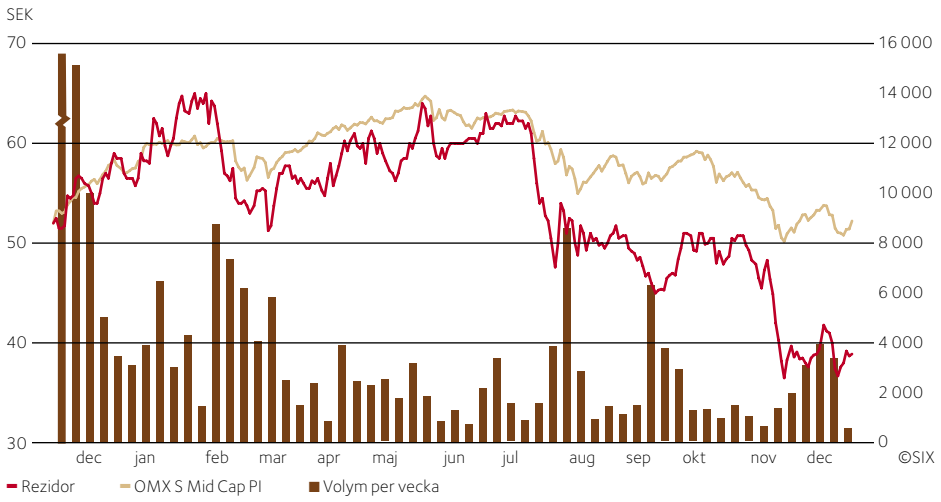


Our 100% Guest Satisfaction Guarantee
makes for a good night's sleep.
At 155+ hotels in over 40 countries

00800 3333 3333
radissonsas.com

Radisson SAS
HOTELS THAT LOVE TO SAY YES!

Aktiens utveckling



Rezidor-aktien

The Rezidor Hotel Group AB noterades på Stockholmsbörsens nordiska lista den 28 november 2006. Det ursprungliga försäljningspriset fastställdes till 52 SEK per aktie genom budgivning (så kallad bookbuilding) för institutionella investerare. Rezidor är noterat i segmentet Mid-Cap och ingår i sektorn Consumer Discretionary.

Vid tiden för börsnoteringen sålde SAS-koncernen nästan hela sitt innehav i företaget och minskade därmed innehavet från 75% till 6,7%. Carlson Companies, som tidigare ägde 25%, köpte ytterligare 10% från SAS-koncernen till kursen vid börsnoteringen i samband med börsnoteringen. Den 25 maj 2007 meddelade SAS-koncernen att man sålt sina återstående 6,7% i Rezidor till Carlson Companies. Den 31 december 2007 var Carlson Companies den största ägaren i Rezidor med 41,7% av aktiekapitalet. Ingen annan aktieägare hade mer än 10% av aktierna.

Nyckeltal per aktie, 2007

Börsvärde, 28 december, MSEK	5 835
Antal omsatta aktier, miljoner	145
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	0,10
Utdelning i % av resultat efter skatt	32,6
Eget kapital per aktie[1], EUR	1,35
Börskurs vid årets slut, SEK	38,9
Högsta börskurs under året, SEK	65,0
Lägsta börskurs under året, SEK	36,5
Resultat per aktie[2], EUR	0,31

1) Baserat på antal utestående aktier vid periodens slut, exklusive de aktier som företaget innehar.
2) Före minoritetsintressen.

Aktiens utveckling

Trots att hotellmarknaden uppvisade en fortsatt stark tillväxt under 2007 hade aktiekursen i de flesta internationella hotellföretag en dålig utveckling under året. Detta berodde främst på marknaden i allmänhet och var en följd av rädslan för att en ekonomisk tillbakagång i USA skulle kunna sprida sig till andra globala ekonomier.

Diagrammet visar utvecklingen för Rezidor-aktien från den 28 november 2006 till den 28 december 2007. Efter börsintroduktionen steg aktiekursen till sin högsta notering på 65 EUR den 7 februari 2007. Detta följdes av en nedgång till en lägsta notering på 51,25 EUR den 14 mars 2007. Från det datumet stärktes kursen fram till andra hälften av 2007 när kursen vände ned igen.

Den 28 december 2007 stängde aktien på 38,9 EUR, vilket var 25% under emissionskursen på 52 EUR.

Som en jämförelse var OMX Stockholm Mid Cap Index relativt stabilt med en ökning på 0,5% under perioden 28 november 2006 till 28 december 2007 och Dow Jones STOXX 600 Travel & Leisure sjönk med 16,5% under 2007.

Omsättning[1]

Under 2007 omsattes sammanlagt 145 miljoner Rezidor-aktier på OMX Nordiska Börs, vilket motsvarar cirka 96,4% av de utestående aktierna. Aktierna såldes till ett totalt värde av 7 869 MSEK. I genomsnitt såldes 578 633 Rezidor-aktier per handelsdag under räkenskapsåret.

Utdelningspolicy

Styrelsens utdelningspolicy är att cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Storleken på framtida utdelningar fastställs med hänsyn tagen till Rezidors långsiktiga tillväxt och allmänna finansiella ställning. Styrelsen föreslår en utdelning på 0,10 EUR (0,06) per aktie för 2007, vilket motsvarar 32,6% (31,1) av resultatet efter skatt.

Aktiekapital

Inga nya aktier emitterades i samband med noteringen på Stockholmsbörsen. Inget nytt kapital tillfördes således till Rezidor.

I slutet av 2007 uppgick antalet utestående aktier till 148 977 040, exklusive de aktier som företaget innehar. Alla aktier tillhör samma aktieslag. Alla aktieägare i företaget har utan begränsningar rätt till en röst per aktie vid bolagsstämman. Aktier som innehas av företaget eller något av dotterbolagen medger inga ägarrättigheter.

Det finns ingenting i bolagsordningen eller lagstiftningen som begränsar rätten att överlåta aktier från en ägare till en annan. Företaget har heller inte kännedom om något avtal mellan olika aktieägare som kan medföra en sådan begränsning.

Den 31 december 2006 uppgick aktiekapitalet till 126 584 EUR, vilket motsvarar 150 002 040 aktier. Vid årsstämman den 4 maj 2007 beslutades om en ökning av aktiekapitalet genom en fondemission på 9 873 416 EUR, vilket resulterade i ett aktiekapital på 10 000 000 EUR. Ökningen av aktiekapitalet genomfördes via en motsvarande minskning av fritt eget kapital. Antalet aktier förblir detsamma efter fondemissionen.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Årsstämman godkände den 4 maj 2007 att omkring 25 chefer inom koncernen skulle erbjudas ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningspaket inom koncernen som bidrar till att skapa en starkare länk mellan aktieägarna och de ledande befattningshavarna, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att chefer stimuleras till eget ägande i företaget. I syfte att genomföra det aktierelaterade incitamentsprogrammet fick styrelsen tillstånd av årsstämman att besluta om förvärv av egna aktier på börsen. Det prestationsbaserade aktieprogrammet 2007 baserades på högst 1 250 000 aktier.

Programmet infördes den 15 juni 2007, har en intjänandeperiod fram till den 1 maj 2010 och innehåller två olika inslag av ersättningar: en bonusbaserad och en sparbaserad. Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier, bland annat ökad vinst per aktie och total avkastning för aktieägarna i förhållande till en definierad grupp av jämförbara bolag.

Återköp av aktier

Vid årsstämman den 4 maj 2007 godkändes att styrelsen fram till nästa årsstämma skulle tillåtas besluta om förvärv av företagets egna aktier på Stockholmsbörsen. Syftet är att använda dessa aktier i det aktierelaterade incitamentsprogram som godkändes vid samma stämma och ge The Rezidor Hotel Group en effektivare kapitalstruktur. Fram till den 31 december 2007 hade företaget återköpt 1 025 000 aktier, vilket motsvarar 0,68% av de totala utestående aktierna. Rezidor betalade ett viktat genomsnittspris på 45 SEK och det totala belopp som betalades, inklusive courtage, var 4 911 463 EUR.

1) Källa: OMX AB (publ).

Höjdpunkterna första året som börsnoterat företag

”Vi har märkt av ett ökat intresse från internationella analytiker hos ledande banker och mäklare”, säger Per Blixt.

The Rezidor Hotel Group noterades på Stockholmsbörsen (OMX) den 28 november 2006. Vi har talat med Per Blixt, Senior Vice President Corporate Communications and Investor Relations, om positiva och negativa händelser under det första året som publikt bolag.

Vilken var den mest positiva händelsen under 2007?

Det fanns många höjdpunkter om man tänker på att detta var vårt debutår på marknaden. Men om jag måste välja något, så är det att vi verkligen tydliggjort kärnan i vårt budskap: vi ligger bra till för att nå målet 20 000 nya rum i drift till 2009!

Vilken var den största besvikelsen 2007?

Det måste bli att vår aktiekurs inte återspeglade det faktum att vi ligger i linje med vår tillväxtprognos – med resultatet att vi stärkt vår EBITDA-marginal och alla indikatorer som ligger bakom den. Det är förstås så att aktiemarknaden som helhet vände nedåt under andra halvåret 2007, och de flesta mäklare blev mer negativa i sin syn på europeiska aktier. Dessutom har kursrörelserna på Stockholmsbörsen varit ganska kraftiga. Eftersom vi är ett ungt och litet börsnoterat bolag drabbas vi negativt i en sådan marknadssituation.

Hur utvecklas hotellbranschen globalt?

Börsnoterade hotellföretag har drabbats hårdare av kursnedgångarna på aktiemarknaden än marknaden som helhet. Detta beror på att en nedgång förväntas få större genomslag i hotellbranschen, på samma sätt som tidigare när tiderna blivit kärvare. Branschen klarade sig emellertid bra under 2007. Europa är fortfarande den största marknaden för fritids- och affärsresenärerna. Och under 2007 utvecklades Rezidor klart bättre än en i övrigt stark marknad med växande RevPAR inom samtliga geografiska regioner.

Vad har ni gjort under året för att föra fram Rezidor som ett bra investeringsalternativ?

Vi anordnade en kapitalmarknadsdag i Berlin i december. Dessutom har vi träffat över 450 personer och 250 företag i över 230 möten – enskilt och i samband med våra ”road shows”. De här aktiviteterna har delvis handlat om att lära investerarna Rezidors historia, starka sidor, utmaningar och strategier. Men det är också ett mycket effektivt sätt att lyssna på marknaden och få veta vad investerarna är mest intresserade av och hur deras prioriteringar ser ut. Vi gör alltid road shows efter offentliggörandet av våra kvartalsrapporter, och det är en gemensam aktivitet tillsammans med Rezidors högsta ledning. Det är ett tufft arbete som vi kommer att fortsätta med.

Vilka frågor är svårast att hantera i dialogen med investerarna?

Precis som för de flesta företag nuförtiden handlar det om konjunkturcykeln. Man måste naturligtvis alltid vara ödmjuk och respektera kraften i en nedgång. Och det gör vi. Vi trimmar och granskar kontinuerligt vår kostnadsbas, men därutöver måste aktieägarna vara medvetna om att vi håller på att ändra vår affärsmodell i riktning mot mer stabila avgiftsbaserade intäkter med större marginaler. Park Inn, som är ett mer motståndskraftigt mellanklassvarumärke, är en växande del av vår portfölj. Vi är dessutom verksamma i 48 olika länder, bland annat några av världens mest spännande tillväxtmarknader. Allt detta hjälper oss i en nedgång.

Vilka banker publicerar analyser om Rezidor för tillfället?

Credit Suisse och SEB Enskilda har följt oss sedan börsintroduktionen. Dessutom bevakas vi nu av Deutsche Bank och vi har kunnat märka ett ökat intresse från internationella analytiker hos ledande banker och mäklare.

Vilken blir alltså den största utmaningen ur aktieägarnas perspektiv under 2008?

Att fortsätta på den inslagna vägen. Att göra det vi är bäst på: expandera verksamheten och hålla våra gäster och hotellägare nöjda. Att hålla vad vi lovar!

Fullständig rapport finns på www.rezidor.com

Utdrag ur
Bolagsstyrningsrapport 2007

Ansvaret för förvaltning av och kontroll över Rezidor Hotel Group AB delas mellan styrelsen och VD och koncernchef i enlighet med den svenska aktiebolagslagen, övriga lagar, regler och bestämmelser som styr börsnoterade företag, inklusive Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och styrelsens egna interna kontrollverktyg.

Årsstämma
Aktieägarna kan utöva sin rätt att besluta i företagets angelägenheter vid bolagsstämman, vilket är Rezidor Hotel Group AB:s högsta beslutsfattande organ. 2007 års årsstämma för Rezidor Hotel Group AB hölls på Radisson SAS Royal Viking Hotel i Stockholm den 4 maj 2007. I årsstämman deltog 121 aktieägare, inklusive fullmaktsinnehavare, vilka representerade 92 449 612 aktier och röster. De beslut som fattades vid 2007 års årsstämma finns i årsredovisningen på www.rezidor.com.

Valberedningen
Valberedningens ansvar är att vid den ordinarie årsstämman nominera personer till styrelsen. Valberedningen lämnar rekommendationer beträffande val av ledamöter till styrelsen samt rekommendationer beträffande fördelningen av ersättningen till ordföranden och övriga styrelseledamöter och beträffande fördelning och ersättning för kommittéarbete, om sådant förekommit. Dessa förslag presenteras på årsstämman. Valberedningen lämnar också förslag beträffande utnämning av revisorer och deras arvoden. Valberedningen ska också lämna en rekommendation om vilket förfarande som skall tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen inför kommande årsstämma.

Ledamöter i valberedningen för årsstämman 2008	Representerar	Befattning
William Van Brunt	Carlson Companies	Ordförande
Brian Meyer	Fir Tree Funds	Ledamot
Peter Rudman	Nordea Investment Funds	Ledamot

Styrelsen
Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Bolagsordningen föreskriver att styrelsen ska väljas av aktieägarna och bestå av minst tre och högst 15 ledamöter. Vidare måste koncernchefen och minst hälften av styrelseledamöterna i ett företag, enligt den svenska aktiebolagslagen, vara bosatta i ett EES-land, såvida inte Bolagsverket beviljar ett undantag.

Styrelseordföranden
Urban Jansson valdes till styrelsens ordförande på årsstämman den 4 maj 2007. Styrelsen valde Marilyn Carlson Nelson till vice ordförande vid det konstituerande styrelsesammanträdet direkt efter årsstämman.

Styrelseledamöter
Enligt bolagsordningen ska styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De ska väljas för en period som löper ut vid nästa årsstämma. Styrelseledamöterna kan skiljas från sina uppdrag när som helst på en årsstämma och vakanser i styrelsen kan endast fyllas genom ett beslut bland aktieägarna.

Styrelsens ledamöter

Urban Jansson	Ordförande
Marilyn Carlson Nelson	Vice ordförande
Göte Dahlin	Styrelseledamot
Harald Einsmann	Styrelseledamot
Ulla Litzén	Styrelseledamot
Trudy Rautio	Styrelseledamot
Barry W. Wilson	Styrelseledamot
Jay S. Witzel	Styrelseledamot
Benny Zakrisson	Styrelseledamot

Styrelseledamöternas oberoende
Ingen av ledamöterna i styrelsen är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med utgångspunkt i nuvarande lydelse av den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning av styrelseledamöternas oberoende.

Styrelseledamot	Invald	Född	Nationalitet	Oberoende av företaget och dess ledning	Oberoende av företagets majoritetsägare
Urban Jansson	2006	1945	Svensk	Ja	Ja
Marilyn Carlson Nelson	2006	1939	Amerikansk	Nej	Nej
Göte Dahlin	2007	1941	Svensk	Ja	Ja
Harald Einsmann	2006	1934	Tysk	Ja	Nej
Ulla Litzén	2006	1956	Svensk	Ja	Ja
Trudy Rautio	2005	1952	Amerikansk	Nej	Nej
Barry W. Wilson	2007	1944	Brittisk	Ja	Ja
Jay S. Witzel	2005	1947	Amerikansk	Nej	Nej
Benny Zakrisson	2005	1959	Svensk	Ja	Ja

Revisionskommitté
Revisionskommittén ansvarar för kvaliteten i den finansiella och operativa rapporteringen. Revisionskommittén utvärderar även metoderna för internkontroll och hanteringen av finansiella och operativa risker och träffar revisorerna regelbundet för att få information om den externa revisionens mål och omfattning, utvärderar den externa revisorns arbete och utförandet av detta, inklusive innehållet i revisorns eventuella arbete som inte är relaterat till revision för Rezidor, och hjälper valberedningen att utarbeta förslag till val av revisorer och ersättning för revisionsarbetet.

Ersättningskommitté
Ersättningskommittén ansvarar för att inför styrelsens slutgiltiga beslut förbereda frågor som rör ersättning och anställningsförmåner för koncernens ledning och nyckelpersoner. Ersättningskommittén deltar även i förberedelsen av förslag när det gäller att införa eventuella aktie- eller optionsbaserade incitamentsprogram i koncernen.

Finanskommitté
Styrelsen beslutade vid sitt konstituerande möte den 4 maj 2007 att inrätta ytterligare en kommitté, finanskommittén, som ska bestå av minst tre styrelseledamöter. Finanskommittén analyserar finansiella risker och arbetar också med operativa risker, försäkringar, efterlevnads- och säkerhetsfrågor. Finanskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Det utgår ingen ersättning till ledamöterna i finanskommittén.

Marianne Ruhngård, Senior Vice President och chefsjurist.

Ledningsgruppen
Koncernchefen utarbetar i samråd med styrelseordförande nödvändig information och grundläggande dokumentation på grundval av vilka styrelsen kan fatta välgrundade beslut. Han presenterar frågor och motiverar föreslagna beslut, men rapporterar även till styrelsen om företagets utveckling. Koncernchefen ansvarar för att leda ledningsgruppens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i ledningsgruppen, som består av totalt elva personer (inklusive koncernchefen).

Area Vice Presidents
Det operativa ansvaret i företaget är indelat i fem regioner där varje områdeschef, Area Vice President, har en direktrapporterande Regional Director.

Namn	Anställningsår	Utnämnd år	Befattning
Thorsten Kirschke	1995	2002	Acting Area Vice President, Storbritannien, Irland och Frankrike
Christian Gartmann	1967	2003	Area Vice President, Norden, Tunisien och Polen
Jörg Schiffmann	2002	2007	Area Vice President, Tyskland, Schweiz, Österrike, Italien och sydöstra Europa
Michel Stalport	1993	2006	Area Vice President, Ryssland, övriga OSS-länder, Baltikum, Turkiet och Kina
Jean-Marc Busato	2002	2002	Area Vice President, Mellanöstern och Afrika

5Q&A:s Urban Jansson, styrelseordförande i The Rezidor Hotel Group

”Jag tycker vi har en bra sammansättning i styrelsen också ur ett kompetensperspektiv med djup erfarenhet av såväl konsument som business-to-business”, säger Urban Jansson.

Du arbetar i många styrelser, är det något som skiljer styrelsearbetet i Rezidor mot andra bolag?
Rezidor bedriver en global tjänsteverksamhet – och det ger speciella förutsättningar för styrelsearbetet. Det krävs förståelse för hur affärslogiken och drivkrafterna fungerar i ett brett internationellt sammanhang. Därför är det värdefullt med en internationell styrelse med amerikanska, europeiska och nordiska medlemmar.

De mjuka variablerna är oerhört viktiga i en verksamhet som vår. Det handlar i hög grad om att arbeta med människors upplevelser och uppfattningar, och därför måste också vi i styrelsen ha en djup förståelse för allt som har med kommunikation att göra. Jag tycker vi har en bra sammansättning i styrelsen också ur ett kompetensperspektiv med djup erfarenhet av såväl konsument som business-to-business. Styrelsekompositionen ska också ses i ljuset av att vi nu är noterade, varför den finansiella kompetensen med erfarenhet från livet på börsen är väl företrädd.

Hur har styrelsearbetet bedrivits det första året som börsbolag?
Mycket har förstås handlat om att hitta rätt i formalian och etablera formerna för styrelsearbetet. Kommittéarbetet har varit mycket intensivt. Arbetsformerna i styrelsen utgår från den skandinaviska modellen, där traditionen är att styrelsen är renodlat non-executive. Vi är noterade i Stockholm och det är svensk kod och svensk praxis som gäller.

Hur ser gränssnittet ut mot företagsledningen?
Snittet mellan styrelse och ledning har nog blivit mycket tydligare i och med att Rezidor blev ett fristående bolag. Nu har vi en styrelse som är rekryterad mot hotellverksamhet som kärnaffär. Och den är mycket tydlig. Att driva hotell i Johannesburg och i Stockholm är i grunden likartat; det är en ”glokal” verksamhet som operativt brottas med i stort samma frågeställningar överallt. Det innebär att vi i styrelsen primärt arbetar med målformulering och principiella frågor, inte enskilda business cases. Självklart är vi involverade i större transaktioner, liksom i tunga brandingfrågor, men vår främsta uppgift är att övergripande stödja och följa ledningen i deras arbete. Det gäller inte minst i exponeringen mot aktiemarknaden, som ju är en ny spelplan för bolaget och ledningen.

Jag tycker vi har hittat ett mycket bra upplägg för hur vi ska fördela besluten mellan styrelse och ledning. Allt detta bygger på att vi har en stark och erfaren ledning, som vi har största förtroende för.

Hur ser gränssnittet ut mot ägarna?
Vår aktieägarestruktur skiljer sig från ett normalt svenskt börsbolag – utöver huvudägaren Carlson domineras ägarbilden av hedgefonder och andra institutionella ägare utanför Sverige. Andelen svenska ägare är väsentligt mindre än snittet för svenska börsbolag.

Som styrelse representerar vi förstås samtliga ägare och måste driva alla aktieägares intressen. Detta är alla medvetna om, inte minst representanterna från Carlson. Eftersom Rezidor har en omfattande affärsrelation med Carlson Hotels Worldwide är det av största vikt att vi hanterar alla frågor som skulle kunna rymma en intressekonflikt på ett professionellt sätt.

Som företag är Carlson industriellt drivet med stor branscherfarenhet och det adderar värde för Rezidor. De är varumärkesägare och har ett långsiktigt engagemang i bolaget och det är av mycket stort värde.

Hur ser du på aktieägarvärdet i Rezidor?
Vårt case är primärt ett growth case och hur vi levererar på våra tillväxtmål, både top och bottomline.

Som ny på börsen har vi som alla företag en resa att tillryggalägga för att skapa förtroende – för våra mål, planer och vår förmåga att leverera. Externa analyser visar att vi är värderade med en rabatt idag. Vi kan inte styra marknadens prissättning – utan bara visa att vi levererar enligt våra kort- och långsiktiga mål. Men självklart kan vi som styrelse inte blunda för åtagandet att skapa långsiktigt aktieägarvärde. Vi måste adressera frågan på största allvar – och vårt bästa svar är att leverera.

Vi håller vad vi lovar

Varje år antar styrelsen en arbetsordning som tydliggör styrelsens ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna uppdelningen av arbetsuppgifterna mellan styrelsen och dess kommittéer, inklusive ordförandens roll, styrelsens metoder för beslutsfattande, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens arbete när det gäller redovisning, revision och finansiell rapportering.

Enligt styrelsens arbetsordning skall styrelsen sammanträda minst fyra gånger per år utöver det konstituerande styrelsemötet och i övrigt vid behov. Under 2007 hade styrelsen elva möten. Fyra av styrelsens sammanträden var samordnade med presentationen av de externa finansiella rapporterna. Dessutom deltog styrelsen 2007 i ett tvådagarsmöte rörande strategiska frågor. Revisionsrelaterade frågor har varit en särskild punkt på dagordningen under minst ett styrelsemöte per år och i samband därmed har styrelsen även sammanträtt med företagets revisor utan att VD och koncernchef eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2007 har styrelsen arbetat i enlighet med den beskrivna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna var följande:

- Hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning.
- Antagande av en affärsplan.
- Utvärdering av den interna kontrollen.
- Utvärdering och godkännande av vissa hotellprojekt som uppfyller uppsatta kriterier.
- Utvecklingsstrategi och kontroll av att tillväxtmål nås.
- Varumärkesstrategier.
- Frågor om IR, kommunikationspolicy och presskontakter.
- Utformning och genomförande av ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för nyckelpersoner.
- Antagande av en plan för försäljning och marknadsföring.
- Beslut om återköp av bolagets egna aktier.

Styrelsen

Urban Jansson
Styrelse-ordförande

Marilyn Carlson Nelson
Vice ordförande

Harald Einsmann
Styrelseledamot

Ulla Litzén
Styrelseledamot

Trudy Rautio
Styrelseledamot

Jay S. Witzel
Styrelseledamot

Benny Zakrisson
Styrelseledamot

Barry W. Wilson
Styrelseledamot

Göte Dahlin
Styrelseledamot

Ledningsgruppen

Kurt Ritter
VD och koncernchef

Knut Kleiven
Vice VD och finansdirektör

Thorsten Kirschke
Senior VP & COO Radisson SAS och Regent

Gordon McKinnon
Executive VP Brands

Puneet Chhatwal
Senior VP & Chief Development Officer

Beathe-Jeanette Lunde
Senior VP People Development & Radisson SAS Franchise Operations

Marianne Ruhngård
Senior VP & Chefsjurist samt styrelsens sekreterare

Olivier Jacquin
Senior VP Sales, Marketing & Distribution

Jacques Dubois
Senior VP & COO Park Inn och Country Inns & Suites

Per Blixt
Senior VP Corporate Communications & Investors Relations

Eugène P.E. Staal
Vice President Technical Development

Koncernens resultaträkning

TEUR *(med undantag av aktierelaterade uppgifter)*	2007	31 december 2006
Intäkter	785 241	707 319
Mat och dryck och andra relaterade kostnader	–61 133	–54 806
Personalkostnader	–265 800	–246 714
Övriga rörelsekostnader	–166 015	–154 646
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	–11 754	–12 376
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och realisationsresultat (EBITDAR)	**280 539**	**238 777**
Hyreskostnader	–200 252	–183 092
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	6 219	5 296
Kostnader i samband med börsintroduktion	–	–4 392
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat (EBITDA)	**86 506**	**56 589**
Avskrivningar	–24 353	–21 884
Realisationsvinster	1 070	–
Rörelseresultat	**63 223**	**34 705**
Finansiella intäkter	5 198	2 111
Finansiella kostnader	–4 540	–4 359
Resultat före skatt	**63 881**	**32 457**
Skatt	–18 165	–3 488
Periodens resultat	45 716	28 969
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	45 716	20 719
Minoritetsintressen	–	8 250
Genomsnittligt antal utestående aktier under perioden (före utspädning)	149 836 224	149 979 887
Resultat per aktie (EUR)		
Före och efter utspädning samt före minoritetsintressen	0,31	0,19

Intäkter består främst av försäljning vid ägda hotell och hotell under hyresavtal samt avgifter från hotellverksamhet, vilket innefattar management- och franchiseavgifter. Intäkterna för 2007 uppgick till 785,2 MEUR, vilket är en ökning med 11,0% från 707,3 under 2006. Av de totala intäkterna svarade rumsintäkterna för 439,1 MEUR, intäkter från mat och dryck för 231,9 MEUR, avgiftsintäkter för 78,5 MEUR och övriga intäkter för 35,8 MEUR.

EBITDA uppgick till 86,5 MEUR (61,0 före kostnader för börsnoteringen) och EBITDA-marginalen till 11,0% (8,6). Den stadiga ökningen av EBITDA-marginalen berodde främst på en fortsatt stark RevPAR-utveckling, högre avgiftsintäkter från hotell under managementavtal och bättre marginaler vid hotell i uppstartsfasen. EBITDA påverkades positivt av engångsposter på 3,0 MEUR. Justerad EBITDA och EBITDA-marginal uppgick till 83,5 MEUR respektive 10,6%.

Resultatet efter skatt ökade med 58% till 45,7 MEUR (29,0) och resultatet per aktie uppgick till 0,31 EUR (0,19).

Koncernens balansräkning

TEUR	2007	31 december 2006
Tillgångar		
Anläggningstillgångar		
Immateriella tillgångar		
Goodwill	12 628	12 218
Licenser	52 446	53 652
Övriga immateriella tillgångar	12 706	11 312
	77 780	**77 182**
Materiella anläggningstillgångar		
Fasta installationer i hyrda anläggningar	37 896	27 638
Maskiner och inventarier	61 121	52 261
Pågående nyanläggningar	8 849	7 684
	107 866	**87 583**
Finansiella anläggningstillgångar		
Kapitalandelar i intresseföretag	4 554	4 354
Kapitalandelar i joint ventures	3 269	7 963
Övriga aktier och andelar	10 411	15 088
Pensionsmedel, netto	13 679	12 553
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	10 416	11 594
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	1 456	2 488
	43 785	**54 040**
Uppskjutna skattefordringar	21 758	26 964
	251 189	**245 769**
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 724	5 297
Kundfordringar	56 059	51 309
Aktuell skattefordran	281	995
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	1 812	2 876
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	42 723	41 884
Övriga kortfristiga placeringar	3 421	3 518
	110 020	**105 879**
Likvida medel	51 389	50 975
	161 409	**156 854**
Summa tillgångar	**412 598**	**402 623**

Materiella anläggningstillgångar i slutet av 2007 uppgick till 107,9 MEUR jämfört med 87,6 MEUR i slutet av 2006. Ökningen hänförde sig främst till renovering av ett antal hotell under hyresavtal. Dessutom bidrog investeringar i samband med utökningen av antalet rum och andra lokaler i tre hotell i Norge samt ett i Storbritannien delvis till förändringen.

Finansiella tillgångar minskade från 54,0 MEUR i slutet av 2006 till 43,8 MEUR i slutet av 2007, vilket i huvudsak berodde på tre faktorer: försäljningen av andelar i ett företag tidigare redovisat under innehav tillgängliga för försäljning, valutakursdifferensen avseende utländska enheter och det faktum att företagets verksamhet i Mellanöstern nu är ett helägt dotterbolag och inte redovisas som resultatandelar från intresseföretag.

Eget kapital och skulder

Kapital och reserver		
Aktiekapital	10 000	127
Omräkningsreserv	13 635	20 578
Övrigt tillskjutet kapital	135 105	153 978
Balanserat resultat inklusive årets resultat	42 522	1 482
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	**201 262**	**176 165**
Minoritetsintressen	215	215
Totalt eget kapital	**201 477**	**176 380**
Långfristiga skulder		
Uppskjuten skatteskuld	25 447	15 749
Pensioner och liknande förpliktelser	1 388	1 325
Avsättningar	488	330
Övriga långfristiga räntebärande skulder	87	57
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	430	0
	27 840	**17 461**
Kortfristiga skulder		
Leverantörsskulder	37 430	35 858
Aktuella skatteskulder	7 604	10 054
Skulder till kreditinstitut	31 573	47 603
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	0	16 814
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	106 674	98 454
	183 281	**208 782**
Summa skulder	**211 121**	**226 243**
Summa eget kapital och skulder	**412 598**	**402 623**

Jämfört med 2006 ökade totalt eget kapital i slutet av 2007 med 25,1 MEUR till 201,5 MEUR. Till följd av ett beslut vid årsstämman den 4 maj 2007 höjdes företagets aktiekapital med 9,9 MEUR genom en fondemission, vilket minskade övrigt tillskjutet kapital med samma belopp. Övriga förändringar i totalt eget kapital berodde huvudsakligen på utdelningen till aktieägarna på 9,0 MEUR, återköpet av aktier som uppgick till 4,9 MEUR, negativa omräkningsdifferenser under perioden motsvarande 6,9 MEUR och periodens nettoresultat på 45,7 MEUR.

Koncernens kassaflödesanalys i sammandrag

TEUR	2007	31 December 2006
Rörelseresultat	**63 223**	**34 705**
Poster som inte ingår i kassaflödet	10 482	15 379
Betalda räntor och skatter, övriga kassaflödespåverkande poster	–3 593	–7 489
Förändring av rörelsekapital	5 555	–1 497
Kassaflöde från den löpande verksamheten	**75 667**	**41 098**
Förvärv av övriga immateriella tillgångar	–3 259	–3 246
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	–42 566	–29 371
Övriga investeringar/avyttringar	16 942	14 169
Kassaflöde från investeringsverksamheten	**–28 883**	**–18 448**
Extern finansiering, netto	–32 384	4, 914
Nyemission	–	27
Återköp av aktier	–4 911	–
Utbetald utdelning	–9 000	–
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	**–46 295**	**4 941**
Kursdifferens i likvida medel	–75	–130
Periodens kassaflöde	**414**	**27 461**
Likvida medel vid periodens början	50 975	23 514
Likvida medel vid periodens slut	51 389	50 975

Kassaflödet från den löpande verksamheten förbättrades markant från 41,1 MEUR i slutet av 2006 till 75,7 MEUR i slutet av 2007 till följd av det förbättrade rörelseresultatet. Kassaflödet per aktie från den löpande verksamheten ökade med 85% till 0,50 EUR (0,27).

Kassaflödet från finansieringsverksamheten förändrades huvudsakligen på grund av lösen av ett banklån på 16,8 MEUR och vissa av krediterna på 16,0 MEUR. Betalningen av återköpsplanen för aktier (4,9 MEUR) och utdelningen till aktieägarna (9,0 MEUR) bidrog också till det förändrade kassaflödet från finansieringsverksamheten.

I slutet av december 2007 hade Rezidor 51,4 MEUR i likvida medel, vilka tillsammans med outnyttjade krediter innebar att företaget hade en total likviditet på 147,1 MEUR.

Styrelsens yttrande om den föreslagna utdelningen

Förslag till vinstdisposition av fritt eget kapital tillgängligt i moderbolaget, EUR

Till årsstämmans förfogande står följande medel:

Överkursfond	212 099 878
Balanserad förlust	–4 893 499
Årets förlust	–1 887 090
Summa	**205 319 289**

Styrelsen föreslår att medlen disponeras enligt följande:

Att till aktieägarna utdelas 0,10 EUR per aktie	14 843 744
Överkursfond att överföras i ny räkning	197 256 134
Balanserad förlust att överföras i ny räkning	–6 780 589
Summa	**205 319 289**

Utdelningen baseras på antalet utestående aktier per den 12 mars 2008, det vill säga 148 437 440. Den slutliga utdelningen beror på antalet utestående aktier efter återköp.

Yttrande enligt 18 kap 4 § aktiebolagslagen

Den föreslagna utdelningen reducerar bolagets soliditet till 78,6 procent, och koncernens soliditet till 45,2 procent, vilket är betryggande mot bakgrund av att verksamheten sedan utgången av räkenskapsåret bedrivits med lönsamhet. Styrelsen bedömer att såväl bolagets som koncernens likviditet kan upprätthållas på en betryggande nivå. Med beaktande av relationen mellan tillgångar, skulder och eget kapital såväl i bolaget som i koncernen samt med hänsyn till resultatprognoser och investeringsbehov per denna dag anser vi således att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet. Den föreslagna utdelningen är även försvarlig med hänsyn till konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt, såväl i bolaget som i koncernen. Utdelningen påverkar inte bolagets förmåga att fullgöra sina kort och långfristiga förpliktelser eller genomföra nödvändiga investeringar. Styrelsens uppfattning är vidare att bolagets och koncernens ekonomiska ställning med beaktande av den föreslagna utdelningen är betryggande för fordringsägarna. Styrelsen kan inte heller finna andra omständigheter som föranleder att utdelning inte bör ske enligt styrelsens förslag.

I koncernens egna kapital ingår ett belopp om 3 miljoner euro, motsvarande 1,5 procent av det egna kapitalet hänförligt till en omvärdering av övriga aktieinnehav till verkligt värde i enlighet med 4 kap 14a§ årsredovisningslagen. Omvärderingen bokfördes per 31 december 2005.

Ekonomisk kalender

Datum för The Rezidor Hotel Groups kvartalsrapporter 2008 är följande:

Kvartalsrapport för perioden januari–mars 2008 ..... 23 april 2008
Kvartalsrapport för perioden april–juni 2008 ..... 24 juli 2008
Kvartalsrapport för perioden juli–september 2008..... 3 november 2008

Publiceringsdatumen kan komma att ändras. Exakta datum finns på www.rezidor.com under Investerare & Medier/Kalender.

+11,0% Intäkterna ökade med 11,0% till 785,2 MEUR (707,3) tack vare förbättrade marknadsvillkor, en lyckad tillväxtstrategi och aktiv portföljförvaltning.	**20 000** Rezidor är på väg mot målet att ha 20 000 nya rum i drift i slutet av 2009. Av dessa hade 95% säkrats i slutet av 2007.	**+41,8%** EBITDA ökade med 41,8% till 86,5 MEUR (61,0 före kostnader i samband med börsnoteringen), vilket ledde till att EBITDA-marginalen ökade med 240 bps till 11,0%.
76,5 Total RevPAR (för hotell under hyres- och managementavtal) ökade med 6,7% till 76,5 EUR (71,7) och beläggningsgraden ökade till 69,7% (69,1). RevPAR för jämförbara hotell ökade med 8,9% till 79,6 EUR (73,1) och beläggningsgraden uppgick till 70,6% (69,4).	**45,7** Resultat efter skatt uppgick till 45,7 MEUR (29,0). Resultatet per aktie uppgick till 0,31 EUR (0,19) och eget kapital per aktie till 1,35 EUR (1,18).	**+32,6%** Styrelsen föreslår en utdelning på 0,10 EUR per aktie, vilket motsvarar 32.6% av resultatet efter skatt.

Fullständig förvaltningsberättelse finns på www.rezidor.com

Året i korthet

Global marknadsutveckling
2007 var ett bra år för hotellbranschen. RevPAR för förstaklass- och mellanklasshotellen i Europa ökade med 6,1% respektive 6,7% (båda till följd av högre genomsnittliga rumsintäkter per sålt rum, AHR). RevPAR-ökningen för förstaklass- och mellanklasshotellen i Mellanöstern var 7,4% (huvudsakligen till följd av högre beläggning) respektive 3,2% (till följd av högre beläggning). Ökningen i Mellanöstern påverkades negativt av att den amerikanska dollarn försvagades i förhållande till euron.

Rezidors RevPAR-utveckling 2007
RevPAR för jämförbara hotell hade en fortsatt god tillväxt under 2007. I Rezidors samtliga geografiska segment ökade RevPAR för jämförbara hotell med mellan 8% och 11%. Rezidor fortsatte att öka sin närvaro i mellanklassegmentet genom varumärket Park Inn. Trots en större andel hotell i mellanklassen fick Rezidor totalt sett en god ökning av RevPAR, där Mellanöstern, Afrika och övriga länder blev de mest framgångsrika geografiska segmenten med en ökning av RevPAR på 18%.

RevPAR för jämförbara hotell

	2007	2006	Skillnad
Radisson SAS	84,4	77,5	8,9
Park Inn	51,1	47,7	7,1
Rezidor	79,6	73,1	8,9

Norden
Norden har varit en stabil marknad med stark RevPAR-tillväxt. Den nordiska marknaden kännetecknas av den stora andelen mellanklasshotell och stora inhemska efterfrågan. Typiskt för den nordiska marknaden är också den stora andelen kedjeanslutna hotell.

Under 2007 uppvisade både förstaklass- och mellanklasshotellen i Norden en kraftig ökning av AHR. RevPAR-ökningen i Norden uppgick till cirka 9,4% för förstaklasshotell och 9,8% för mellanklasshotell.

I Norden ökade RevPAR för jämförbara hotell med 11,2%, vilket var över genomsnittet på marknaden. I Norge, Sverige och Danmark ökade RevPAR för jämförbara hotell med 12,7%, 11,7% respektive 6,3%.

Övriga Västeuropa
Västeuropa är världens största och samtidigt mest diversifierade turistmarknad. Hotellmarknaden i Västeuropa är en mogen marknad där ett betydande antal internationella och inhemska hotelloperatörer konkurrerar om marknadsandelar.

Under de senaste fyra åren har efterfrågan ökat kraftigt i de västeuropeiska huvudstäderna. Utbudet växer emellertid inte i samma takt på grund av bristen på lämplig tomtmark och relativt höga tomtpriser.

Ökningen av RevPAR påverkades negativt under 2007 jämfört med 2006 då Tyskland stod som värd för fotbolls-VM, med en positiv inverkan på RevPAR. Trots denna negativa effekt ökade RevPAR i regionen med 5,7% för förstaklasshotell och 5,9% för mellanklasshotell, båda på grund av högre rumspriser. I förstaklassegmentet stod Storbritannien för den största RevPAR-ökningen (6,8%), följt av Beneluxländerna (5,6%) och Tyskland (0,9%). I mellanklassegmentet stod Beneluxländerna för den största ökningen av RevPAR (8,9%), följt av Storbritannien (5,5%) och Tyskland (3,7%).

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 7,5% under 2007, vilket var över genomsnittet på marknaden. I Frankrike, Beneluxländerna, Tyskland och Storbritannien ökade RevPAR för jämförbara hotell med 15,8%, 8,8%, 5,9% respektive 5,3%.

Östeuropa inklusive OSS-länderna
Östeuropa betraktas som en snabbväxande marknad med positiv tillväxt såväl på utbuds- som efterfrågesidan. Den positiva utvecklingen på turistmarknaden i Östeuropa, Ryssland och övriga OSS-länder kan i första hand tillskrivas en ökad politisk och ekonomisk stabilitet, förstärkt bland annat av EU:s utvidgning. En viktig bidragande faktor till den kraftiga efterfrågeökningen är den Open Sky-politik som många östeuropeiska länder införde sedan de blivit medlemmar av EU, efter långa perioder av statsägda flygbolag och begränsat tillträde till luftrummet.

RevPAR för förstaklasshotell (inklusive Ryssland och övriga OSS-länder) ökade med 6,6% styrt av högre rumspriser. Ökningen av RevPAR för mellanklassegmentet (exklusive Ryssland och övriga OSS-länder) låg på 5,1%, på grund av både högre rumspriser och beläggning.

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 8,4% under 2007, vilket var över genomsnittet på marknaden.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder
Den genomsnittliga beläggningen och AHR i Mellanöstern har ökat på i stort sett samtliga marknader sedan 2004, tack vare den återhämtning som skett sedan den politiska stabiliteten förbättrades i regionen. Tack vare växande lokala ekonomier och en stor efterfrågan på hotellrum har beläggning och RevPAR ökat kraftigt under de senaste åren.

RevPAR i euro i Mellanöstern påverkades negativt av den försvagade amerikanska dollarn under perioden. Trots valutaeffekterna ökade RevPAR för förstaklasshotellen med 7,4% och mellanklassegmentet ökade med 3,2%. RevPAR i rand i Sydafrika ökade starkt med 17,3% och 15,6% för förstaklass- respektive mellanklasshotellen.

Rezidor noterade en god tillväxt av RevPAR för jämförbara hotell på 10,4% under 2007, vilket var över genomsnittet på marknaden.

Källa: HVS International World Travel & Tourism Council and Deloitte HotelBenchmark Survey.

Återköp av aktier

Vid årsstämman den 4 maj 2007 bemyndigades styrelsen att fram till nästa årsstämma besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på Stockholmsbörsen. Syftet är att använda dessa aktier i det aktierelaterade incitamentsprogram som godkändes vid samma årsstämma och ge Rezidorkoncernen en effektivare kapitalstruktur. Fram till den 31 december 2007 hade företaget återköpt 1 025 000 aktier, vilket motsvarar 0,68% av de totala utestående aktierna. Rezidor betalade ett genomsnittspris om 45 SEK och det totala belopp som betalades, inklusive courtage, var 4 911 463 EUR.