THE REZIDOR HOTEL GROUP

INBJUDAN TILL TECKNING AV AKTIER

I REZIDOR HOTEL GROUP AB (PUBL)

QUORVUS COLLECTION · Radisson BLU · Radisson RED · park inn by Radisson

SOLE MANAGER SEB

VIKTIG INFORMATION

Företrädesemissionen i korthet

Med ”Rezidor” eller ”Bolaget” avses i detta prospekt (”Prospektet”), beroende på sammanhanget, Rezidor Hotel Group AB (publ), den koncern vari Bolaget är moderbolag eller ett dotterbolag i koncernen. Detta Prospekt har upprättats i anledning av erbjudandet (”Företrädesemissionen”) till Bolagets befintliga aktieägare att teckna högst 24 386 817 nya aktier (de ”Nya Aktierna”) med företrädesrätt (”Teckningsrätt”) i förhållande till deras befintliga innehav av aktier i Bolaget per den 29 april 2014 (”Avstämningsdagen”) till teckningskursen 22,30 kronor per Ny Aktie (”Teckningskursen”) under perioden från och med den 5 maj 2014 till och med den 21 maj 2014 (”Teckningstiden”). Med betald tecknad aktie (”BTA”) avses alla interimsaktier utgivna mot betalning av Teckningskursen och före registreringen av de Nya Aktierna hos Bolagsverket.

Med ”Sole Manager” eller ”SEB” avses Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ).

Se ”Definitioner” för definitioner av andra termer som används i detta Prospekt.

Information till investerare

Företrädesemissionen och detta Prospekt är underkastat svensk rätt. Tvist i anledning av Företrädesemissionen och detta Prospekt ska avgöras av svensk domstol exklusivt. Detta Prospekt har godkänts och registrerats av Finansinspektionen i enlighet med bestämmelserna i 2 kap. 25 och 26 §§ i lagen (1991:980) om handel med finansiella instrument. Godkännandet och registreringen av detta Prospekt innebär inte att Finansinspektionen garanterar att sakuppgifterna i Prospektet är riktiga eller fullständiga.

Investeringsbeslut får baseras endast på information i detta Prospekt samt eventuella tillägg till detta Prospekt. Ingen person har tillstånd att lämna någon annan information eller göra några andra uttalanden än de som finns i detta Prospekt, och om så ändå sker, ska sådan information eller sådana uttalanden inte anses ha godkänts av Bolaget. Sole Manager lämnar ingen garanti, vare sig uttrycklig eller underförstådd, att den information som finns i detta Prospekt är korrekt eller fullständig, och ingenting i detta Prospekt ska ses som en utfästelse eller garanti av Sole Manager oavsett om det avser förfluten tid eller framtiden. Sole Manager ansvarar inte för fullständigheten eller korrektheten av den information som finns i Prospektet, och avsäger sig allt juridiskt ansvar som Sole Manager annars hade ansetts ansvara för avseende Prospektet, oavsett om ansvaret skulle uppstå till följd av en otillåten civilrättslig handling, enligt avtal eller annars. Information eller uttalanden i anledning av Företrädesemissionen som är oförenliga med vad som anges i Prospesketet är ogiltiga. Information och uttalanden i detta Prospekt är giltiga per datumet för detta Prospekt. I synnerhet ska varken offentliggörandet av detta Prospekt eller några köp eller försäljningar som gjorts med anledning av Prospektet innebära att det förekommit någon negativ förändring i, eller skulle kunna innebära en negativ förändring i, Bolagets affärsverksamhet. När investerare fattar ett investeringsbeslut måste de förlita sig på sin egen bedömning av Bolaget och Företrädesemissionen, inklusive föreliggande sakförhållanden och risker. Vare sig Bolaget eller Sole Manager eller något ombud eller närstående till dem, gör några uttalanden till anbudstagare, tecknare eller förvärvare av Teckningsrätter, BTA, eller Nya Aktier avseende lagenligheten av en investering i Teckningsrätterna, BTA, eller de Nya Aktierna under de för dessa personer tillämpliga lagarna. Inför ett investeringsbeslut bör potentiella investerare anlita sina egna professionella rådgivare samt noga utvärdera och överväga investeringsbeslutet. Investerare måste göra en självständig bedömning av de juridiska, skattemässiga, affärmässiga, finansiella och andra konsekvenserna av ett förvärv av Teckningsrätter eller tecknandet av de Nya Aktierna. Investerare måste därutöver göra en självständig bedömning av de risker som är förenade med förvärvet av Teckningsrätter eller tecknandet av de Nya Aktierna.

Distributionen av detta Prospekt, utnyttjandet av Teckningsrätter, erbjudandet om BTA och de Nya Aktierna samt försäljningen av BTA och de Nya Aktierna kan strida mot lag i vissa jurisdiktioner. Inga åtgärder har eller kommer att vidtas av Bolaget eller Sole Manager för att godkänna innehavet av eller distributionen av detta Prospekt (eller något annat material i anledning av Företrädesemissionen) i en jurisdiktion i vilken det inte skulle vara tillåtet att utföra en sådan distribution. Prospektet eller tillkännagivandet av material i anledning av Företrädesemissionen kommer sålunda inte distribueras eller offentliggöras i någon jurisdiktion med undantag för om distributionen eller offentliggörandet skulle vara förenliga med tillämpliga lagar och regler. Bolaget och Sole Manager kräver att de personer som kommer i besittning av detta Prospekt informerar sig själva om och iakttar sådana restriktioner. Vare sig Bolaget eller Sole Manager har något juridiskt ansvar för de personer som kommit i besittning av detta Prospekt i strid med sådana restriktioner, oavsett om dessa personer skulle vara potentiella investerare. Detta Prospekt utgör inte ett erbjudande om att sälja Teckningsrätter, BTA eller de Nya Aktierna till någon person i en jurisdiktion där det inte skulle vara tillåtet att lämna ett sådant erbjudande till en sådan person, eller en inbjudan om ett erbjudande om att köpa Teckningsrätterna, BTA, eller de Nya Aktierna från en person i en jurisdiktion där det inte skulle vara tillåtet att göra en sådan inbjudan. Teckningsrätterna, BTA och de Nya Aktierna har inte rekommenderats av en federal eller delstatlig värdepappers- eller tillsynsmyndighet i USA. Vidare har nyssnämnda myndigheter inte bekräftat exaktheten eller tillräckligheten och skäligheten av detta Prospekt. Alla uttalanden som anger annat är en straffbar handling i USA. Inga värdepapper som anges i detta Prospekt har registrerats eller kommer att registreras i enlighet med United States Securities Act från 1933 i dess nuvarande lydelse (”Securities Act”) och värdepapperna får, i avsaknad av sådan registrering, inte erbjudas eller överlåtas inom USA annat än med tillämpning av ett undantag från, eller genom en transaktion som inte omfattas av, registreringskraven i Securities Act. Värdepapperna som anges i detta Prospekt kommer inte att erbjudas till allmänheten i USA.

Inom det Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (”EES”) lämnas inget erbjudande till allmänheten av värdepapper i andra länder än Sverige (och alla jurisdiktioner till vilka erbjudandet enligt detta Prospekt kommer att passporteras). I andra medlemsländer i EES (och alla jurisdiktioner till vilka erbjudandet enligt detta Prospekt kommer att passporteras) som har implementerat Europaparlamentets och rådets direktiv 2003/71/EG (”Prospektdirektivet”) (var för sig härefter benämnd en ”Relevant Medlemstat”), har inga åtgärder vidtagits och kommer inte heller att vidtas för att lämna ett erbjudande om värdepapper till allmänheten som kräver att ett prospekt offentliggörs i någon Relevant Medlemsstat. Värdepapperna kan därför endast erbjudas i en Relevant Medlemsstat till (a) en kvalificerad investerare som definierats i Prospektdirektivet; eller (b) någon som faller under Artikel 3(2) i Prospektdirektivet. Se ytterligare ”Restriktioner gällande försäljning och överlåtelse av värdepapper”.

Presentation av finansiell information

Om inte annat anges har den finansiella information som redovisas i detta Prospekt hämtats från Bolagets koncernredovisning. Bolaget har upprättat sin koncernredovisning i enlighet med International Financial Reporting Standards antagen av EU (”IFRS”) och årsredovisningslagen (1995:1554). Prospektet innehåller Bolagets oreviderade delårsrapport för de tre månaderna som slutade den 31 mars 2014, samt reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåren 2013, 2012 och 2011. Följande information har införlivats i detta Prospekt genom hänvisning och utgör således en del av Rezidors finansiella information: (1) Bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2013, upprättade i enlighet med IFRS, inklusive revisionsberättelsen (sid. 37–83 i årsredovisningen för räkenskapsåret 2013); (2) Bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2012, upprättade i enlighet med IFRS, inklusive revisionsberättelsen (sid. 39–79 i årsredovisningen för räkenskapsåret 2012); och (3) Bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2011, upprättade i enlighet med IFRS, inklusive revisionsberättelsen (sid. 8–57 i årsredovisningen för räkenskapsåret 2011). De räkenskaper som är införlivade i detta Prospekt genom hänvisning har reviderats av Deloitte AB med auktoriserade revisorn Thomas Strömberg som huvudansvarig revisor. De aktuella revisionsberättelserna, vilka finns intagna i årsredovisningarna för respektive år, innehåller inga anmärkningar.

Bolaget antog den 1 januari 2013 den ändrade standarden IAS 19 Ersättningar till anställda. Ändringarna i IAS 19 avser redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner och ersättning vid uppsägning. Den mest väsentliga ändringen avser redovisning av förmånsbestämda förpliktelser och förvaltningstillgångar. Ändringarna ställer krav på att samtliga aktuariella vinster och förluster redovisas omedelbart via övrigt totalresultat, vilket innebär att korridormetoden avskaffas så att nettotillgångarna eller -skulderna från förmånsbestämda planer redovisas fullt ut för att visa det verkliga värdet av planernas under- eller överskott. Vidare har räntekostnaden, samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, som använts i den tidigare versionen av IAS 19, ersatts med ett nettoräntebelopp, vilket beräknas genom att tillämpa diskonteringsräntan på nettoskulden eller -tillgången. Rezidor har tillämpat den ändrade IAS 19 retroaktivt, och jämförande siffror för räkenskapsåret 2012 har räknats om. Den omräknade finansiella informationen i detta Prospekt är oreviderad. Den jämförande finansiella informationen för räkenskapsåret 2011 har inte räknats om. Effekten av implementeringen av ändringarna av ändringarna i IAS 19 presenteras i avsnittet ”Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Ändrade redovisningsprinciper” samt i not 23 i Bolagets årsredovisning för räkenskapsåret 2013, som har införlivats i detta Prospekt genom hänvisning.

Rezidor upprättar sina räkenskaper i euro. Siffrorna i detta Prospekt som anges i (i) ”euro”, ”EUR” eller ”€” avser den officiella valutan i medlemsstaterna i Europeiska Unionen som deltar i den Ekonomiska och Monetära Unionen; (ii) ”kronor” eller ”SEK” avser den officiella valutan i Sverige, (iii) ”dollar” eller ”$” avser den officiella valutan i USA, (iv) ”norska kronor” avser den officiella valutan i Norge, (v) ”danska kronor” avser den officiella valutan i Danmark, (vi) ”schweiziska franc” avser den officiella valutan i Schweiz, och (vii) ”pund” avser den officiella valutan i Storbritannien. Med ”MEUR” avses miljoner euro.

Vissa summor och procentsatser i detta Prospekt har avrundats och summerar följaktligen inte.

Framåtriktade uttalanden

Detta Prospekt innehåller vissa framåtriktade uttalanden. Sådana uttalanden, varav vissa kan identifieras genom användandet av framåtriktad terminologi såsom ”syftar till”, ”uppskattar”, ”antar”, ”tror”, ”fortsätter”, ”kan komma att”, ”förvänta”, ”förutse”, ”avse”, ”kan”, ”skulle kunna”, ”planera”, ”potentiell”, ”förutse”, ”beräknad”, ”ska” eller ”skulle” eller, i varje enskilt fall, dess negationer, eller andra varianter eller jämförbar terminologi, eller genom diskussioner om strategi, planer eller avsikter, innefattar ett antal risker och osäkerheter. Sådana framåtriktade uttalanden är oundvikligen beroende av antaganden, information eller metoder som kan vara felaktiga eller bristfälliga och kan komma att visa sig vara ogenomförbara. Framåtriktade uttalanden avser bland annat framtida finansiell avkastning, vinst, kostnader och synergier, såväl som planer och förväntningar på Rezidors verksamhet och ledning, framtida tillväxt och lönsamhet och allmän ekonomisk och regulatorisk omgivning samt andra omständigheter som kan påverka Rezidor. De framåtriktade uttalandena återfinns på flera platser i detta Prospekt och innefattar uttalanden beträffande Bolagets avsikter, mål, uppfattning eller nuvarande förväntningar gällande bland annat rörelseresultat, finansiell ställning och resultat, likviditet, rörelsekapital, kassaflöden, påverkan av föreskrifter, allmänna ekonomiska trender, den konkurrensutsatta omgivning i vilken Rezidor bedriver verksamhet, framtidsutsikter, tillväxt, strategier och den marknad på vilken Rezidor bedriver verksamhet. Framåtriktade uttalanden innefattar till sin natur risker och osäkerheter eftersom de har samband med händelser, och är beroende av omständigheter, som kanske eller kanske inte inträffar i framtiden. Även om Bolaget tror att de förväntningar som antyds genom dessa framåtriktade uttalanden är rimliga avser samtliga framåtriktade uttalanden omständigheter som är föremål för risk och osäkerhet. Bolaget uppmärksammar läsare på att framåtriktade uttalanden inte utgör garantier för framtida resultat, att de baseras på ett flertal antaganden och att Rezidor verksamhet, resultat och finansiella ställning, och utvecklingen på Rezidors geografiska marknader och i den bransch som Rezidor bedriver verksamhet inom, kan avvika väsentligt från, och vara sämre än, det som gjorts gällande i eller antytts av de framåtriktade uttalandena som återfinns i detta Prospekt.

Läsare bör inte utan vidare förlita sig på sådana framåtriktade uttalanden, vilka endast avser förhållanden per datumet för detta Prospekt. För en mer utförlig redogörelse om de faktorer som kan påverka Rezidors framtida resultat och den marknad på vilken Rezidor bedriver verksamhet uppmanas potentiella investerare att läsa detta Prospekt, inklusive avsnitten ”Riskfaktorer”, ”Marknadsöversikt”, ”Rezidors verksamhet”, ”Kommentarer till den finansiella utvecklingen” och ”Delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014”. Mot bakgrund av dessa risker, osäkerheter och antaganden är det möjligt att de framåtriktade händelser som beskrivs i detta Prospekt inte kommer att inträffa. Utöver vad som kan krävas av tillämplig lag eller NASDAQ OMX regelverk för emittenter, friskriver sig Bolaget uttryckligen från samtliga skyldigheter eller åtaganden att uppdatera de framåtriktade uttalandena som återfinns i dokumentet för att reflektera förändringar i dess förväntningar, eller förändring av händelser, förhållanden eller omständigheter på vilka sådana uttalanden är baserade. Samtliga efterföljande skriftliga och muntliga framåtriktade uttalanden som hänför sig till Bolaget, eller personer som företräder Bolaget, görs helt med förbehåll för de osäkerhetsfaktorer som omnämns ovan och som återfinns på andra ställen i detta Prospekt, inklusive de som återfinns under avsnittet ”Riskfaktorer”.

Marknadsinformation

Detta Prospekt innehåller statistik, prognoser, data och annan information avseende marknader, marknadsstorlek, marknadspositioner och annan branschdata avseende Rezidors verksamhet och bransch. Om inte annat anges härrör sådan information från en marknadsrapport som upprättats av HVS International (”HVS”) på uppdrag av Bolaget (”Rapporten”). Såvitt Rezidor känner till och kunnat förvissa sig om genom jämförelse med annan av tredje man offentliggjord information har informationen som härrör från tredje man, inklusive Rapporten, återgivits på ett korrekt sätt och inga uppgifter, vars utelämnande skulle göra den återgivna informationen vilseledande eller felaktig, har utelämnats. Marknadspublikationer och marknadsrapporter, inklusive Rapporten, anger regelmässigt att informationen däri härrör från källor som bedöms vara tillförlitliga, men att informationens korrekthet och fullständighet inte kan garanteras. Rezidor har inte på egen hand verifierat, och kan därför inte garantera korrektheten i, eller fullständigheten av, den marknadsinformation som finns i detta Prospekt och som har hämtats eller härrör från Rapporten eller någon annan extern publikation eller rapport. Marknadsdata och statistik kan vara framåtblickande, föremål för osäkerhet, kan komma att tolkas subjektivt och reflekterar inte nödvändigtvis faktiska eller framtida marknadsförhållanden. Sådan information och statistik är baserad på marknadsundersökningar, vilka i sin tur är baserade på urval och subjektiva tolkningar och bedömningar, däribland bedömningar om vilken typ av produkter och transaktioner som borde omfattas av den relevanta marknaden, både av de som utför undersökningarna och respondenterna. Följaktligen bör potentiella investerare vara uppmärksamma på att marknadsinformationen samt de prognoser och uppskattningar av marknadsinformation som återfinns i detta Prospekt inte nödvändigtvis utgör tillförlitliga indikatorer på Rezidors framtida resultat.

Innehåll

Sammanfattning 2
Riskfaktorer 13
Inbjudan till teckning av Nya aktier i Rezidor Hotel Group AB (publ) 22
Bakgrund och motiv 23
Villkor och anvisningar 24
Marknadsöversikt 28
Rezidors verksamhet 36
Utvald finansiell information 53
Kommentarer till den finansiella utvecklingen 57
Kapitalisering och skuldsättning 76
Delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014 77
Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer 96
Bolagsstyrning 100
Aktiekapital och ägarförhållanden 103
Bolagsordning 105
Legala frågor och kompletterande information 106
Skattefrågor i Sverige 110
Restriktioner gällande försäljning och överlåtelse av värdepapper 112
Definitioner 115
Adresser 116

Sammanfattning

Företrädesrätt	Varje aktie berättigar innehavaren till en (1) Teckningsrätt. Sex (6) Teckningsrätter berättigar innehavaren till teckning av en (1) Ny Aktie. Bolagets befintliga aktieägare har företrädesrätt att teckna Nya Aktier i förhållande till det antal Aktier de äger på Avstämningsdagen. Teckning med stöd av Teckningsrätter ska ske under Teckningstiden genom samtidig kontant betalning. Om inte samtliga Nya Aktier tecknas med stöd av Teckningsrätter ska styrelsen besluta om tilldelning av Nya Aktier tecknade utan stöd av Teckningsrätter. Se vidare ”Villkor och anvisningar”.	
Teckningskurs	22,30 kronor per Ny Aktie	
Avstämningsdag	29 april 2014	
Teckningstid	5–21 maj 2014	
Handel med Teckningsrätter	5–16 maj 2014	
Handel med BTA	5–30 maj 2014	
Handelssymbol	Aktier och Nya Aktier:	”REZT”
	Teckningsrätter:	”REZT TR”
	BTA:	”REZT BTA”
ISIN	Aktier och Nya Aktier:	SE0001857533
	Teckningsrätter:	SE0005932514
	BTA:	SE0005932522

Teckningsrätterna förväntas att ha ett ekonomiskt värde. För att inte värdet av Teckningsrätterna ska gå förlorat måste innehavaren antingen utnyttja Teckningsrätterna för att teckna Nya Aktier senast den 21 maj 2014, eller sälja de Teckningsrätter som inte ska utnyttjas senast den 16 maj 2014.

Innehavare av depå hos förvaltare som önskar teckna Nya Aktier måste anmäla sig för teckning i enlighet med instruktioner från sin eller sina förvaltare.

Sammanfattning

Prospektsammanfattningar består av informationskrav uppställda i ”punkter”. Punkterna är numrerade i avsnitten A–E (A.1–E.7). Sammanfattningen i detta Prospekt innehåller alla de punkter som krävs i en sammanfattning för aktuell typ av värdepapper och emittent. Eftersom vissa punkter inte är tillämpliga för alla typer av Prospekt eller erbjudanden kan det emellertid finns luckor i punkternas numrering. Även om det krävs att en punkt inkluderas i sammanfattningen för aktuell typ av värdepapper och emittent är det möjligt att ingen relevant information kan ges rörande punkten. Informationen har i sådana fall ersatts med en kort beskrivning av punkten tillsammans med angivelsen ”Ej tillämplig”.

Avsnitt A – Introduktion och varningar		
A.1	**Introduktion och varningar**	Denna sammanfattning bör läsas som en introduktion till Prospektet. Varje beslut om att investera i värdepapperen ska baseras på en bedömning av Prospektet i sin helhet från investerarens sida. Om yrkande avseende information i prospektet anförs vid domstol, kan den investerare som är kärande i enlighet med medlemsstaternas nationella lagstiftning bli tvungen att svara för kostnaderna för översättning av prospektet innan de rättsliga förfarandena inleds. Civilrättsligt ansvar kan endast åläggas de personer som lagt fram sammanfattningen, inklusive översättningar därav, men endast om sammanfattningen är vilseledande, felaktig eller oförenlig med de andra delarna av prospektet, eller om den inte, läst tillsammans med andra delar av prospektet, ger nyckelinformation för att hjälpa investerare i övervägandet att investera i de värdepapper som erbjuds.
A.2	**Samtycke till användning av prospektet**	Ej tillämplig. Finansiella mellanhänder har inte rätt att använda Prospektet för efterföljande återförsäljning eller slutlig placering av värdepapper.

Avsnitt B – Emittent		
B.1	**Firma och handelsbeteckning**	Bolagets firma är Rezidor Hotel Group AB (publ), organisationsnummer 556674-0964. Bolagets aktier är noterade på NASDAQ OMX Stockholm under symbolen ”REZT”.
B.2	**Säte och bolagsform**	Bolaget har sitt säte i Stockholm, Sverige. Moderbolaget, Rezidor Hotel Group AB (publ), är ett svenskt publikt aktiebolag. Bolagets associationsform regleras av aktiebolagslagen (2005:551).
B.3	**Beskrivning av Bolagets verksamhet**	Rezidor är ett ledande internationellt hotellföretag med mer än 76 000 rum i drift och mer än 18 400 rum under utveckling i 69 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika per den 31 mars 2014. Rezidor har två kärnvarumärken: Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Under 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera två nya varumärken: Radisson Red, ett förstklassigt varumärke inom ”lifestyle select”-segmentet, och Quorvus Collection, ett traditionellt lyxvarumärke. Rezidors affärsidé är att driva hotell, och Bolaget äger inga egna hotellfastigheter (utom i fyra fall, där Rezidor har tillhandahållit en egetkapitalandel mot erhållande av managementavtal eller annars driver verksamheten genom delägda bolag). Samtliga hotell i Bolagets portfölj drivs antingen av Rezidor själv under hyres- eller managementavtal, eller av en utomstående aktör som använder ett av Rezidors varumärken enligt franchiseavtal. Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 340 hotell i portföljen, exklusive hotell under utveckling, varav 70 hotell drevs med hyresavtal, 179 med managementavtal och 91 med franchiseavtal.

B.3	**Beskrivning av Bolagets verksamhet forts.**	Rezidors verksamhet är uppdelad på följande fyra geografiska segment: • **Norden:** Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige. • **Övriga Västeuropa:** Belgien, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike. • **Östeuropa:** Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Mongoliet, Polen, Rumänien, Ryssland, Serbien, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan. • **Mellanöstern, Afrika och övriga länder:** Algeriet, Angola, Bahrain, Benin, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Gabon, Ghana, Guinea, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika, Tunisien och Zambia. Under 2013 hade Rezidor totalt 5 360 antal anställda i genomsnitt.
B.4a	**Trender**	Efterfrågan i hotellbranschen följer vanligtvis, med viss eftersläpning, den allmänna makroekonomiska utvecklingen. Efter nedgången i ekonomin till följd av den globala ekonomiska och finansiella krisen 2008–2009, har rese- och turistbranschen upplevt en långsam återhämtning, med tecken på normalisering under 2012–2013 som ett resultat av tillväxt i den globala ekonomin och ökad konsumtion. Under 2012 översteg antalet internationella resenärer globalt för första gången en miljard. Enligt World Travel & Tourism Council förväntas den internationella turismen fortsätta att växa med en årlig genomsnittlig tillväxttakt (CAGR) på 3,3 procent 2010–2030, där nya regioner eller länder, som Kina, bidrar till en ökning av turismen utomlands. Rådande RevPAR-nivåer (såsom definierat i B.7) ligger generellt sett något lägre än före finanskrisen, i synnerhet i Europa med den pågående eurokrisen. Bolagets ledning förväntar sig dock att den rådande positiva trenden avseende genomsnittliga rumspriser och beläggningsgrad fortsätter. Rezidors ledning anser att Bolaget är bra positionerat för att tillvarata möjligheterna som följer av en växande rese- och turistbransch. Enligt HVS förväntas följande huvudsakliga trender driva utvecklingen i den globala hotellbranschen på medellång till lång sikt. • **Milleniumresenärer:** Milleniumgenerationen, eller de som är födda efter 1980-talet, förväntas utgöra hälften av alla resenärer fram till år 2020 och de präglas av andra resvanor och förväntningar än tidigare generationer. För att möta förväntningarna hos milleniumresenären och lyckas på lång sikt investerar nu de ledande varumärkena i utvecklingen av nya varumärken och anpassning av befintliga varumärken. • **”Select-service” och budgethotell:** Trots att den globala ekonomin och turistsektorn fortsätter sin återhämtning visar många resenärer fortfarande en preferens för konkurrenskraftiga och prisvärda hotell med utvald/begränsad service. Enligt HVS, är efterfrågan på denna budgetsektor är betydande och överstiger tillgången. Därför ökar nu hotellens pipeline med hotell av detta slag. Dessa typer av hotell blir även allt populärare bland investerare och utvecklare tack vare de låga ingångskostnaderna och högre driftsmarginaler. • **Tillväxt av utrikesturister från BRIC-länderna och MINT-länderna:** BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina) förväntas av HVS bli de som först och främst driver på utvecklingen inom turistsektorn globalt under de kommande fem åren. Enligt HVS blev Kina störst på turistutgifter (102 miljarder dollar) under 2012, en ökning med cirka 40 procent från 2011. Hotellkedjorna försöker anpassa sig till denna nya typ av resenärer. Förutom BRIC-länderna har även de så kallade MINT-länderna (Mexiko, Indonesien, Nigeria och Turkiet) nyligen identifierats som framtida tillväxtmarknader, och förväntas redovisa liknande tillväxtsiffror som BRIC-länderna har gjort de senaste åren, enligt HVS.
B.5	**Koncern**	Rezidor Hotel Group AB (publ) är moderbolag i koncernen, som består av totalt 88 direkt eller indirekt ägda dotterbolag och intresseföretag över hela världen.
B.6	**Större aktieägare**	Nedanstående tabell innehåller information om aktieägandet i Bolaget per den 31 mars 2014 så som detta är registrerat i det avstämningsregister som förs av Euroclear Sweden AB. Utöver vad som anges nedan förekom det inga fysiska eller juridiska personer med innehav om minst 5 procent av aktierna i Bolaget per den 31 mars 2014.

Aktieägare	Antal aktier	Andel av utestående aktier och röster i Rezidor[1)]
Carlson-aktieägarna[2)]	75 044 733	51,3%
Handelsbanken Fonder AB re JPML	9 416 596	6,4%
Robur	8 288 893	5,7%
JP Morgan	7 830 411	5,4%

1) Per datumet för detta Prospekt innehar Rezidor 3 681 138 av sina egna aktier, vilket motsvarar 2,45 procent av totalt antal aktier och röster i Bolaget. Således är totalt 146 320 902 aktier utestående per datumet för detta Prospekt.
2) Carlson Summit, Inc. och Carlson Hotels, Inc.

B.6	**Större aktieägare forts.**	Per datumet för detta Prospekt äger Carlson-aktieägarna tillsammans 51,3 procent av de utestående aktierna i Rezidor (Rezidor innehar 3 681 138 av sina egna aktier). Carlson-aktieägarna ägs och kontrolleras av Carlson, som äger de hotellvarumärken som Rezidor använder i sin verksamhet. Fyra av de åtta ledamöterna i Rezidors styrelse är inte betraktade som oberoende i förhållande till större aktieägare, eftersom de har kopplingar till Carlson (dock är de oberoende i förhållande till Bolaget). Följaktligen har Carlson ett betydande inflytande inte bara hänförligt till frågor som är föremål för styrelsens godkännande utan också avseende frågor där samtliga aktieägare äger rätt att rösta, bland annat avseende beslut om utdelningar, kapitalökningar, bolagsordningsändringar, val och entledigande av styrelseledamöter, samt beslut om huruvida Rezidor ska ingå vissa transaktioner. Carlson-aktieägarna har, på sedvanliga villkor, åtagit sig att teckna sin pro rata-andel av Företrädesemissionen.
B.7	**Utvald historisk finansiell nyckelinformation**	I tabellerna nedan presenteras utvald konsoliderad finansiell information för tremånadersperioden 1 januari – 31 mars 2013 och 2014, som hämtats från Bolagets oreviderade delårsrapport och som återfinns på annan plats i detta Prospekt, samt för räkenskapsåren 2011, 2012 och 2013, som har hämtats från Bolagets reviderade koncernräkenskaper och som införlivats i detta Prospekt genom hänvisning. Bolagets koncernredovisning är upprättad i enlighet med IFRS och årsredovisningslagen (1995:1554). Rezidor antog den 1 januari 2013 den reviderade standarden ”IAS 19 Ersättning till anställda”. Ändringarna i IAS 19 avser redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner och ersättning vid uppsägning. Den mest väsentliga ändringen avser redovisning av förmånsbestämda förpliktelser och förvaltningstillgångar. Ändringarna ställer krav på att samtliga aktuariella vinster och förluster redovisas omedelbart via övrigt totalresultat, vilket innebär att korridormetoden avskaffas så att nettotillgångarna eller -skulderna från förmånsbestämda planer redovisas fullt ut för att visa det verkliga värdet av planernas under- eller överskott. Vidare har räntekostnaden, samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, som använts i den tidigare versionen av IAS 19, ersatts med ett nettoräntebelopp, vilket beräknas genom att tillämpa diskonteringsräntan på nettoskulden eller -tillgången. Rezidor har tillämpat den ändrade IAS 19 retroaktivt, och jämförande siffror för räkenskapsåret 2012 har räknats om. Den omräknade finansiella informationen i detta Prospekt är oreviderad. Den jämförande finansiella informationen för räkenskapsåret 2011 har inte räknats om.

Koncernens resultaträkning i urval

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret			
MEUR	2014	2013	2013	2012	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Intäkter	211,4	207,1	919,5	923,7	923,7	864,2
Kostnad för sålda varor gällande mat och dryck och övriga relaterade kostnader	–13,1	–12,9	–54,9	–62,3	–66,5	–65,5
Personalkostnader och kontraktsanställningar	–79,7	–78,5	–315,1	–320,1	–315,8	–303,1
Övriga rörelsekostnader	–53,3	–53,3	–217,6	–225,4	–225,4	–207,5
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	–3,6	–3,7	–14,9	–15,6	–15,6	–13,6
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)	**61,7**	**58,7**	**317,0**	**300,3**	**300,5**	**274,6**
Hyreskostnad	–62,3	–62,0	–238,5	–252,0	–252,0	–242,1
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	–0,2	0,5	2,1	2,4	2,4	2,6
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)	**–0,8**	**–2,8**	**80,7**	**50,7**	**50,8**	**35,1**
Avskrivningar	–7,3	–7,2	–29,6	–30,1	–30,1	–31,6
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	–0,4	—	–5,0	–12,3	–12,3	–11,6
Kostnader hänförliga till avslutade/omstrukturering av avtal	—	—	–1,9	–9,4	–9,4	—
Rörelseresultat (EBIT)	**–8,5**	**–10,0**	**44,2**	**–1,1**	**–0,9**	**–7,7**
Finansiella intäkter	0,2	0,3	0,9	1,2	1,2	1,4
Finansiella kostnader	–0,8	–0,5	–2,6	–2,2	–2,2	–2,4
Resultat före skatt	**–9,1**	**–10,2**	**–42,4**	**–2,0**	**–1,9**	**–8,6**
Inkomstskatt	–1,2	–1,0	–19,3	–15,0	–15,0	–3,3
Periodens resultat	**–10,3**	**–11,2**	**23,2**	**–17,0**	**–16,8**	**–11,9**

B.7 **Utvald historisk finansiell nyckel-information forts.**

Rapport över totalresultatet för koncernen i urval

MEUR	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars 2014	2013	Räkenskapsåret 2013	2012	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Periodens resultat	–10,3	–11,2	23,2	–17,0	–16,8	–11,9
Övrigt totalresultat:						
Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet:						
Aktuariella vinster och förluster			–8,4	13,0		
Skatt på aktuariella vinster och förluster			2,2	–3,5		
Komponenter som kan komma att omklassificeras till resultatet:						
Valutadifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	0,5	–1,0	–9,0	–2,9	2,9	1,3
Skatt på valutadifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	–0,0	0,2	0,5	0		
Verkligt värde på resultat från kassaflödessäkringar	–0,2	—	0,3	—		
Skatt på verkligt värde på resultat från kassaflödessäkringar	0,1	—	0	—		1,3
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto	**0,4**	**–12,0**	**–14,6**	**12,4**	**2,9**	**0,2**
Periodens totalresultat	**–9,9**	**–12,0**	**–8,6**	**–4,7**	**–14,0**	**–11,7**

Koncernens balansräkning i urval

MEUR	Per den 31 mars 2014	2013	Per den 31 december 2013	2012	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
TILLGÅNGAR						
Immateriella tillgångar	67,3	71,0	68,2	72,1	72,0	73,6
Materiella anläggningstillgångar	125,3	112,9	125,3	112,5	112,4	109,4
Finansiella tillgångar	15,2	36,0	14,6	34,4	36,3	34,1
Uppskjutna skattefordringar	28,5	30,7	28,6	30,0	28,9	31,6
Summa anläggningstillgångar	**236,5**	**250,6**	**236,7**	**249,0**	**249,8**	**248,8**
Varulager	4,9	4,9	4,8	5,0	5,0	4,7
Övriga kortfristiga fordringar	132,0	117,0	129,1	108,7	100,1	107,1
Övriga kortfristiga placeringar	3,0	3,0	4,1	4,2	4,2	3,5
Likvida medel	9,8	9,2	6,9	8,6	8,6	9,8
Tillgångar som innehas för försäljning	12,5	—	12,9	—	—	3,1
Summa omsättningstillgångar	**162,4**	**134,1**	**145,0**	**126,5**	**117,9**	**125,1**
SUMMA TILLGÅNGAR	**398,9**	**384,7**	**381,7**	**375,4**	**376,3**	**373,8**
EGET KAPITAL OCH SKULDER						
Eget kapital	**144,3**	**134,1**	**155,0**	**145,8**	**149,9**	**164,7**
Långfristiga skulder	40,3	44,7	41,0	40,8	41,5	30,4
Kortfristiga skulder	214,3	205,9	185,7	188,9	184,9	171,9
Summa skulder	**254,6**	**250,6**	**226,7**	**229,7**	**226,4**	**209,1**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**398,9**	**384,7**	**381,7**	**375,4**	**376,3**	**373,8**

Rapport över kassaflöden för koncernen i urval

MEUR	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars 2014	2013	Räkenskapsåret 2013	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*		
Kassaflöde från löpande verksamheten	–12,4	–8,4	54,6	16,5	14,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	6,1	–7,8	–48,8	–41,5	–39,5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	21,4	16,8	–7,2	23,7	8,5
Periodens kassaflöde	**2,9**	**0,6**	**–1,5**	**–1,3**	**–17,0**

B.7 **Utvald historisk finansiell nyckel-information forts.**

Segmentsinformation i urval

MEUR	Per den 31 mars 2014	Per den 31 mars 2013	Per den 31 december 2013	Per den 31 december 2012	Per den 31 december 2012	Per den 31 december 2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Intäkter						
Norden	102,2	98,3	421,7	427,2	427,2	369,1
Övriga Västeuropa	94,8	94,8	432,2	436,2	436,2	420,6
Östeuropa	6,8	6,7	37,8	36,4	36,4	30,6
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	7,6	7,3	27,7	23,8	23,8	16,9
Summa	**211,4**	**207,1**	**919,5**	**923,7**	**923,7**	**864,2**
EBITDA						
Norden	6,8	7,4	55,5	51,5	51,7	48,4
Övriga Västeuropa	–5,0	–6,6	26,9	7,9	7,9	4,5
Östeuropa	2,5	2,6	23,4	25,3	25,3	20,6
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	5,0	4,5	17,2	13,9	13,9	10,3
Centrala kostnader	–10,1	–10,7	–42,3	–47,9	–47,9	–48,8
Summa	**–0,8**	**–2,8**	**80,7**	**50,7**	**50,8**	**35,1**
EBIT						
Norden	2,7	3,0	38,3	33,0	33,2	31,3
Övriga Västeuropa	–8,6	–9,2	8,1	–24,1	–24,1	–20,7
Östeuropa	2,5	2,5	23,1	24,2	24,2	20,3
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	5,0	4,4	17,0	13,7	13,7	10,2
Centrala kostnader	–10,1	–10,7	–42,3	–47,9	–47,9	–48,8
Summa	**–8,5**	**–10,0**	**44,2**	**–1,1**	**–0,9**	**–7,7**

Nyckeltal (KPI)

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars 2014	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars 2013	Räkenskapsåret 2013	Räkenskapsåret 2012[1]	Räkenskapsåret 2011
	(oreviderat)		*(oreviderat)*		
Finansiella nyckeltal[2]					
EBITDAR-marginal, %	29,2	28,3	34,5	32,5	31,8
EBITDA-marginal, %	–0,4	–1,4	8,8	5,5	4,1
EBIT-marginal, %	–4,0	–4,8	4,8	–0,1	–0,9
Avkastning på sysselsatt kapital, %			33,4	Neg.	Neg.
Avkastning på eget kapital, %			15,4	Neg.	Neg.
Aktierelaterade nyckeltal[2]					
Genomsnittligt antal aktier			146 320 902	146 320 902	146 315 374
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning			148 123 048	146 320 902	147 034 833
Resultat per aktie före utspädning, euro			0,16	–0,12	–0,08
Resultat per aktie före utspädning, euro			0,16	–0,12	–0,08
Föreslagen utdelning per aktie, euro			–	–	–
Operationella nyckeltal[2]					
Antal hotell[3]	340	338	337	338	325
Antal rum[3]	76 073	74 235	75 277	74 006	70 766
Antal anställda[4]			5 360	5 452	5 230
Beläggning, %[5]			66,4	64,2	62,7
RevPAR, euro[5]	61,3	61,9	69,2	67,4	63,0

1) De finansiella nyckeltalen som anges här för 2013 grundar sig på omräknade siffror.
2) Definitioner av nyckeltalen finns i nedan.
3) Omfattar hotell i drift med hyresavtal, managementavtal samt med franchiseavtal.
4) Omfattar konsoliderade enheter (hotell med hyresavtal samt administrativa enheter).
5) Baserat på rapporterade siffror (ej jämförbara hotell). Omfattar hotell i drift under hyres- och managementavtal.

B.7	**Utvald historisk finansiell nyckel-information forts.**	**Definitioner av nyckeltal** *Avkastning på eget kapital* Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare som en andel av genomsnittligt eget kapital, exklusive minoritetsintressen. *Avkastning på sysselsatt kapital* Rörelseresultat, exklusive omstruktureringskostnader och nedskrivning dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital. *Beläggning* Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum. *Centrala kostnader* Kostnader för funktioner vid huvudkontor och regional såsom koncernledning, finans, affärsutveckling, juridisk avdelning, investerarrelationer, teknisk utveckling, personalavdelning, driftsledning, IT, varumärkesutveckling samt inköp. Samtliga funktioner stödjer Bolagets alla hotell, såväl hotell med hyreskontrakt som hotell med management- och franchisekontrakt. *EBIT* Rörelseresultat före finansiella poster och skatt. *EBIT-marginal* EBIT som procent av intäkterna. *EBITDA* Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar. *EBITDA-marginal* EBITDA som procent av intäkterna. *EBITDAR* Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar. *EBITDAR-marginal* EBITDAR som procent av intäkterna. *Intäkter* Samtliga operativa intäkter (inklusive rumsintäkter, mat & dryck, övriga hotellintäkter, samt intäkter från avgifter och övriga icke hotellrelaterade intäkter från administrativa enheter). *RevPAR* Revenue Per Available Room – genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum. **Sammanfattande kommentarer till den finansiella utvecklingen** Under det första kvartalet 2014 uppgick Rezidors intäkter till 211,4 miljoner euro, jämfört med 207,1 miljoner euro under motsvarande period 2013. Ökningen beror huvudsakligen på två nya hotell i Köpenhamn med hyresavtal (befintliga hotell konverterade från managementavtal) och infallandet av påsken. Förstärkningen av euron hade en negativ inverkan på intäkterna. EBITDA under det första kvartalet 2014 uppgick till -0,8 miljoner euro, jämfört med –2,8 miljoner euro under motsvarande period 2013. Förbättringen förklaras huvudsakligen av påskens infallande samt återföring av reserver på 1,4 miljoner euro. Till följd av nämnda faktorer förbättrades EBIT från –10,0 miljoner euro under det första kvartalet 2013 till –8,5 miljoner euro under motsvarande period 2014. Under 2013 uppgick Rezidors intäkter till 919,5 miljoner euro, jämfört med 923,7 miljoner euro under 2012. Minskningen beror huvudsakligen på avvecklingen av nio hyresavtal under 2012 samt den negativa påverkan från försvagningen av många av Bolagets verksamhetsvalutor gentemot euron under 2013. EBITDA under 2013 uppgick till 80,7 miljoner euro, jämfört med 50,7 miljoner euro under 2012. Förbättringen förklaras huvudsakligen av den ökade andelen arvodesbaserade intäkter med hög marginal till följd av avvecklingen av nio hyresavtal under 2012, i kombination med de positiva effekterna från genomförda kostnadsbesparingsinitiativ under Route 2015 och Projekt FIT. Skillnaden mellan 2013 och 2012 förklaras vidare av engångskostnader i form av konsultarvoden om 5,6 miljoner euro under 2012, samt en nedskrivning om 2,3 miljoner euro avseende avgiftsrelaterade fordringar under andra kvartalet 2012. Huvudsakligen till följd av nämnda faktorer förbättrades EBIT från –1,1 miljoner euro under 2012 till 44,2 miljoner euro under 2013. EBIT påverkades även positivt av lägre nedskrivningar av anläggningstillgångar samt lägre kostnader för avslut av avtal.

B.7	**Utvald historisk finansiell nyckel-information forts.**	Under 2012 uppgick Rezidors intäkter till 923,7 miljoner euro, jämfört med 864,2 miljoner euro under 2011. Ökningen beror huvudsakligen på tillväxt i Bolagets arvodesbaserade verksamhet, vilket reflekteras i det ökade antalet hotell under managamentavtal, en positiv RevPAR-utveckling i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika, samt den positiva påverkan från att många av Bolagets verksamhetsvalutor stärktes gentemot euron. EBITDA under 2012 uppgick till 50,8 miljoner euro, jämfört med 35,0 miljoner euro under 2011. Förbättringen förklaras huvudsakligen av de positiva effekterna från genomförda åtgärder under Bolagets omstruktureringsprogram, Route 2015, som lanserades i slutet av 2011, inklusive avslutandet av nio olönsamma hyresavtal under 2012. EBITDA påverkades negativt av en avsättning på 2,4 miljoner euro hänförlig till två oneröса avtal i Övriga Västeuropa (redovisade som hyreskostnader) samt en hyresjustering på 1,7 miljoner euro för ett hotell med hyresavtal i Sverige under 2012. Huvudsakligen till följd av nämnda faktorer förbättrades EBIT från –7,7 miljoner euro under 2011 till –0,9 miljoner euro under 2012. **Väsentliga händelser efter den 31 mars 2014** Den 17 april 2014 fastställde Bolagets styrelse de slutliga villkoren i Företrädesemissionen. Den 24 april 2014 godkände årsstämman styrelsens beslut om Företrädesemissionen. Utöver detta har inga väsentliga händelser ägt rum efter den 31 mars 2014.
B.8	**Proforma-redovisning**	Ej tillämplig. Prospektet innehåller inte någon proformaredovisning.
B.9	**Resultatprognos**	Ej tillämplig. Prospektet innehåller inte någon resultatprognos.
B.10	**Anmärkningar i revisionsberättelse**	Ej tillämplig. Det finns inte några anmärkningar i revisionsberättelserna.
B.11	**Rörelsekapital**	Rezidors bedömning är att det befintliga rörelsekapitalet räcker för att täcka behoven under den kommande tolvmånadersperioden.

Avsnitt C – Värdepapper

C.1	**Värdepapper som erbjuds**	Företrädesemissionen omfattar Nya Aktier i Rezidor. Bolaget har en serie aktier. ISIN-koden för Rezidors aktie och de Nya Aktierna är SE0001857533.
C.2	**Denominering**	Bolagets aktiekapital uppgår per datumet för detta Prospekt till 10 000 000 euro, fördelat på totalt 150 002 040 aktier. Bolagets Aktier och de Nya Aktierna är följaktligen denominerade i euro. Aktiekursen för Bolagets Aktier på NASDAQ OMX Stockholm och Teckningskursen för de Nya Aktierna är uttryckt i svenska kronor.
C.3	**Antal aktier i emittenten**	Bolagets aktiekapital uppgår per datumet för detta Prospekt till 10 000 000 euro, fördelat på totalt 150 002 040 aktier, envar med ett kvotvärde om 0,067 euro. Förutsatt att Företrädesemissionen fulltecknas kommer antalet aktier i Bolaget att öka från 150 002 040 aktier till 174 388 857 aktier.
C.4	**Rättigheter som sammanhänger med värde-papperen**	Bolagets bolagsordning anger att det ska finnas en serie aktier. Samtliga aktier medför samma rösträtt, och samtliga aktieägare äger rätt att rösta för det totala antal aktier som denne äger utan några begränsningar avseende det totala antalet röster. Om Bolaget emitterar nya aktier, teckningsoptioner eller konvertibler i samband med en kontantemission eller kvittningsemission har aktieägare företrädesrätt att teckna sådana värdepapper i förhållande till antalet aktier som innehades före emissionen. Samtliga aktier i Bolaget ger lika rätt till utdelning samt till Bolagets tillgångar och eventuella överskott i händelse av likvidation. De Nya Aktierna berättigar innehavaren till utdelning för första gånger på den avstämningsdag som infaller närmast efter registreringen av de Nya Aktierna hos Bolagsverket.
C.5	**Inskränkningar i den fria överlåtbarheten**	Ej tillämplig. Aktierna och de Nya Aktierna är inte föremål för några inskränkningar i den fria överlåtbarheten.
C.6	**Upptagande till handel**	De Nya Aktierna kommer att upptas till handel på NASDAQ OMX Stockholm.
C.7	**Utdelningspolicy**	Rezidors styrelse har antagit en utdelningspolicy som innebär att styrelsen vid årsstämman ska föreslå en utdelning som motsvarar omkring en tredjedel av Rezidors resultat efter skatt under det aktuella räkenskapsåret, i varje enskilt fall med förbehåll för den bedömning som styrelsen gör av faktorer som Bolagets långsiktiga tillväxt- och resultatutveckling samt behovet av tillräcklig likviditet och den finansiella ställningen i allmänhet. Mot bakgrund av avsikten att stärka Bolagets balansräkning föreslogs ingen utdelning för räkenskapsåret 2013.

Avsnitt D – Risker		
D.1	**Huvudsakliga risker relaterade till Bolaget eller branschen**	Nedan beskrivs de risker relaterade till Bolagets verksamhet och hotelloperatörsbranschen som Rezidors ledning för närvarande anser vara väsentliga. Dessa risker är emellertid inte de enda som skulle kunna påverka Rezidors verksamhet. Andra risker och osäkerheter, inklusive sådana som Rezidors ledning för närvarande inte känner till eller för närvarande inte anser är väsentliga, skulle också kunna få en negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning, resultat och framtidsutsikter, eller leda till andra händelser som gör att investerare förlorar hela eller en del av sin investering. • Globala ekonomiska förhållanden påverkar Rezidors intäkter och lönsamhet och kan begränsa eller fördröja Rezidors framtida tillväxt. • Rezidor är utsatt för vissa risker som är gemensamma för hotelloperatörsbranschen, varav vissa ligger utom Rezidors kontroll, såsom ändrade resmönster och förändringar i hur attraktiva hotellens geografiska regioner är. Sådana faktorer kan få väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat. • Det kan hända att Rezidor inte framgångsrikt kan genomföra sin affärsstrategi, inklusive att Rezidor inte lyckas realisera de förväntade vinsterna från omstruktureringsprogrammet Route 2015 och kostnadsbesparingsåtgärder inom Projekt FIT vilket skulle försämra Rezidors möjligheter att uppnå de effektivitetsvinster som för närvarande förutses. • Rezidors resultat är beroende av det renommé som de varumärken som används i Bolagets verksamhet har, samt uppfattningen om dessa varumärken. • Nya varumärken, produkter och tjänster som lanseras i framtiden behöver inte nödvändigtvis bli lika framgångsrika som förväntat, vilket skulle kunna få en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat. • Det är möjligt att Rezidor inte lyckas upprätthålla goda affärsrelationer med externa hotellägare och franchisetagare och det kan hända att Rezidor inte på acceptabla villkor kan behålla, förlänga eller förnya hyres-, management- eller franchiseavtal för vissa av sina hotell. Om Rezidor inte kan behålla, förlänga eller förnya sådana avtal med attraktiva villkor kan detta få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. • Tillväxt kan fresta på Rezidors lednings-, verksamhets- och kontrollsystem. Om Rezidor inte lyckas hantera effekterna av en snabb tillväxt med sina operativa resurser och ledningsresurser, kan detta få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. • De flesta av Rezidors hyresavtal innehåller bestämmelser om minimihyra och flera av managementavtalen innehåller garantibestämmelser, och det kan hända att Rezidor inte klarar av att nå upp till de åtaganden som följer av avtal. Om Rezidor misslyckas med att uppnå tillräcklig vinst för att nå dessa åtaganden kan detta få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. • En betydande andel av Rezidors rörelsekostnader är fasta, vilket kan hindra Bolaget från att snabbt anpassa verksamheten till förändringar i intäkterna. Om Rezidor inte förmår att snabbt agera genom att minska sina rörelsekostnader i samband med förändringar av intäkterna kan detta få en väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. • Det kan hända att Rezidor tvingas erlägga ytterligare betalningar eller annars kompensera hyresvärdar för underhållsarbete som inte blivit utfört enligt villkoren för hyresavtalen. • Det råder konkurrens om nya hotell och det kan hända att Rezidor inte lyckas identifiera eller utnyttja möjligheter som motsvarar Bolagets kriterier, vilket kan minska Rezidors möjligheter att förverkliga sin tillväxtstrategi. • Nyöppning av hotell i Rezidors nuvarande utvecklingsplan kan komma att försenas eller inte resultera i nya hotell, vilket skulle kunna inverka negativt på Rezidors tillväxtutsikter. • Rezidors verksamheter på tillväxtmarknader utsätter Bolaget för ytterligare risker och högre kostnader. • Resultatet av Rezidors verksamhet påverkas av växelkursförändringar. Sådana fluktuationer kan ha en väsentlig negativ inverkan på Rezidors finansiella ställning och resultat. • Den totala skatt som Rezidor betalar kan öka till följd av förändringar i lagar och regler på skatteområdet eller förändringar i tillämpningen av dessa, eller som ett resultat av pågående eller framtida skatterevisioner. • Om Rezidor inte lyckas utnyttja sina uppskjutna skattefordringar kan detta få en väsentlig negativ inverkan på dess verksamhet, finansiella ställning och resultat.

D.1	**Huvudsakliga risker relaterade till Bolaget eller branschen forts.**	• Fel i, skada på, eller avbrott i de IT-system som Rezidor använder, samt brister i att uppdatera sådana system i takt med teknikutvecklingen, kan få en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat. • Rezidor är utsatt för risker relaterade till skydd av integritet och gästers personuppgifter och kan komma att ådra sig kostnader hänförliga härtill. • Förändring av regler rörande bokföring och redovisning kan negativt påverka Rezidors finansiella ställning och resultat. • En betydande andel av Rezidors personal omfattas av kollektivavtal och Bolaget kan komma att drabbas av arbetsstörningar som kan påverka verksamheten. • Vissa nyckelpersoner och Rezidors ledning har haft stor betydelse för Bolagets tillväxt och resultat. Rezidor kan inte garantera att Bolaget kommer att kunna locka till sig och behålla de nyckelpersoner som Bolaget behöver för att nå sina verksamhetsmål. • Masterfranchiseavtalen med Carlson kan komma att sägas upp om Rezidor inte lyckas öppna nya hotell eller hotellrum i enlighet med de utvecklingsplaner som har fastställts i dessa avtal, vilket skulle leda till att Rezidor förlorar ensamrätten avseende de varumärken som omfattas av dessa avtal. • Carlson kommer även efter Företrädesemissionen att ha betydande kontroll över Rezidor. De intressen som Carlson har i egenskap av Rezidors affärspartner och huvudägare kan skilja sig från Rezidors övriga aktieägares intressen. Detta innebär att Carlson kan komma att hindra Rezidor från att fatta vissa beslut eller vidta vissa åtgärder som skulle komma Bolaget till gagn eller som skulle skydda Bolagets övriga aktieägares intressen. • Rezidor kanske inte har skaffat sig, eller kommer att kunna skaffa sig och upprätthålla, ett allsidigt försäkringsskydd. Det finns inga garantier för att Rezidors försäkringsskydd täcker alla potentiella förluster, oavsett orsak, eller att relevant försäkringsskydd alltid finns tillgängligt till en acceptabel kostnad. • Rezidor är exponerat för risken för tvister med sina gäster, kunder, potentiella partners, leverantörer, anställda, myndigheter, franchisetagare och/eller hotellägare med vilka Bolaget har hyres- eller managementavtal. Exponering för tvister eller böter och andra åligganden som utfärdas av myndigheter kan påverka Rezidors renommé, även om de ekonomiska effekterna inte behöver vara betydande.
D.3	**Huvudsakliga risker relaterade till värdepapperna**	Alla investeringar i värdepapper är förenade med risker. Värdet på Bolagets aktier kan sjunka och en investerare kan förlora hela eller en del av sin investering. Risker relaterade till aktierna och Företrädesemissionen inkluderar följande: • Det är inte säkert att Rezidor lyckas uppnå de fördelar som emissionlikviden från Företrädesemissionen förväntas medföra, vilket skulle minska de fördelar som den rådande marknadssituationen erbjuder. • Marknadspriset på de Nya Aktierna, BTA och Teckningsrätterna kan stiga och sjunka väsentligt, och det är inte säkert att en likvid marknad för handel i Teckningsrätterna och BTA utvecklas, vilket kan resultera i en nedgång i marknadspriset på de Nya Aktierna, BTA eller Teckningsrätterna. • Aktieägare som inte utnyttjar Teckningsrätterna kan komma att förlora pengar och deras aktieinnehav i Rezidor kommer att spädas ut. • Det kan hända att vissa aktieägare utanför Sverige inte kan utöva sin företrädesrätt, vilket gör att sådana ägare kan komma att förlora pengar och deras aktieinnehav i Rezidor kan komma att spädas ut. • Rezidors möjlighet att betala utdelning i framtiden är beroende av flera faktorer. Det finns således ingen garanti för att utdelning kommer att lämnas i framtiden. • Carlson-aktieägarnas teckningsåtaganden avseende Företrädesemissionen är inte säkerställda. Det finns således en risk att Carlson-aktieägarna inte kan uppfylla sina åtaganden.

Avsnitt E – Erbjudande		
E.1	**Intäkter och kostnader**	Förutsatt att Företrädesemissionen fulltecknas kommer Rezidor att tillföras cirka 544 miljoner kronor (motsvarande cirka 60 miljoner euro baserat på växelkursen för euro/kronor om 9,0726 som offentliggjorts av Riksbanken den 16 april 2014). Rezidor uppskattar att emissionskostnaderna kommer uppgå till cirka 10,9 miljoner kronor (motsvarande cirka 1,2 miljoner euro baserat på växelkursen för euro/kronor om 9,0726 som offentliggjorts av Riksbanken den 16 april 2014), vilket innebär att Bolagets nettointäkter från Företrädesmissionen bedöms uppgå till cirka 533 miljoner kronor.
E.2a	**Motiv och användning av emissionslikviden**	I december 2011 lanserades Rezidors omstruktureringsprogram, Route 2015, med målet att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå och förutsatt att marknadstillväxten mätt i RevPAR* täcker inflationen). Route 2015 stöds av en separat kostnadsbesparingsplan – Projekt FIT – som lanserades under 2012 och som förväntas generera totala kostnadsbesparingar om 13–15 miljoner euro fram till slutet av 2015 (jämfört med 2012 års nivå). Så här långt har Bolagets EBITDA-marginal ökat från 4,1 procent under 2011 till 8,8 procent under 2013, vilket är i linje med Bolagets förväntningar och det övergripande förbättringsmålet för EBITDA-marginalen som följer av Route 2015. Med utgångspunkt i det strategiska ramverk som följer av Route 2015 och Bolagets 4D-strategi avser Rezidor att fortsätta implementera åtgärder för att ytterligare förbättra lönsamheten och säkerställa en hållbar och lönsam tillväxt. Med hjälp av en fokuserad strategi för portföljförvaltning strävar Rezidor efter att optimera hotellportföljen genom att löpande följa utvecklingen för enskilda hotell och bevaka slutdatum för hyres-, management- och franchiseavtal i syfte att identifiera möjligheter att omförhandla mera fördelaktiga villkor, avveckla olönsamma hyresavtal och förbättra investeringsverksamheten. Under 2012 och 2013 har Rezidor avvecklat tio olönsamma hyresavtal och genomfört fem omstruktureringar av hyresavtal, vilket inneburit betydande hyresminskningar och en förbättrad EBITDA-marginal. Rezidors ledning anser att intäkterna från Företrädesemissionen skulle ge Bolaget större finansiell flexibilitet, vilket skulle göra det möjligt för Bolaget att ytterligare förbättra lönsamheten i hotellportföljen genom avveckling och omstrukturering av utvalda hyreskontrakt och tillvaratagandet av andra identifierade möjligheter inom Bolagets portföljförvaltning. Vidare anser Rezidors ledning att intäkterna från Företrädesemissionen skulle förbättra Rezidors möjligheter att genomföra investeringar i renoveringar och underhåll i hotell med hyresavtal. Rezidor investerar för närvarande cirka 6–7 procent av hyresintäkterna årligen i sin hyresportfölj, jämfört med en normal förväntad ”run-rate” över tid på cirka 5 procent. Rezidor avser att med stöd av intäkterna från Företrädesemissionen fortsätta investera i den här högre takten under de kommande två till tre åren för att ytterligare uppgradera kvaliteten i Bolagets kunderbjudande med målet att ta ytterligare marknadsandelar. Enligt Rezidors ledning skulle intäkterna från Företrädesemissionen göra det möjligt för Rezidor att accelerera utvecklingsprocessen, med särskilt fokus på tillväxtmarknader och de identifierade viktiga fokusländerna Ryssland, Nigeria, Saudiarabien och Turkiet. Av Rezidors drygt 18 400 rum under utveckling som ska öppnas inom de kommande fyra åren finns, per den 31 mars 2014, 89 procent på dessa marknader och destinationer. Hela Rezidors utvecklingsplan (vilken omfattar projekt som är föremål för ovillkorade avtal) med rum under utveckling per den 31 mars 2014 består av arvodesbaserade management- och franchiseavtal. Som redogjorts för ovan avser Rezidor använda intäkterna från Företrädesemissionen huvudsakligen till att genomdriva stratagiska initiativ inom portföljförvaltingen, uppgradera hyresportföljen samt expandera den arvodesbaserade (”asset-light”) verksamheten i tillväxmarknader i syfte att förbättra resultatet och öka lönsamheten.

E.3	**Erbjudandets former och villkor**	**Allmänt:** Företrädesemissionen omfattar upp till 24 386 817 Nya Aktier. De som på Avstämningsdagen är registrerade som aktieägare i Rezidor erhåller en (1) Teckningsrätt för varje innehavd aktie. Varje Teckningsrätt berättigar till teckning av en (1) Ny Aktie. **Teckningskurs:** De Nya Aktierna i Rezidor emitteras till en Teckningskurs om 22,30 kronor per Ny Aktie. Courtage utgår ej. **Avstämningsdag:** Avstämningsdag för fastställande av vilka som har rätt att erhålla Teckningsrätter i Företrädesemissionen är den 29 april 2014. **Teckningstid:** Teckning av Nya Aktier ska ske under tiden från och med den 5 maj 2014 till och med den 21 maj 2014. **Anmälan:** Teckning av Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter (teckning med företrädesrätt) sker genom samtidig kontant betalning. Anmälan om teckning av Nya Aktier utan stöd av Teckningsrätter (teckning utan företrädesrätt) ska göras på därför avsedd anmälningssedel och betalning av tecknade och tilldelade Nya Aktier ska erläggas kontant senast den 3 juni 2014. **Tilldelning:** Rätt att teckna de Nya Aktierna ska med företrädesrätt tillkomma Bolagets nuvarande aktieägare. För det fall inte samtliga Nya Aktier tecknats med stöd av Teckingsrätter ska styrelsen, inom ramen för Företrädesmissionens högsta belopp, besluta om tilldelning av Nya Aktier tecknade utan stöd av Teckningsrätter. Tilldelning ska därvid ske i första hand till personer som tecknat Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter oavsett om sådana personer var aktieägare per Avstämningsdagen eller inte, och vid överteckning, ska tilldelning ske proportionellt i förhållande till det antal Teckningsrätter som sådana personer har utnyttjat för teckning av Nya Aktier. I andra hand ska tilldelning ske till övriga personer som tecknat Nya Aktier utan stöd av Teckningsrätter och, vid överteckning, ska tilldelning ske proportionellt i förhållande till deras sålunda tecknade antal Nya Aktier. I den mån detta inte kan ske, ska tilldelning ske genom lottning. **Registrering:** Nya Aktier som tecknats med stöd av Teckningsrätter beräknas registreras hos Bolagsverket omkring den 27 maj 2014. Nya Aktier som tecknats utan stöd av Teckningsrätter beräknas registreras hos Bolagsverket omkring den 5 juni 2014. **Rätt till utdelning:** De Nya Aktierna berättigar innehavaren till utdelning för första gången på den avstämningsdag som infaller närmast efter registreringen av de Nya Aktierna hos Bolagsverket.
E.4	**Intressen som har betydelse för erbjudandet**	SEB har tillhandahållit finansiell rådgivning och andra tjänster till Bolaget i samband med Företrädesemissionen, för vilka SEB kommer att erhålla sedvanlig ersättning. SEB och deras närstående parter har varit inblandade i transationer med, och utfört olika kommersiella banktjänster, investmentbanktjänster, finansiella rådgivningstjänster och andra tjänster för, Rezidor, för vilka de har fått sedvanlig ersättning. SEB och deras närstående parter kan i framtiden erbjuda och utföra sådana tjänster för Rezidor.
E.5	**Säljande aktieägare/Lock up-avtal**	Ej tillämplig. Företrädesemissionen avser nyemitterade värdepapper och lock up-avtal förekommer inte.
E.6	**Utspädningseffekt**	Förutsatt att Företrädesemissionen fulltecknas kommer antalet aktier i Bolaget att öka från 150 002 040 aktier till 174 388 857 aktier, vilket motsvarar en ökning med cirka 16 procent. För befintliga aktieägare som inte deltar i Företrädesemissionen uppkommer en utspädningseffekt om högst 24 386 817 aktier och röster, motsvarande cirka 14 procent av det totala antalet aktier och röster i Bolaget efter Företrädesemissionen.
E.7	**Kostnader som åläggs investeraren**	Ej tillämplig. Bolaget ålägger inte investerare några kostnader.

Riskfaktorer

Potentiella investerare bör noga överväga riskfaktorerna nedan, tillsammans med annan information i detta Prospekt, innan beslut fattas att förvärva Teckningsrätter, BTA och/eller Nya Aktier i Bolaget. Följande risker kan ha en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat. Värdet på Bolagets aktier kan sjunka och en investerare kan förlora hela eller delar av sin investering. Den ordning i vilken riskerna presenteras är inte avsedd att indikera sannolikheten för deras inträffande eller omfattningen av deras potentiella effekter.

I följande avsnitt beskrivs risker och osäkerheter som Rezidors ledning för närvarande anser vara väsentliga. Dessa risker och osäkerheter är emellertid inte de enda som skulle kunna påverka Rezidors verksamhet. Andra risker och osäkerheter, inklusive sådana som Rezidors ledning för närvarande inte känner till eller för närvarande anser inte vara väsentliga, skulle också kunna få en negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning, resultat och framtidsutsikter, eller leda till andra händelser som gör att investerare förlorar hela eller delar av sin investering.

Detta Prospekt innehåller även framåtriktade uttalanden som till sin natur är föremål för risker och osäkerheter. Bolagets faktiska resultat kan skilja sig väsentligt från de resultat som förutses i de framåtriktade uttalandena till följd av flera olika faktorer, inklusive de risker som Rezidor är exponerat för och som beskrivs nedan och på andra ställen i detta Prospekt.

Risker relaterade till Rezidors bransch och verksamhet

Globala ekonomiska förhållanden påverkar Rezidors intäkter och lönsamhet och kan begränsa eller fördröja Rezidors framtida tillväxt.

Efterfrågan bland konsumenter på Rezidors tjänster har en stark koppling till den generella ekonomiska utvecklingen och är känslig för förändringar i nivån på företags och privatpersoners diskretinonära utgifter. Efter tillväxtåren 2006–2007 påverkades till exempel den globala hotellbranschen negativt av sjunkande beläggning och rumspriser i samband med den globala finanskrisen 2008–2009 till följd av minskat internationellt resande och sjunkande resebudgetar bland konsumenter, vilket ledde till en obalans mellan utbud och efterfrågan. Sedan dess har den globala hotellbranschen uppvisat en långsam återhämtning och under 2012–2013 återkom tecken på ett mera normalt tillstånd när den globala ekonomin uppvisade tillväxt och konsumtionen ökade.

Minskad global efterfrågan på hotellprodukter och tjänster kan vara särskilt tydlig under perioder med recession eller låga tillväxtnivåer, och återhämtningsperioden i hotellbranschen kan komma med viss fördröjning efter en allmän ekonomisk uppgång. Sjunkande efterfrågan på Rezidors tjänster till följd av allmänna ekonomiska förhållanden kan få en negativ inverkan på Rezidors verksamhet genom att begränsa de arvodesintäkter som Bolaget kan generera från hotell med management- och franchiseavtal. Därutöver är stor andel av kostnadsmassan i Rezidors verksamhet, inklusive personalkostnader, ränta, hyra, fastighetsskatter, försäkring, förbrukningskostnader m.m., relativt fast. Om Bolaget inte lyckas minska dessa kostnader i betydande utsträckning under perioder med allmän ekonomisk tillbakagång där efterfrågan på Rezidors tjänster minskar kan detta ha en negativ inverkan på Rezidors verksamhet och finansiella resultat.

Rezidor är utsatt för visa risker som är gemensamma för hotelloperatörsbranschen, varav vissa ligger utom Rezidors kontroll.

Rezidor är ett internationellt hotelloperatörsföretag med 427 hotell i drift eller under utveckling i 69 länder per den 31 mars 2014. Det finns följaktligen ett antal faktorer som kan påverka Rezidors verksamhet negativt, varav många är vanligt förekommande inom hotelloperatörsbranschen och utom Rezidors kontroll, däribland följande:

- nationella, regionala och lokala politiska, ekonomiska och marknadsrelaterade förhållanden i de länder där Rezidor har hotell;
- effekter av sjukdomsutbrott och hälsofaror;
- effekter av krigshandlingar eller ökad spänning mellan länder, ökat terroristhot, terroristhandlingar, transporthinder (inklusive flygstrejker samt stängning av vägar och gränser), extrema väderförhållanden, naturkatastrofer, reserelaterade olyckor, ökade bränslekostnader eller andra faktorer som kan påverka resmönstren och minska antalet affärs- och fritidsresenärer;
- ökad konkurrens och periodvis ett lokalt överutbud av övernattningsmöjligheter kan få väsentlig negativ inverkan på beläggning och rumspriser;

- ändrade resmönster och ändrad struktur i flyg- och tågbranschen, inklusive prissättning och flygfrekvens;
- ökade rörelsekostnader på grund av inflation, ökade personalkostnader och sjukvårdsrelaterade kostnader, högre förbrukningskostnader (inklusive energikostnader), högre skatter och försäkringskostnader samt oväntade kostnader på grund av naturhändelser och effekterna av dessa samt andra faktorer som inte kan kompenseras genom högre rumspriser;
- förseningar eller avbrott i planerade eller framtida utvecklings- eller renoveringsprojekt;
- kvaliteten på den service som tillhandahålls av franchisetagare;
- den finansiella ställningen hos externa fastighetsägare, utvecklare och andra affärspartners;
- Affärsrelationerna med externa fastighetsägare, utvecklare och andra affärspartners, inklusive risken att fastighetsägare, partners och franchisetagare säger upp Bolagets hyresavtal, managementavtal eller franchiseavtal;
- Förändringar i hur attraktiva hotellens geografiska regioner är, och brist på önskvärda lägen för hotellutveckling;
- Förmågan hos externa reseförmedlare, internetbaserade och andra, att attrahera och behålla kunder; och
- Ändringar i lagar och förordningar, bland annat sådana som rör sysselsättning, beredning och försäljning av mat och dryck, exempelvis lagar som rör hälsoområdet och alkoholtillstånd, konkurrensfrågor, miljöfrågor, skattepolitik och planbestämmelser samt anpassning till detta och relaterade kostnader;

Dessa faktorer kan få väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Det kan hända att Rezidor inte framgångsrikt kan genomföra sin affärsstrategi eller uppnå de effektivitetsvinster som för närvarande förutses.

Rezidors framtida tillväxt och förmåga att uppnå de effektivitetsvinster som för närvarande förutses av Rezidor kommer att bero på ett framgångsrikt genomförande av Bolagets affärsstrategi, inklusive genomförande av de initiativ inom portföljförvaltningen som syftar till att optimera hotellportföljen samt andra åtgärder för att förbättra effektiviteten och lönsamheten i verksamheten. Rezidors förmåga att genomföra affärsstrategin och att uppnå de finansiella mål som återges i detta Prospekt, och att i övrigt expandera verksamheten, är beroende av en rad faktorer, av vilka många är utom Rezidors kontroll, däribland Rezidors förmåga att:

- avveckla olönsamma hyresavtal eller i övrigt omförhandla förmånligare villkor, liksom att förlänga lönsamma avtal;
- expandera den arvodesbaserade (s.k. ”asset-light”) verksamheten genom att gradvis öka antalet hotell med management- och franchiseavtal i förhållande till andelen hotell med hyresavtal;
- renovera och uppgradera befintliga hotell och stärka intäktsbasen och öka lönsamheten;
- uppnå tillväxt i Ryssland, OSS-länderna, Afrika och andra identifierade viktiga fokusländer;
- upprätthålla och förstärka sin position som en leverantör av högkvalitativa tjänster och hotellprodukter;
- uppnå uppskattade kostnadsbesparingar på förväntat sätt och inom den förväntade tidplanen vilka beskrivs på annan plats i detta Prospekt; och
- förbättra effektiviteten i verksamheten och den totala lönsamheten.

Varje misslyckande att framgångsrikt genomföra affärsstrategin, inklusive implementeringen av initiativ inom portföljförvaltningen syftande till att optimera hotellportföljen och andra åtgärder för att öka verksamhetens effektivitet och lönsamhet, skulle försämra Rezidors möjligheter att uppnå de effektivitetsvinster som för närvarande förutses och skulle kunna ha en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Det kan hända att Rezidor inte lyckas realisera de förväntade vinsterna från omstruktureringsprogrammet Route 2015 och kostnadsbesparingsåtgärder inom Projekt FIT.

I december 2011 lanserades Rezidors omstruktureringsprogram, Route 2015, med målet att förbättra Bolagets EBITDA-marginal. Route 2015 stöds av en separat kostnadsbesparingsplan: Projekt FIT. Rezidor vidtar för närvarande ett antal åtgärder för att förbättra lönsamheten i verksamheten och minska kostnaderna, vilket beskrivs i ”Rezidors verksamhet – Operativa förbättringar och kostnadsbesparingsinitiativ: Route 2015 och Projekt FIT”. Medan vissa av dessa åtgärder redan lett till ökad effektivitet och minskade kostnader är det möjligt att Rezidor inte i full utsträckning lyckas realisera hela den uppskattade effekten av dessa åtgärder eller andra åtgärder som vidtas i framtiden. De uppskattade effekterna av de åtgärder och initiativ som lanserats är dessutom baserade på vissa antaganden och tar inte hänsyn till faktorer vars inverkan beror på förändringar i Rezidors verksamhet eller hotellbranschen. De fördelar som uppnås av Rezidor kan också visa sig vara tillfälliga, och förändringar i bransch- eller marknadsvillkor i stort – inklusive konkurrensförhållanden – kan leda till att vissa eller alla fördelar kan reverseras i framtiden. Ett av målen med omstruktureringsprogrammet Route 2015 är till exempel att förbättra intäktsgenereringen genom ökad marknadsandel. Förändringar i marknadsandelar kan föranledas av åtgärder vidtagna av Rezidor, men också av allmänna förändringar i marknaden och åtgärder vidtagna av Rezidors konkurrenter. Ökade marknadsandelar kan följaktligen vara tillfälliga och marknadsandelarna kan minska i framtiden. Det finns också osäkerhet kring mätningen av uppnådda förbättringar och resultat. De mål som anges i detta Prospekt är baserade på ett antal antaganden som gjorts mot bakgrund av den information som finns tillgänglig för Rezidor och ledningens uppskattningar baserad på sådan information. Även om Rezidor anser att de beräknade målen avseende EBITDA-marginalen och relaterade kostnadsbesparingsmål är rimliga, är de underliggande antagandena till sin natur osäkra och beroende av ett flertal ekonomiska, verksamhets- eller konkurrensrelaterade faktorer, risker och osäkerheter, vilka skulle kunna föranleda att det faktiska resultatet avviker väsentligt från uppskattningarna. Om Rezidor inte lyckas implementera dessa eller andra framtida åtgärder, eller om dessa försenas, kan detta få en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Rezidors resultat är beroende av det renommé som de varumärken som används i Bolagets verksamhet har, samt uppfattningen om dessa varumärken.
Rezidor anser att varumärkesmedvetenhet, image och lojalitet är avgörande, inte bara för att Rezidor ska kunna uppnå och bibehålla en hög genomsnittlig beläggning och höga genomsnittliga rumspriser, utan också för att kunna öka antalet hotell i portföljen. Renommén och uppfattningen av Rezidors varumärken påverkas av ett antal faktorer, däribland faktorer utom Bolagets kontroll såsom förändringar i kundernas preferenser och uppfattningar. En händelse som allvarligt skadar uppfattningen av ett eller flera av Rezidors varumärken eller dess rykte, och/eller ett allvarligt misslyckande med att få varumärkena att fortsätta attrahera kunder, får väsentlig negativ inverkan på värdet av dessa varumärken och de intäkter som varumärkena genererar.

Förutom varumärket ”Rezidor” och vissa mat- och dryckrelaterade varumärken äger Rezidor inget av de varumärken Bolaget använder. Rezidor förlitar sig på att ägaren till dessa varumärken, Carlson, upprätthåller och skyddar sina varumärken mot intrång eller olaglig användning. Om Carlson misslyckas med att skydda varumärkena, med konsekvensen att varumärkenas renommé skadas, kan detta få väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat. Eftersom de varumärken som ägs av Carlson inte är varumärkesskyddade i varje land i EMEA som omfattas av masterfranchiseavtalen kan Rezidor förhindras från att öppna hotell på vissa marknader under vissa varumärken. Eftersom Rezidor inte har tillstånd att använda de varumärken som ägs av Carlson utanför EMEA, har Bolaget ingen kontroll över standarden på de hotell som drivs under dessa varumärken i andra områden, vilket kan påverka dessa varumärkens renommé även i EMEA. Bolaget förhandlar för närvarande med Carlson om ett masterfranchiseavtal avseende det nya varumärket Radisson Red samt ett masterlicensavtal avseende det nya varumärket Quorvus Collection. De kommersiella villkoren i dessa avtal förväntas i allmänhet vara i linje med det masterfranchiseavtal som för närvarande finns avseende Radisson Blu (med vissa undantag). En framgångsrik lansering av nya hotell med dessa nya varumärken utanför EMEA kommer således att vara viktigt för Rezidors förmåga förmåga att framgångsrikt lansera nya hotell på sina marknader.

Rezidors varumärkens renommé är även beroende av Rezidors franchisetagares verksamhet. Rezidor kan drabbas negativt av åtgärder som franchisetagarna vidtar och som Rezidor bara har begränsad kontroll över. I sista hand kan Rezidor visserligen besluta om att säga upp avtal med fastighetsägare och francisetagare, men Bolaget kan inte alltid i tid vidta de åtgärder som krävs för att skydda Bolagets varumärken. En konsekvens av detta kan bli att Rezidors image och renommé skadas.

Nya varumärken, produkter och tjänster som lanseras i framtiden behöver inte nödvändigtvis bli lika framgångsrika som förväntat, vilket skulle kunna få en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat.
Rezidor har två kärnvarumärken: Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Under 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera två nya varumärken: Radisson Red och Quorvus Collection. Öppnandet av de första Radisson Red-hotellen är för närvarande planerat till 2015 och det gemensamma mål som kommunicerats av Rezidor och Carlson är att ha över 60 Radisson Red-hotell globalt år 2020. Öppnandet av de första Quorvus Collection-hotellen är för närvarande planerat till det andra kvartalet 2014 och det gemensamma mål som kommunicerats av Rezidor och Carlson är att ha över 20 Quorvus Collection-hotell globalt år 2020. Rezidor kan komma att lansera ytterligare varumärken för hotellprodukter och -tjänster i framtiden.

Det kan inte garanteras att Radisson Red och Quorvus Collection utvecklas enligt nuvarande förväntningar. Det kan inte heller garanteras att andra nya varumärken, produkter och tjänster som lanseras kommer att accepteras av hotellägare, franchisetagare eller kunder, eller att Bolaget kommer att få täckning för de kostnader man ådragit sig i samband med utvecklingen av de nya varumärkena, produkterna eller tjänsterna, eller att nya varumärken, produkter eller tjänster kommer att bli framgångsrika. Rezidor har till exempel tidigare lanserat två lyxhotellvarumärken, vilka sedermera avvecklats av Bolaget. Om nya varumärken, inklusive Radisson Red och Qourvus Collection, och nya produkter och tjänster inte blir så framgångsrika som Bolaget förutser, kan det få en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Det är möjligt att Rezidor inte lyckas upprätthålla goda affärsrelationer med externa hotellägare och franchisetagare och det kan hända att Rezidor inte på acceptabla villkor kan behålla, förlänga eller förnya hyres-, management- eller franchiseavtal för vissa av sina hotell.
Rezidors verksamhet är beroende av Bolagets förmåga att etablera och upprätthålla långsiktiga, goda relationer till externa fastighetsägare och franchisetagare samt av Bolagets förmåga att behålla, förlänga eller förnya hyres-, management- eller franchiseavtal. Vanligtvis tecknas Rezidors hyres- och managementavtal med en löptid på 15–25 år och franchiseavtal med en löptid på tio år. Vissa av Rezidors hotellkontrakt innehåller bestämmelser om att parterna får omförhandla eller säga upp kontraktet innan det löper ut. Om Rezidor inte skulle lyckas upprätthålla goda affärsrelationer med externa hotellägare och franchisetagare kan det leda till att dessa fastighetsägare och franchisetagare säger upp avtalen med Rezidor. Med beaktande av den betydande konkurrens som Rezidor ofta är utsatt för skulle detta kunna leda till att Bolaget förlorar några av sina främsta hotell, vilket kan få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. Även då Bolaget kan förnya avtal avseende attraktivt belägna fastigheter kan det hända att villkoren i dessa förnyade avtal inte är lika kommersiellt attraktiva för Rezidor, vilket kan ha en väsentlig negativ inverkan på Bolagets resultat.

Till följd av den senaste tidens ekonomiska avmattning, och därtill relaterade minskade fastighetsvärden, befinner sig många fastighetsägare även i finansiella svårigheter. Detta kan leda till att fastighetsägarna blir föremål för insolvensförfaranden och Bolaget kan i samband därmed förlora sina managementavtal för en fastighet (hyresavtal löper i allmänhet vidare). Även om detta inte varit ett betydande problem för Rezidor hittills finns det en risk att Bolaget förlorar managementavtal för vissa fastigheter om de ekonomiska förhållandena försämras. De flesta av Rezidors samarbetspartners vars hotell Rezidor driver äger bara ett begränsat antal hotell, men Rezidor har även tecknat hyres- eller managementavtal med ett antal samarbetspartners som äger eller på annat sätt innehar rättigheter till upp till 15 hotell som för närvarande drivs av Rezidor. Om

Rezidor inte lyckas upprätthålla goda affärsrelationer med externa hotellägare eller franchisetagare med en stor hotellportfölj, eller om Rezidor inte kan behålla, förlänga eller förnya hyres- eller managementavtal med sådana ägare eller franchisetagare, kan detta få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Tillväxt kan fresta på Rezidors lednings-, verksamhets- och kontrollsystem.
Rezidor har utökat antalet hotell med Rezidors varumärken väsentligt på relativt kort tid och Bolaget bedömer att denna tillväxt kommer att fortsätta, med fokus på lönsam tillväxt. Sedan noteringen på NASDAQ OMX Stockholm har Rezidor utökat antalet hotell i drift från 225 per den 31 december 2006 till 337 per den 31 december 2013, motsvarande en ökning med 112 hotell eller 49,8 procent. Under samma period har antalet rum i drift ökat med 29,814 rum eller 65,6 procent. Tillväxten för Rezidors hotellportfölj exponerar Bolaget för ett antal operativa risker och kontrollrisker som ledningen noga måste bevaka.

Att hantera tillväxten kräver bland annat följande:

- framgångsrik implementering av Rezidors affärskultur samt bästa policy och praxis, och fortsatt utveckling av finansiella kontroller, ledningskontroller och IT-system samt implementering och integrering av dessa på nya hotell;
- hantering av ökade marknadsföringsaktiviteter och -kostnader i samband med öppnandet av nya hotell;
- effektiv samordning av försäljnings-, distributions- och marknadsföringsfunktioner; och
- rekrytering och utbildning av personal när hotell öppnas på nya platser.

Tillväxten har gjort verksamheten mera komplex med ökat ansvar för ledningen, vilket ställer ytterligare krav på Rezidors ledningsresurser, verksamhets- och styrsystem som emellanåt även utsätts för stor belastning. Framgångarna för de nya hotell som läggs till Rezidors portfölj kommer delvis att bero på Bolagets förmåga att realisera de förväntade fördelarna med att integrera dessa nya hotell i den befintliga verksamheten. Om Rezidor inte lyckas hantera effekterna av en snabb tillväxt med sina operativa resurser och ledningsresurser, kan detta få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

De flesta av Rezidors hyresavtal innehåller bestämmelser om minimihyra och flera av managementavtalen innehåller garantibestämmelser, och det kan hända att Rezidor inte klarar av att nå upp till de åtaganden som följer av avtal.
I Rezidors verksamhet ingår att inom ramen för hyres- och managementavtal driva hotell som ägs av externa fastighetsägare och andra samarbetspartners. Per den 31 mars 2014 drevs cirka 21 procent av Rezidors aktiva hotell med hyresavtal och cirka 53 procent med managementavtal. Enligt en majoritet av Rezidors hyresavtal är Rezidor skyldigt att erlägga en minimihyra, oavsett de faktiska intäkterna för det aktuella hotellet. Flera managementavtal garanterar vidare Rezidors samarbetspartners ett visst lägsta rörelseresultat. I de flesta avtalen har Rezidor dock begränsat exponeringen till två till tre års minimihyra eller garanterat belopp. Per den 31 mars 2014 innehöll nästan samtliga Rezidors hyresavtal skyldigheter att erlägga minimihyra och i 14 procent av Bolagets managementavtal fanns en resultatgaranti. Om Rezidor misslyckas med att uppnå tillräcklig vinst för att nå dessa åtaganden kan detta få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

En betydande andel av Rezidors rörelsekostnader är fasta, vilket kan hindra Bolaget från att snabbt anpassa verksamheten till förändringar i intäkterna.
Den största delen av Rezidors rörelsekostnader utgörs av löner och andra personalrelaterade kostnader. Uttryckt som andel av intäkterna utgjorde personalkostnaderna 38 procent under första kvartalet 2014, 34 procent under 2013, 35 procent under 2012 och 35 procent under 2011. En betydande andel av personalkostnaderna är fasta och vissa övriga rörelsekostnader, inklusive kostnader för uppvärmning, IT och telekommunikation och liknande, är också i stor utsträckning fasta. Detta gör att Rezidors rörelseresultat är känsligt för snabba förändringar av intäkterna. Om Rezidor inte förmår att snabbt agera genom att minska sina rörelsekostnader i samband med förändringar av intäkterna kan detta få en väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

En betydande andel av Rezidors utgifter utförs vidare av hyresutgifter. Uttryckt som andel av intäkter från hyrda hotell utgjorde hyresutgifterna (exklusive betalningar under garantier) 29 procent under första kvartalet 2014, 30 procent under 2013, 30 procent under 2012 och 32 procent under 2011. Hyreskostnaderna beror främst på Rezidors förmåga att förhandla fördelaktiga hyresvillkor. I fall då Rezidor betalar en rörlig hyra påverkas hyreskostnaden också av de aktuella hotellens intäktsnivå. Under perioder av stark ekonomisk tillväxt ökar vinstandelen hänförlig till hyrda hotell jämfört med hotell med management- eller franchiseavtal avsevärt. Marginalerna från hotell med hyresavtal minskar emellertid typiskt sett under perioder med ekonomisk avmattning eftersom kostnadsbasen till stor del är fast (exklusive den rörliga delen i vissa hyresavtal, vilken minskar vid en ekonomisk avmattning till följd av minskade intäktsnivåer).

Det kan hända att Rezidor tvingas erlägga ytterligare betalningar eller annars kompensera hyresvärdar för underhållsarbete som inte blivit utfört enligt villkoren för hyresavtalen.
Enligt hyresavtalen är Rezidor ansvarigt för att hålla hotellfastigheterna i gott skick under hyresavtalets löptid. Enligt vissa hyresavtal är Rezidor förpliktigat att investera en överenskommen andel av hotellintäkterna i underhåll av hotellfastigheten. Om underhållsarbete för en viss period har understigit den överenskomna nivån enligt hyresavtalen kommer sådant underhållsarbete att behöva utföras i ett senare skede eller bli föremål för en alternativ uppgörelse. I de fall där Rezidors investeringar i underhåll inte når upp till de överenskomna nivåerna och hyresavtalets löptid är till ända försöker Bolaget typiskt sett förhandla med hyresvärdarna i syfte att hantera underskottet i ett förnyat hyresavtal. I de fall där hyresvärden kräver att överenskomna investeringar ska göras före avtalet löper ut, eller där avtalet inte förlängs eller där parterna inte kan enas om ett sätt att hantera underskottet i ett förnyat avtal, kan Rezidor bli tvunget att genomföra överenskomna investeringar eller på annat sätt kompensera hyresvärden för sådant underskott.

Det råder konkurrens om nya hotell och det kan hända att Rezidor inte lyckas identifiera eller utnyttja möjligheter som motsvarar Bolagets kriterier.
Rezidors tillväxtstrategi baseras på Bolagets förmåga att identifiera och teckna nya hotellkontrakt. För att kunna förverkliga sin tillväxtstrategi måste Bolaget identifiera lämpliga möjligheter som motsvarar dess kriterier och som är förenliga med strategin. Faktorer som kan begränsa utbudet av lämpliga hotellutvecklingsmöjligheter är bland annat tillgängligheten på lämpliga objekt, planbestämmelser och andra lokala regleringar eller tillgången på finansieringsmöjligheter. Därutöver har den senaste tidens ekonomiska avmattning medfört att vissa projekt skjutits på framtiden, eller att Bolaget möjligen aldrig kommer färdigställa dem.

Rezidor konkurrerar med internationella, regionala och lokala hotellföretag och franchisegivare. Vissa av dessa kan ha större finansiella resurser än vad Rezidor förfogar över eller mer välkända varumärken. Följaktligen kan Rezidor misslyckas med att identifiera eller teckna nya hotellkontrakt på tillfredsställande villkor. Därutöver har den senaste tidens ekonomiska avmattning, sjunkande värden på fastigheter och sämre kreditmöjligheter har också påverkat antalet nya fastigheter som blir tillgängliga för eller omvandlade till hotellverksamhet, vilket Bolaget bedömer kommer öka konkurrensen om hotellfastigheter i framtiden om de ekonomiska förhållandena försämras, eller om ekonomin återhämtar sig långsammare än väntat.

Nyöppning av hotell i Rezidors nuvarande utvecklingsplan kan komma att försenas eller inte resultera i nya hotell, vilket skulle kunna inverka negativt på Rezidors tillväxtutsikter.
Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 87 hotell, motsvarande 18 402 rum, i sin utvecklingsplan (vilken omfattar projekt under ovillkorade avtal). Cirka 91 procent av dessa rum under utveckling är belägna i tillväxtmarknader, vilka typiskt sett är förenade med större risker och osäkerheter. Åtaganden från ägare och utvecklare med vilka Rezidor tecknar avtal är föremål för osäkerheter och den slutliga nyöppningen av hotellen i Rezidors utvecklingsplan är föremål för flera risker, bland annat (vilket särskilt gäller i tillväxtmarknader) ägarens eller utvecklarens möjligheter att erhålla adekvat finansiering och myndighetstillstånd. Det kan följaktligen inte garanteras att alla hotell i Rezidors utvecklingsplan kommer driftsättas under ett av Rezidors varumärken, eller att de kommer att öppnas vid den tidpunkt som Rezidor förutser.

Rezidors verksamheter på tillväxtmarknader utsätter Bolaget för ytterligare risker och högre kostnader.
Rezidor har de senaste åren utökat sin närvaro i tillväxtmarknader, Ryssland, Mellanöstern och Afrika och Bolaget kommer att fortsätta expandera selektivt i dessa och andra tillväxtmarknader. Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat kan komma att påverkas negativt i väsentlig grad om politiska, ekonomiska eller andra faktorer, varav de flesta ligger utom Bolagets kontroll, ändras på dessa marknader, där Bolaget har för avsikt att etablera sig eller redan har etablerat sig. Bland de faktorer som kan komma att ha väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat kan följande nämnas:

- tillgång på kvalificerade byggföretag som kan färdigställa projekt;
- oförmåga att erhålla adekvat finansiering av nya projekt i tillväxtmarknader, vilka anses medföra högre risk jämfört med utvecklade marknader;
- oförmåga att erhålla nödvändiga myndighetstillstånd, samt kostnaderna för att efterleva olika lokala lagar och förordningar, liksom att anpassa sig till förändringar i dessa lagar och förordningar;
- osäkerhet i fråga om tillämpning av legala krav samt verkställbarheten av lagstadganden och kontraktuella förpliktelser;
- höjda skatter och andra förändringar i tillämplig skattelagstiftning;
- svårigheter med att driva in arvoden, avgifter och royalty samt längre betalningscykler;
- expropriation av privata företag;
- Rezidors dotter- och intresseföretags förmåga att betala sådana utdelningar och koncernbidrag som begränsas av lagar och förordningar, inklusive lokal bolagsrätt, valutareglering och andra bestämmelser;
- politisk och ekonomisk instabilitet; och
- Andra yttre faktorer.

Resultatet av Rezidors verksamhet påverkas av växelkursförändringar.
Rezidor bedriver verksamhet i ett antal länder med olika valutor och är följaktligen exponerad mot växelkursförändringar. De viktigaste valutorna förutom Rezidors redovisningsvaluta, euro, är svenska, norska och danska kronor, amerikanska dollar, schweiziska franc, och brittiska pund. Exponeringen mot danska kronor är emellertid begränsad eftersom valutan är peggad mot euron.

Rezidor utsätts för valutatransaktionsrisker när dess dotterbolag gör transaktioner i en annan valuta än deras normala verksamhetsvaluta. I motsats till den del av verksamheten som bedrivs med hyresavtal, där verksamheten ofta till sin natur är lokal och således endast föremål för begränsad exponering, är den arvodesbaserade verksamheten allmänt sett utsatt för relativt betydande valutatransaktionsrisker. Denna transaktionsexponering uppstår när arvoden erhålls av bolag i ett annat land än det land som det hotell som genererar arvodet är beläget i och är främst hänförlig till arvoden från hotell med management- och franchiseavtal utanför Norden och Övriga Västeuropa.

Därutöver redovisas Rezidors utländska dotter- och intressebolags resultat och finansiella ställning i relevant funktionell (ofta lokal) valuta och räknas sedan om till euro till tillämplig växelkurs för att konsolideras i Bolagets koncernräkenskaper, vilka redovisas i euro. Växelkurser mellan dessa valutor och euro kan vara föremål för betydande svängningar. Sådana fluktuationer kan ha en väsentlig negativ inverkan på Rezidors finansiella ställning och resultat.

Bolaget strävar efter att minska valutatransaktionsriskerna genom att matcha åtaganden, kassaflöden och skulder i samma valuta samt teckna valutakontrakt i valutakurssäkringssyfte. Det är dock möjligt att Rezidor inte kan skydda sig fullt ut mot sådana risker till en rimlig kostnad, vilket kan ha en väsentlig negativ inverkan på Bolagets finansiella ställning och resultat. Valutakursfluktuationer kan även påverka resandet i allmänhet negativt om exempelvis den lokala valutan på en populär resedestination stiger kraftigt.

Den totala skatt som Rezidor betalar kan öka till följd av förändringar i lagar och regler på skatteområdet eller förändringar i tillämpningen av dessa, eller som ett resultat av pågående eller framtida skatterevisioner.
Den totala skatt som Rezidor betalar är beroende av olika lager och regler på skatteområdet inom åtskilliga jurisdiktioner, inklusive tillämpningen och tolkningen därav. Förändringar i lagar och regler på skatteområdet, eller tillämpningen eller tolkningen därav, kan väsentligt öka den totala skatt som Rezidor betalar. Till följd av Rezidors verksamhets internationella omfattning omfattas Rezidor av skattelagar och -regler i åtskilliga jurisdiktioner, i synnerhet avseende tillämpliga regler om internprissättning i vissa jurisdiktioner. Enligt sådana regler måste närstående företag genomföra koncerninterna transaktioner på affärsmässiga villkor och måste tillhandahålla erforderligt underlag för att så sker i enlighet med de tillämpliga reglerna i relevant jurisdiktion. Trots att Rezidor har policies avseende internprissättning kan skattemyndigheter ifrågasätta om Rezidor följer tillämpliga regler rörande internprissättning. Rezidor kan därutöver bli föremål för skatterevision av nationella skattemyndigheter. Det är möjligt att ytterligare skatter påförs Rezidor till följd av sådana skatterevisioner eller andra granskningsförfaranden av skattemyndigheter eller andra relevanta myndigheter, vilket skulle kunna leda till att Rezidors skatteskulder ökar.

Om Rezidor inte lyckas utnyttja sina uppskjutna skattefordringar kan detta få en väsentlig negativ inverkan på dess verksamhet, finansiella ställning och resultat.
Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 28,5 miljoner euro i uppskjutna skattefordringar. Uppskjuten skatt redovisas som temporära skillnader mellan redovisad och beskattningsbar inkomst och för uppskjutna fordringar hänförliga till outnyttjade skattemässiga förluster överförda i ny räkning. Värderingen av skattemässiga förluster överförda i ny räkning och möjligheten att använda skattemässiga förluster överförda i ny räkning grundas på uppskattningar av framtida skattepliktig inkomst. Antagandena som används vid uppskattning av framtida skattepliktig inkomst är desamma som de som används vid nedskrivningsprövningar. Dessa antaganden är föremål för risk och osäkerhet; det är följaktligen möjligt att ändrade förutsättningar ändrar förväntningarna, vilket kan påverka hur mycket uppskjuten skattefordran som kan redovisas i balansräkningen, beloppen på andra skattemässiga förluster samt temporära skillnader som ännu inte redovisats. En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av förnyad utvärdering av skulle kunna skapa ett behov av ytterligare bedömning av möjligheten att återvinna ackumulerade skattemässiga underskott överförda i ny räkning och därför även på det bokförda värdet av uppskjutna skattefordringar. Vidare kan förändringar i skattelagar och -regler. Vidare kan en förändring i lagar och regelverk avseende skatter, till exempel en reducering av belopp som anses skattepliktiga eller avdragsrätten för vissa kostnader, leda till en förnyad bedömning av möjligheten att utnyttja skattemässiga förlustavdrag och att återvinna uppskjutna skattefordringar relaterade till dessa. Om Bolaget genererar lägre framtida beskattningsbar vinst än vad som antagits när de redovisade uppskjutna skattefordringarna bestämdes kan dessa fordringar komma att skrivas ner helt eller delvis. Följaktligen kan de belopp som redovisas i balansräkningen komma att minskas över resultaträkningen, vilket skulle få en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Fel i, skada på, eller avbrott i de IT-system som Rezidor använder, samt brister i att uppdatera sådana system i takt med teknikutvecklingen, kan få en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat.
Rezidor är beroende av IT-system för att kunna bedriva sin verksamhet. Systemavbrott, datavirus, datahackers och andra faktorer kan således orsaka driftsproblem för Bolagets informationssystem. Rezidor är i synnerhet beroende av Carlson för utförandet av en betydande andel av dess IT- och verksamhetsstödsfunktioner. Under 2013 härrörde 31,7 procent av rumsintäkterna och 28,3 procent av de totala rumsbokningarna från Carlsons bokningssystem. Därtill ligger webbplatserna för hotell med Rezidors varumärken på Carlsons IT-plattform. Hur framgångsrik Rezidors verksamhet är beror i stor utsträckning på Carlsons förmåga att utföra dessa tjänster och fullgöra dessa funktioner i rätt tid och med tillräcklig kvalitet. Även om Carlson enligt avtal är skyldigt att upprätthålla och utveckla bokningssystemet har Rezidor ingen kontroll över potentiella fel, störningar eller driftstopp i systemet, vilka bland annat kan påverka möjligheten att genomföra bokningar på Bolagets hotell. Väsentliga fel i, skada på eller avbrott i Rezidors IT-system, framför allt störningar i bokningssystemet, kan leda till att värdefull information går förlorad eller till förseningar i verksamheten, vilket i sin tur kan få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Det kan heller inte garanteras att Rezidor lyckas ersätta system och teknologier som blivit omoderna, eller anskaffa nya system som annars krävs, i tid och på ett kostnadseffektivt sätt. Om Rezidor inte lyckas uppdatera de system som Bolaget använder i takt med teknikutvecklingen kan det få en negativ inverkan på Rezidors verksamhet och konkurrensförmåga.

Rezidor är utsatt för risker relaterade till skydd av integritet och gästers personuppgifter och kan komma att ådra sig kostnader hänförliga härtill.
Rezidor är utsatt för olika risker relaterade till insamling, hantering, lagring och överföring av känslig information, inklusive risker relaterade till iakttagandet av lagar kring datainsamling och integritet, samt andra kontraktuella förpliktelser. Därutöver finns risken för brister i de system som samlar in information. Inom ramen för verksamheten samlar Rezidor och de enskilda hotellen in stora mängder intern data och information relaterad till hotellgästerna, inklusive kreditkortsnummer och annan personlig information för diverse verksamhetsändamål, inklusive att tillhandahålla produkter och tjänster till kunderna, och för att spara information om gästers preferenser för att förbättra kundservicen, samt för allmänna marknadsföringsändamål. Om Rezidor inte lyckas följa tillämpliga regler om datainsamling och integritet eller de standarder som kreditkortsbranschen tillämpar, eller andra tillämpliga standarder, kan Bolaget bli föremål för böter, viten, restriktioner, tvister eller andra utgifter, vilka skulle kunna få en negativ inverkan på Bolaget och dess varumärken, vilket skulle få en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Även om Rezidor till fullo följer tillämpliga lagar och regler och kontraktuella förpliktelser kan det hända att Bolaget ändå inte lyckas förhindra säkerhetsbrister som innefattar känslig information. Under senare år har otillåtna intrång från ”hackers” blivit alltmer sofistikerade. Varje brott, stöld, förlust eller bedrägligt användande av information rörande gäster, anställda eller

verksamheten, inklusive information om kreditkorsnummer och annan personlig information som Rezidor och dess hotell besitter, kan leda till att konsumenter tappar förtroende för säkerheten hos hemsidor och andra IT-system som Rezidor och dess hotell använder och att konsumenter väljer att inte köpa tjänster av Bolaget. Varje sådan säkerhetsbrist kan utsätta Rezidor för risk för förlust av data, verksamhetsavbrott, tvister och andra förpliktelser, vilka var och en skulle kunna förorsaka renommé-skada för Bolaget och dess varumärken och således ha en väsentlig negativ inverkan på Rezidors verksamhet, finansiella ställning och resultat .

Förändring av regler rörande bokföring och redovisning kan negativt påverka Rezidors finansiella ställning och resultat.
Nya regler rörande bokföring och redovisning och förändrade tolkningar av befintliga regler kan påverka Rezidors redovisning av transaktioner som genomförts före ändringen trädde i kraft och framtida regeländringar eller ifrågasättanden av nuvarande praxis kan få en negativ inverkan på Rezidors finansiella ställning och resultat. Till exempel utfärdade International Accounting Standards Board (IASB) tillsammans med Financial Accounting Standards Board (FASB) under 2013 ett reviderat förslag avseende ändringar i redovisning av redovisning av leasing enligt IAS 17 Leasing. Den föreslagna uppdateringen av denna redovisningsstandard skulle, om den antas i föreslagen form, resultera i väsentliga förändringar i nuvarande redovisning, inklusive aktivering av leasing i balansräkningen, vilka för närvarande redovisas som operationell leasing utanför balansräkningen. Denna ändring påverkar inte kassaflödet från Rezidors hotell med hyresavtal, men skulle kunna få en väsentlig negativ inverkan på Bolagets balansräkning och skulle därmed kunna få en negativ inverkan på Rezidors finansiella ställning och resultat.

En betydande andel av Rezidors personal omfattas av kollektivavtal och Bolaget kan komma att drabbas av arbetsstörningar som kan påverka verksamheten.
Rezidor är exponerat för risken för arbetskonflikter och dåliga relationer till de anställda. Dessa konflikter och dåliga relationer kan störa Bolagets verksamhet och få en väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. En betydande andel av de anställda representeras av fackförbund och omfattas av olika kollektivavtal i de länder där Rezidor bedriver verksamhet. Även om Rezidor inte tidigare har haft några större arbetskonflikter, finns det inga garantier för att det i framtiden inte kommer att uppstå några arbetskonflikter och/eller dåliga relationer med de anställda som kan få en väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet vid ett specifikt hotell, i ett visst land eller i en viss region.

Vissa nyckelpersoner och Rezidors ledning har haft stor betydelse för Bolagets tillväxt och resultat.
Rezidor anser att Bolagets tillväxt och resultat delvis kan tillskrivas insatserna från, och kompetensen hos, medlemmarna i ledningsgruppen samt från nyckelpersoner inom andra områden, såsom portföljförvaltningen. Om en eller flera av dessa nyckelpersoner inom ledningen eller portföljförvaltningen inte kan eller vill stanna kvar på sin nuvarande tjänst, finns en risk att Rezidor inte kan ersätta dem, vilket skulle kunna få en väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. Rezidor kan inte garantera att Bolaget kommer att kunna locka till sig och behålla de nyckelpersoner som Bolaget behöver för att nå sina verksamhetsmål. Om Rezidor inte lyckas behålla nyckelpersoner eller locka till sig ny kvalificerad personal som kan stödja verksamhetens tillväxt, skulle detta kunna få en väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Masterfranchiseavtalen med Carlson kan komma att sägas upp om Rezidor inte lyckas öppna nya hotell eller hotellrum i enlighet med de utvecklingsplaner som har fastställts i dessa avtal, vilket skulle leda till att Rezidor förlorar ensamrätten avseende de varumärken som omfattas av dessa avtal.
Varje masterfranchiseavtal med Carlson föreskriver att Rezidor ska utveckla varumärkena i enlighet med den utvecklingsplan och de mål som fastställs i respektive avtal. Beroende på varumärke mäts utvecklingsplanerna och målen antingen i antal hotell eller antal hotellrum. Rezidor kan förlora ensamrätten att utveckla hotell under ett visst varumärke om Rezidor inte öppnar nya hotell eller hotellrum, eller om Rezidor inte kontrakterar nya hotell eller hotellrum, i enlighet med de utvecklingsplaner och mål som anges i respektive avtal. Om Rezidor inte klarar att följa de utvecklingsplaner som anges i Bolagets avtal kan detta följaktligen innebära att Rezidor inte kan växa genom att öppna nya hotell under respektive varumärke, vilket kan få väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Carlson kommer även omedelbart efter Företrädesemissionen att ha betydande kontroll över Rezidor.
Per datumet för detta Prospekt äger Carlson-aktieägarna tillsammans 51,3 procent av de utestående aktierna i Rezidor[1]. Carlson-aktieägarna ägs och kontrolleras av Carlson, som äger de hotellvarumärken som Rezidor använder i sin verksamhet. Dessutom är fyra av de åtta ledamöterna i Rezidors styrelse är inte betraktade som oberoende i förhållande till större aktieägare, eftersom de har kopplingar till Carlson (dock är de oberoende i förhållande till Bolaget). Carlson-aktieägarna har, på sedvanliga villkor, åtagit sig att teckna sin pro rata-andel av Företrädesemissionen. Följaktligen kommer Carlson att ha ett betydande inflytande inte enbart vad gäller frågor som kräver godkännande av styrelsen utan bland annat även gällande frågor som kräver beslut av aktieägarna, såsom beslut om utdelning, aktiekapitalökningar, ändringar i bolagsordningen, val och avsättande av styrelseledamöter samt om vissa transaktioner ska genomföras eller inte.

I juni 2005 ingick Rezidor ett paraplyavtal med Carlson (”Paraplyavtalet”) gällande driften och förvaltningen av Rezidors hotell och andra former av logi inom och utom det område som omfattar alla länder i EMEA, utom Maldiverna och Chagosarkipelagen (”Området”). Rezidors rättigheter och skyldigheter enligt Paraplyavtalet utgör tillägg till respektive masterfranchiseavtal som Rezidor ingått med Carlson. Enligt Paraplyavtalet är Rezidor och Carlson förhindrade, med vissa undantag, från att konkurrera med varandra genom att äga, leasa, driva eller licensiera varumärken för hotell och liknande faciliteter inom Territoriet.

Carlson äger de hotellvarumärken som Rezidor använder i sin verksamhet. Enligt Radisson MFA har Carlson rätt att ändra varumärkena Radisson och Radisson Blu utan Bolagets samtycke, om det, enligt Carlsons uppfattning, skulle vara fördelaktigt eller passande ur ett globalt image-perspektiv. I sådant fall ska Bolaget, efter mottagande av skriftligt meddelande därom, använda skäliga ansträngningar för att säkerställa att de relevanta ändringarna implementeras på Bolagets relevanta hotell utan kostnad för Carlson.

De intressen som Carlson har i egenskap av Rezidors affärspartner och huvudägare kan skilja sig från Rezidors övriga

1) Rezidor innehar 3 681 138 av sina egna aktier.

aktieägares intressen. Detta innebär att Carlson kan komma att hindra Rezidor från att fatta vissa beslut eller vidta vissa åtgärder som skulle komma Bolaget till gagn eller som skulle skydda Bolagets övriga aktieägares intressen. Carlson kan även komma att förhindra eller försena en förändring i kretsen av kontrollerande ägare och vidta andra åtgärder som kan få en negativ inverkan på aktiernas värde.

Rezidor kanske inte har skaffat sig, eller kommer att kunna skaffa sig och upprätthålla, ett allsidigt försäkringsskydd.
Historiskt sett har Rezidor haft ett försäkringsskydd på nivåer som Bolaget har bedömt vara adekvata i förhållande till kostnaderna för skyddet och de risker som finns i den bransch som Rezidor är verksamt inom. Det är dock inte säkert att Rezidor kan fortsätta teckna försäkringar som täcker förluster på grund av externa risker, som till exempel terroristhandlingar och översvämningar. Vidare kan det skydd Rezidor kan erhålla vara begränsat, liksom Bolagets möjligheter att täcka riskerna till en rimlig kostnad. Beträffande förluster som täcks av Rezidors försäkringar kan det vara svårt och tidskrävande att erhålla ersättning från försäkringsbolaget. Vidare är det inte säkert att Rezidor erhåller hela beloppet från försäkringsbolaget. Det finns inga garantier för att Rezidors försäkringsskydd täcker alla potentiella förluster, oavsett orsak, eller att relevant försäkringsskydd alltid finns tillgängligt till en acceptabel kostnad.

Rezidor är exponerat för risken för tvister med sina gäster, kunder, potentiella partners, leverantörer, anställda, myndigheter, franchisetagare och/eller hotellägare med vilka Bolaget har hyres- eller managementavtal.
Rezidor är exponerat för risken för tvister med sina gäster, kunder, potentiella partners, leverantörer, anställda, myndigheter, franchisetagare och/eller hotellägare med vilka Bolaget har hyres- eller managementavtal, om Rezidor har brutit avtal eller inte fullgjort legala, kontraktuella eller andra åtaganden. Även om Rezidor inte förväntar sig att de tvister som Bolaget för närvarande är inblandat i kommer att ha en väsentlig negativ inverkan på Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat, kan Rezidor inte garantera att tvister som skulle kunna komma att ha en sådan påverkan inte kommer att uppstå i framtiden. Exponering för tvister eller böter och andra åliggan-den som utfärdas av myndigheter kan påverka Rezidors renommé, även om de ekonomiska effekterna inte behöver vara betydande.

Risker relaterade till aktierna och Företrädesemissionen

Det är inte säkert att Rezidor lyckas uppnå de fördelar som emissionslikviden från Företrädesemissionen förväntas medföra.
Rezidor avser att använda nettointäkterna från Företrädesemissionen till att tillvarata identifierade möjligheter inom portföljförvalting, till att genomföra investeringar i hotell med hyresavtal, och till att fokusera på tillväxt i utvalda marknader. Det är emellertid inte säkert att Rezidor lyckas uppnå de fördelar som emissionslikviden från Företrädesemissionen förväntas medföra. Det kan exempelvis hända att Bolaget inte lyckas avveckla vissa avtal på rimliga villkor, vilket skulle minska nyttan med att avveckla avtalen. Det kan också hända att Bolaget inte lyckas hitta den personal som krävs för att genomföra renoverings- och underhållsarbeten inom den tid som Bolaget tänker sig, vilket skulle minska de fördelar som den rådande marknadssituationen erbjuder.

Marknadspriset på de Nya Aktierna, BTA och Teckningsrätterna kan stiga och sjunka väsentligt.
De Nya Aktierna, BTA och Teckningsrätterna kommer att vara föremål för handel på NASDAQ OMX Stockholm. Marknadspriset på de Nya Aktierna, BTA och Teckningsrätterna kan fluktuera väsentligt på grund av förändringar i marknadens uppfattning om de Nya Aktierna, BTA och Teckningsrätterna eller liknande värdepapper, eller som ett resultat av andra fakta eller händelser, inklusive förändringar i regelverk eller andra förändringar som påverkar hotellbranschen i allmänhet, förändringar i Rezidors resultat och utvecklingen av och utsikterna för Rezidors verksamhet. Aktiemarknaden kan från tid till annan uppleva stora fluktuationer i pris eller volym som inte behöver ha något att göra med hur Rezidors verksamhet går eller dess framtidsutsikter. Vidare kan Rezidors resultat och framtidsutsikter från tid till annan understiga förväntningar i marknaden eller från analytiker och investerare. Samtliga ovanstående faktorer skulle var för sig kunna resultera i en nedgång i marknadspriset på de Nya Aktierna, BTA eller Teckningsrätterna.

Det är inte säkert att en likvid marknad för handel i Teckningsrätterna och BTA utvecklas.
Teckningsrätterna förväntas handlas på NASDAQ OMX Stockholm från och med 5 maj 2014 till och med 16 maj 2014. Handel i BTA på NASDAQ OMX Stockholm förväntas äga rum från och med den 5 maj 2014 till och med den 30 maj 2014. Bolaget förväntar sig inte för närvarande att man kommer att ansöka om handel i Teckningsrätterna eller BTA på någon annan börs eller reglerad marknad. Det är inte säkert att en aktiv handel i Teckningsrätterna eller BTA utvecklas på NASDAQ OMX Stockholm under denna period. Priset på Teckningsrätterna och BTA kommer att bero på en rad faktorer, inklusive utvecklingen av Aktiernas aktiekurs, men kan också vara föremål för större prisfluktuationer än Aktierna.

Aktieägare som inte utnyttjar Teckningsrätterna kan komma att förlora pengar och deras aktieinnehav i Rezidor kommer att spädas ut.
Om en aktieägare inte utnyttjar Teckningsrätterna genom betalning senast den 21 maj 2014 eller säljer dem senast den 16 maj 2014 eller, avseende förvaltarregistrerade aktier, inte följer instruktioner från förvaltaren, kommer den aktieägarens Teckningsrätter att förfalla utan värde och innehavaren kommer inte att vara berättigad till någon ersättning. Följaktligen måste innehavare och finansiella mellanhänder säkerställa att alla nödvändiga instruktioner för utnyttjande av Teckningsrätterna följs. Om en innehavare eller finansiell mellanhand inte följer den föreskrivna ordningen för utnyttjande av Teckningsrätterna kommer Teckningsrätterna att förfalla utan värde och kommer upphöra att existera. I den utsträckning en aktieägare inte utnyttjar sina Teckningsrätter kommer en sådan aktieägares ägarandel och röstandel i Bolaget att minska i motsvarande mån.

Det kan hända att vissa aktieägare utanför Sverige inte kan utöva sin företrädesrätt.
Enligt svensk rätt har befintliga aktieägare företrädesrätt till nya aktier i förhållande till sitt tidigare innehav vid nyemission mot kontant betalning, såvida inte avvikelse från denna rätt beslutas på bolagsstämma. Det kan hända att vissa aktieägare med hemvist eller säte i vissa jurisdiktioner utanför Sverige inte kan utöva sin företrädesrätt avseende de Nya Aktierna om inte vissa särskilda dokument upprättats eller andra tillämpliga förfaranden följs i enlighet med tillämplig lag i aktuell jurisdiktion, eller om ett undantag från sådana krav inte är tillämpligt.

Rezidors möjlighet att betala utdelning i framtiden är beroende av flera faktorer.

Enligt svensk rätt måste beslut om utdelning fattas på bolagsstämma. Utdelning får endast ske om det finns utdelningsbara medel och om sådan utdelning är försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken på det egna kapitalet samt bolagets konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt. Aktieägarna får heller inte som huvudregel besluta om större utdelning än vad styrelsen har föreslagit eller godkänt. Rezidors styrelse har antagit en utdelningspolicy som innebär att styrelsen vid årsstämman ska föreslå en utdelning som motsvarar ungefär en tredjedel av Rezidors resultat efter skatt under det aktuella räkenskapsåret, i varje enskilt fall med förbehåll för den bedömning som styrelsen gör av faktorer som Bolagets långsiktiga tillväxt- och resultatutveckling samt behovet av tillräcklig likviditet och den finansiella ställningen i allmänhet. Ingen utdelning lämnades för räkenskapsåret 2013 och det finns ingen garanti för att utdelning kommer att lämnas i framtiden.

Carlson-aktieägarnas teckningsåtaganden avseende Företrädemissionen är inte säkerställda.

Carlson-aktieägarna har, på sedvanliga villkor, åtagit sig att teckna sin pro rata-andel av Företrädesemissionen. Dessa teckningsåtaganden är emellertid inte säkerställda. Det finns således en risk att Carlson-aktieägarna inte kan uppfylla sina åtaganden. Om så sker kan andra aktieägare komma att teckna sig för dessa Nya Aktier. Förutsatt att en aktieägare tecknar en väsentlig del av dessa Nya Aktier kan en sådan aktieägare få ett betydande inflytande över Bolaget. Ett otillräckligt uppfyllande av de åtaganden som nämns ovan kan också ha en negativ inverkan på Bolagets möjligheter att framgångsrikt genomföra Företrädesemissionen.

Inbjudan till teckning av Nya Aktier i Rezidor Hotel Group AB (publ)

Företrädesemissionen

Den 23 mars 2014 beslutade Rezidors styrelse, under förutsättning av årsstämmans godkännande, att öka Bolagets aktiekapital genom en nyemission med företrädesrätt för Bolagets aktieägare. Den 17 april 2014 beslutade styrelsen att högst 24 386 817 Nya Aktier ska emitteras till en Teckningskurs om 22,30 kronor per Ny Aktie, vilket, förutsatt att Företrädesemissionen fulltecknas, kommer att öka Bolagets aktiekapital med 1 625 765,69 euro. Den 24 april 2014 godkände årsstämman styrelsens beslut avseende Företrädesemissionen.

Bolagets befintliga aktieägare har företrädesrätt att teckna Nya Aktier i förhållande till det antal aktier de äger på Avstämningsdagen. Avstämningsdag för bestämmandet av vilka aktieägare som ska få Teckningsrätter, och som således har rätt att teckna Nya Aktier med företrädesrätt, är den 29 april 2014. Aktieägarna kommer att erhålla en (1) Teckningsrätt för varje befintlig Aktie som innehas på Avstämningsdagen, och sex (6) Teckningsrätter berättigar innehavaren till teckning av en (1) Ny Aktie till Teckningskursen 22,30 kronor per Ny Aktie. Baserat på Rezidor-aktiens stängningskurs på NASADQ OMX Stockholm den 17 april 2014 motsvarar Teckningskursen per aktie en implicit rabatt om 43 procent efter avskiljande av teckningsrätt (eng. *ex-rights price*). Teckning av Nya Aktier ska ske under perioden från och med den 5 maj 2014 till och med den 21 maj 2014, eller vid ett senare datum som styrelsen bestämmer. Teckningsrätterna är fritt överlåtbara och beräknas vara föremål för handel på NASDAQ OMX Stockholm från och med den 5 maj 2014 till och med den 16 maj 2014.

Teckning av Nya Aktier kan också ske utan stöd av Teckningsrätter (teckning utan företrädesrätt). Se avsnittet ”Villkor och anvisningar” för ytterligare information.

Teckningsåtaganden

Rezidors huvudägare, Carlson-aktieägarna, äger totalt 50,03 procent av samtliga aktier i Rezidor, motsvarande 51,3 procent av antalet utestående aktier i Bolaget.[1] Carlson-aktieägarna har, på sedvanliga villkor, åtagit sig att teckna sin pro rata-andel av Företrädesemissionen. Se ”Legala frågor och kompletterande information – Teckningsåtagande”.

Rezidors aktieägare inbjuds härmed att teckna Nya Aktier i enlighet med villkoren i detta Prospekt.

Stockholm den 28 april 2014

Rezidor Hotel Group AB (publ)
Styrelsen

1) Rezidor innehar 3 681 138 av sina egna aktier.

Bakgrund och motiv

Rezidor är ett ledande internationellt hotelloperatörsföretag med mer än 76 000 rum i drift och mer än 18 400 rum under utveckling i 69 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika per den 31 mars 2014. Rezidor har två kärnvarumärken: Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Under 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera två nya varumärken: Radisson Red, ett förstklassigt varumärke inom ”lifestyle select”-segmentet, och Quorvus Collection, ett traditionellt lyxvarumärke.

I december 2011 lanserades Rezidors omstruktureringsprogram, Route 2015, med målet att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå och förutsatt att marknadstillväxten mätt i RevPAR* täcker inflationen). Route 2015 stöds av en separat kostnadsbesparingsplan – Projekt FIT – som lanserades under 2012 och som förväntas generera totala kostnadsbesparingar om 13–15 miljoner euro fram till slutet av 2015 (jämfört med 2012 års nivå). Så här långt har Bolagets EBITDA-marginal ökat från 4,1 procent under 2011 till 8,8 procent under 2013, vilket är i linje med Bolagets förväntningar och det övergripande förbättringsmålet för EBITDA-marginalen som följer av Route 2015. Med utgångspunkt i det strategiska ramverk som följer av Route 2015 och Bolagets 4D-strategi avser Rezidor att fortsätta implementera åtgärder för att ytterligare förbättra lönsamheten och säkerställa en hållbar och lönsam tillväxt.

Med hjälp av en fokuserad strategi för portföljförvaltning strävar Rezidor efter att optimera hotellportföljen genom att löpande följa utvecklingen för enskilda hotell och bevaka slutdatum för hyres-, management- och franchiseavtal i syfte att identifiera möjligheter att omförhandla mera fördelaktiga villkor, avveckla olönsamma hyresavtal och förbättra investeringsverksamheten. Under 2012 och 2013 har Rezidor avvecklat tio olönsamma hyresavtal och genomfört fem omstruktureringar av hyresavtal, vilket inneburit betydande hyresminskningar och en förbättrad EBITDA-marginal. Rezidors ledning anser att intäkterna från Företrädesemissionen skulle ge Bolaget större finansiell flexibilitet, vilket skulle göra det möjligt för Bolaget att ytterligare förbättra lönsamheten i hotellportföljen genom avveckling och omstrukturering av utvalda hyreskontrakt och tillvaratagandet av andra identifierade möjligheter inom Bolagets portföljförvaltning.

Vidare anser Rezidors ledning att intäkterna från Företrädesemissionen skulle förbättra Rezidors möjligheter att genomföra investeringar i renoveringar och underhåll i hotell med hyresavtal. Rezidor investerar för närvarande cirka 6–7 procent av hyresintäkterna årligen i sin hyresportfölj, jämfört med en normal förväntad ”run-rate” över tid på cirka 5 procent. Rezidor avser att med stöd av intäkterna från Företrädesemissionen fortsätta investera i den här högre takten under de kommande två till tre åren för att ytterligare uppgradera kvaliteten i Bolagets kunderbjudande med målet att ta ytterligare marknadsandelar.

Enligt Rezidors ledning skulle intäkterna från Företrädesemissionen göra det möjligt för Rezidor att accelerera utvecklingsprocessen, med särskilt fokus på tillväxtmarknader och de identifierade viktiga fokusländerna Ryssland, Nigeria, Saudiarabien och Turkiet. Av Rezidors drygt 18 400 rum under utveckling som ska öppnas inom de kommande fyra åren finns, per den 31 mars 2014, 89 procent på dessa marknader och destinationer. Hela Rezidors utvecklingsplan (vilken omfattar projekt som är föremål för ovillkorade avtal) med rum under utveckling per den 31 mars 2014 består av arvodesbaserade management- och franchiseavtal.

Som redogjorts för ovan avser Rezidor använda intäkterna från Företrädesemissionen huvudsakligen till att genomdriva stratagiska initiativ inom portföljförvaltingen, uppgradera hyresportföljen samt expandera den arvodesbaserade (”asset-light”) verksamheten i tillväxtmarknader i syfte att förbättra resultatet och öka lönsamheten. Därför anser ledningen att Företrädesemissionen skulle ligga i Rezidors aktieägares bästa intresse. Förutsatt att Företrädesemissionen fulltecknas kommer Rezidor att tillföras cirka 544 miljoner kronor (motsvarande cirka 60 miljoner euro baserat på växelkursen för euro/kronor om 9,0726 som offentliggjorts av Riksbanken den 16 april 2014). Rezidor uppskattar att emissionskostnaderna kommer uppgå till cirka 10,9 miljoner kronor (motsvarande cirka 1,2 miljoner euro baserat på växelkursen för euro/kronor om 9,0726 som offentliggjorts av Riksbanken den 16 april 2014), vilket innebär att Bolagets nettointäkter från Företrädesemissionen bedöms uppgå till cirka 533 miljoner kronor.

Stockholm den 28 april 2014

Rezidor Hotel Group AB (publ)
Styrelsen

Styrelsen för Rezidor Hotel Group AB (publ) är ansvarig för innehållet i detta Prospekt. Styrelsen försäkrar härmed att alla rimliga försiktighetsåtgärder har vidtagits för att säkerställa att uppgifterna i detta Prospekt, såvitt styrelsen vet, överensstämmer med de faktiska förhållandena och att ingenting är utelämnat som skulle kunna påverka dess innebörd. I de fall information kommer från tredje man har informationen återgivits korrekt och, såvitt Rezidor kan känna till och försäkra genom jämförelse med annan information som offentliggjorts av berörd tredje man, inga uppgifter har utelämnats på ett sätt som skulle göra den återgivna informationen felaktig eller missvisande.

* Se ”Definitioner”.

Villkor och anvisningar

Företrädesrätt och Teckningsrätter

Företrädesemissionen omfattar högst 24 386 817 Nya Aktier. De som på Avstämningsdagen den 29 april 2014 är registrerade som aktieägare i Rezidor har företrädesrätt att teckna Nya Aktier i Företrädesemissionen. De som på Avstämningsdagen är registrerade som aktieägare i Rezidor erhåller en (1) Teckningsrätt för varje innehavd aktie. Sex (6) Teckningsrätter berättigar till teckning av en (1) Ny Aktie.

Förutsatt att Företrädesemissionen fullteckas kommer antalet aktier i Bolaget att öka från 150 002 040 aktier till 174 388 857 aktier, vilket motsvarar en ökning med cirka 16 procent. För befintliga aktieägare som inte deltar i Företrädesemissionen uppkommer en utspädningseffekt om högst 24 386 817 aktier och röster, motsvarande cirka 14 procent av det totala antalet aktier och röster i Bolaget efter Företrädesemissionen. Aktieägare som väljer att inte delta i Företrädesemissionen har möjlighet att kompensera sig för utspädningseffekten genom att sälja sina Teckningsrätter.

Teckningskurs

De Nya Aktierna i Rezidor emitteras till en Teckningskurs om 22,30 kronor per Ny Aktie. Courtage utgår ej.

Avstämningsdag

Avstämningsdag hos Euroclear Sweden AB ("Euroclear") för fastställande av vilka som har rätt att erhålla Teckningsrätter i Företrädesemissionen är den 29 april 2014. Aktierna i Rezidor handlades exklusive rätt till deltagande i Företrädesemissionen från och med den 25 april 2014. Sista dag för handel med aktier i Rezidor inklusive rätt till deltagande i Företrädesemissionen var den 24 april 2014.

Teckningstid

Teckning av Nya Aktier ska ske under tiden från och med den 5 maj 2014 till och med den 21 maj 2014. Styrelsen för Rezidor har rätt att förlänga Teckningstiden, vilket – i förekommande fall – kommer att meddelas genom pressmeddelande så snart möjligt efter att sådant beslut har fattats. En teckning av Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter är oåterkallelig och aktieägaren kan inte återta eller ändra en sådan teckning av Nya Aktier.

Central försäljning av överskjutande Teckningsrätter

För de aktieägare som är berättigade till ett antal Teckningsrätter som inte är jämnt delbart med sex kommer överskjutande Teckningsrätter (mellan en och fem Teckningsrätter) att bokas bort från aktieägarnas VP-konton den 7 maj 2014 för att därefter säljas centralt till gällande marknadspris. Försäljningen verkställs av SEB. Försäljningslikviden kommer att tillställas respektive aktieägare genom Euroclears försorg. Vid central försäljning av överskjutande Teckningsrätter utgår ej courtage. Observera att sedan överskjutande Teckningsrätter bokats bort kommer de som har Teckningsrätter på sitt VP-konto att ha ett innehav som är jämnt delbart med sex. Om aktieägare önskar köpa Teckningsrätter för att teckna fler aktier ska köpet avse ett antal som är jämnt delbart med sex.

Emissionsredovisning

Direktregistrerade innehav

Prospektet och förtryckt emissionsredovisning med vidhängande bankgiroavi skickas till direktregistrerade aktieägare och företrädare för aktieägare som på Avstämningsdagen är registrerade i den av Euroclear för Rezidors räkning förda aktieboken. Av emissionsredovisningen framgår bland annat antal erhållna Teckningsrätter och det hela antal Nya Aktier som kan tecknas med stöd av dessa. VP-avi avseende registrering av Teckningsrätter på VP-konto kommer inte att skickas ut.

De som är upptagna i den i anslutning till aktieboken förda särskilda förteckningen över panthavare och förmyndare erhåller inte någon emissionsredovisning utan meddelas separat.

Förvaltarregistrerade innehav

Aktieägare vars innehav är förvaltarregistrerat hos bank eller annan förvaltare erhåller inget Prospekt eller emissionsredovisning.

Teckning av och betalning för Nya Aktier som tecknas med stöd av Teckningsrätter (teckning med företrädesrätt) ska ske genom respektive förvaltare och i enlighet med instruktioner från respektive förvaltare eller, om innehavet är registrerat hos flera förvaltare, genom envar av dessa.

Aktieägare bosatta i vissa obehöriga jurisdiktioner

Tilldelning av Teckningsrätter och utgivande av Nya Aktier vid utnyttjande av Teckningsrätter till personer som är bosatta utanför Sverige kan påverkas av värdepapperslagstiftningen i sådana länder, se avsnittet "Restriktioner gällande försäljning och överlåtelse av värdepapper". Med anledning härav kommer, med vissa eventuella undantag, aktieägare som har sina befintliga aktier direktregistrerade på VP-konton med registrerade adresser i Australien, Hongkong, Japan, Kanada, Sydafrika, USA, eller någon annan jurisdiktion i vilken det inte vore tillåtet att erbjuda Teckningsrätter eller Nya Aktier, inte att erhålla några Teckningsrätter eller tillåtas teckna Nya Aktier. De Teckningsrätter som annars skulle ha levererats till dessa aktieägare kommer att säljas och försäljningslikviden, med avdrag för kostnader, kommer att utbetalas till sådana aktieägare. Belopp understigande 100 kronor kommer inte att utbetalas.

Handel med Teckningsrätter

Handel med Teckningsrätter äger rum på NASDAQ OMX Stockholm under perioden från och med den 5 maj 2014 till och med den 16 maj 2014 under beteckningen "REZT TR". SEB och andra värdepappersinstitut med erforderliga tillstånd står till tjänst med förmedling av köp och försäljning av Teckningsrätter. ISIN-koden för Teckningsrätterna är SE0005932514.

Teckning av Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter

Teckning av Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter ska ske under perioden från och med den 5 maj 2014 till och med den 21 maj 2014. Efter Teckningstidens utgång blir outnyttjade

Teckningsrätter ogiltiga och saknar därmed värde. Efter den 21 maj 2014 kommer, utan avisering från Euroclear, outnyttjade Teckningsrätter att bokas bort från innehavarens VP-konto.

För att inte värdet av Teckningsrätterna ska gå förlorat måste innehavaren antingen:

- utnyttja Teckningsrätterna för att teckna Nya Aktier senast den 21 maj 2014, eller
- sälja de Teckningsrätter som inte ska utnyttjas senast den 16 maj 2014.

Direktregistrerade aktieägares teckning

Teckning av Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter sker genom samtidig kontant betalning, antingen genom användande av den förtryckta bankgiroavin eller genom användande av en särskild anmälningssedel enligt något av följande alternativ:

- Bankgiroavin ska användas om samtliga Teckningsrätter enligt emissionsredovisningen från Euroclear ska utnyttjas. Inga tillägg eller ändringar får göras på avin.
- Anmälningssedeln märkt ”Anmälningssedel för teckning av aktier med stöd av Teckningsrätter” ska användas om Teckningsrätter har köpts, sålts eller överförts från annat VP-konto, eller av annan anledning ett annat antal Teckningsrätter än det som framgår av den förtryckta emissionsredovisningen ska utnyttjas för teckning av Nya Aktier. Samtidigt som den ifyllda anmälningssedeln skickas in ska betalning ske för de tecknade Nya Aktierna, vilket kan ske på samma sätt som för andra bankgirobetalningar, till exempel via Internetbank, genom girering eller på bankkontor.

Anmälningssedel enligt ovan kan beställas från SEB under kontorstid på telefon +46 (0)8 639 2750. Anmälningssedel ska vara SEB tillhanda senast den 21 maj 2014.

Direktregistrerade aktieägare ej bosatta i Sverige berättigade att teckna Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter

Direktregistrerade aktieägare, som inte är bosatta i Sverige och som är berättigade att teckna Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter, och som inte är föremål för de restriktioner som beskrivs ovan under rubriken ”Aktieägare bosatta i vissa obehöriga jurisdiktioner” och som inte kan använda den förtryckta bankgiroavin, kan betala i svenska kronor genom bank i utlandet i enlighet med instruktionerna nedan:

SEB
Emissioner R B6
106 40 Stockholm
IBAN-nummer: SE6750000000058651003471
Kontonummer: 5865 1003471
BIC: ESSESESS

Vid betalning måste tecknarens namn, adress, VP-kontonummer och referensen från emissionsredovisningen anges. Sista betalningsdag är den 21 maj 2014. Betalningen ska ske enligt ovan angiven instruktion, dock ska referens från anmälningssedeln anges. Anmälningssedel ska vara SEB tillhanda enligt adress ovan senast den 21 maj 2014.

Förvaltarregistrerade aktieägares teckning

Innehavare av depå hos förvaltare som önskar teckna Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter måste anmäla sig för teckning i enlighet med instruktioner från sin eller sina förvaltare.

Betalda Tecknade Aktier (BTA)

Efter erlagd betalning och teckning kommer Euroclear att sända ut en avi som bekräftelse på att BTA bokats in på VP-kontot. De nytecknade aktierna kommer att bokföras som BTA på VP-kontot till dess att de Nya Aktierna har registrerats hos Bolagsverket. Nya Aktier som tecknats med stöd av Teckningsrätter förväntas registreras hos Bolagsverket omkring den 27 maj 2014. Därefter kommer BTA att bokas om till aktier. Någon VP-avi utsänds ej i samband med denna ombokning som förväntas ske omkring den 3 juni 2014.

Handel med BTA

Handel med BTA beräknas ske på NASDAQ OMX Stockholm under perioden från och med den 5 maj 2014 till och med den 30 maj 2014 under beteckningen ”REZT BTA”. SEB och övriga värdepappersinstitut med erforderliga tillstånd står till tjänst med förmedling av köp och försäljning av BTA. ISIN-koden för BTA är SE0005932522.

Teckning av Nya Aktier utan stöd av Teckningsrätter

Teckning av Nya Aktier kan även göras utan stöd av Teckningsrätter (teckning utan företrädesrätt).

Direktregistrerade aktieägare och övriga

Anmälan om teckning av Nya Aktier utan stöd av Teckningsrätter ska göras på därför avsedd anmälningssedel, benämnd ”Teckning utan stöd av Teckningsrätter”. Det är tillåtet att ge in fler än en anmälningssedel, varvid dock endast den senast daterade anmälningssedeln kommer att beaktas. Anmälningssedlar kan erhållas från något av SEB:s kontor i Sverige eller SEB:s webbplats, www.sebgroup.com/prospectuses samt från Rezidors webbplats, www.rezidor.com. Anmälningssedeln kan skickas till SEB, Emissioner R B6, 106 40 Stockholm eller lämnas till något av SEB:s kontor i Sverige. Anmälningssedeln måste vara SEB tillhanda senast den 21 maj 2014.

Förvaltarregistrerade aktieägare

Anmälan om teckning av Nya Aktier utan stöd av Teckningsrätter ska ske till respektive förvaltare och i enlighet med instruktioner från denne, eller om innehavet är registrerat hos flera förvaltare, från envar av dessa.

Tilldelning av Nya Aktier tecknade utan stöd av Teckningsrätter

Om inte samtliga Nya Aktier tecknas med stöd av Teckningsrätter ska styrelsen besluta om tilldelning av Nya Aktier tecknade utan stöd av Teckningsrätter. Tilldelning kommer då att ske i följande ordning:

- I första hand till personer som tecknat Nya Aktier med stöd av Teckningsrätter oavsett om sådana personer var aktieägare per Avstämningsdagen eller inte, och vid överteckning, ska tilldelning ske proportionellt i förhållande till det antal Teckningsrätter som sådana personer har utnyttjat för teckning av Nya Aktier.
- I andra hand till personer som tecknat Nya Aktier utan stöd av Teckningsrätter och, vid överteckning, ska tilldelning ske proportionellt i förhållande till deras sålunda tecknade antal Nya Aktier.

I den mån tilldelning inte kan ske enligt ovan, kommer tilldelning ske genom lottning.

Som bekräftelse på tilldelning av Nya Aktier tecknade utan stöd av Teckningsrätter översänds avräkningsnota till tecknaren eller förvaltaren. Tecknade och tilldelade Nya Aktier ska betalas kontant senast den 3 juni 2014. Förvaltarregistrerade aktieägare erhåller besked om tilldelning i enlighet med respektive förvaltares rutiner. Beräknad likviddag är den 3 juni 2014. Ingen bekräftelse kommer att skickas till dem som ej tilldelats Nya Aktier. Teckning av Nya Aktier är bindande. Om betalning ej görs i tid, kommer de Nya Aktierna överföras till annan. För det fall försäljningspriset är lägre än Teckningskursen är den som först tilldelats de Nya Aktierna betalningsskyldig för hela eller delar av mellanskillnaden.

De Nya Aktierna som tecknats utan stöd av Teckningsrätter kommer att levereras så snart erforderlig registrering skett hos Bolagsverket. Detta beräknas ske omkring den 5 juni 2014. Som bekräftelse på att aktier bokförts på VP-kontot översänds en VP-avi till direktregistrerade aktieägare eller förvaltare.

Rätt till utdelning

De Nya Aktierna berättigar till vinstutdelning första gången på den avstämningsdag för utdelning som infaller närmast efter det att de Nya Aktierna införts i Bolagets aktiebok.

Offentliggörande av utfall i Företrädesemissionen

Preliminärt teckningsresultat i Företrädesemissionen förväntas offentliggöras omkring den 26 maj 2014 genom ett pressmeddelande från Rezidor. Slutligt teckningsresultat förväntas offentliggöras omkring den 5 juni 2014 genom ett pressmeddelande från Rezidor.

Handel med Nya Aktier

Rezidors aktier är upptagna till handel på NASDAQ OMX Stockholm. Efter att Bolagsverket har registrerat de Nya Aktierna kommer även dessa att handlas på NASDAQ OMX Stockholm. Första dag för handel i Nya Aktier som tecknats med stöd av Teckningsrätter beräknas vara den 28 maj 2014. Första dag för handel i Nya Aktier som tecknats utan stöd av Teckningsrätter beräknas vara den 9 juni 2014.

Övrig information

Rezidor har inte rätt att avbryta Företrädesemissionen. Teckning av Nya Aktier, vare sig om detta sker genom utnyttjande av Teckningsrätter eller inte, är oåterkallelig och tecknaren får inte återkalla eller förändra teckningen av de Nya Aktierna, såtillvida inte annat följer av detta Prospekt eller av tillämplig lag.

För det fall att ett för stort belopp betalats in av en tecknare av Nya Aktier kommer Rezidor att ombesörja att överskjutande belopp återbetalas. Ingen ränta kommer att utbetalas för överskjutande belopp.

Ofullständig eller felaktigt ifylld anmälningssedel kan komma att lämnas utan beaktande. Om teckningslikviden inbetalas för sent, är otillräcklig eller betalas på felaktigt sätt kan anmälan om teckning komma att lämnas utan beaktande. Erlagd emissionslikvid kommer då att återbetalas. Ingen ränta kommer att utbetalas för sådan likvid.

Frågor gällande Företrädesemissionen besvaras av SEB under kontorstid på telefon +46 (0) 8 639 27 50.

Beräknad tidplan

Första dag för handel med aktier exklusive Teckningsrätter	25 april 2014
Avstämningsdag för deltagande i Företrädesemissionen	29 april 2014
Teckningstiden inleds	5 maj 2014
Handel med Teckningsrätter inleds	5 maj 2014
Handel med BTA inleds	5 maj 2014
Handel med Teckningsrätter avslutas	16 maj 2014
Teckningstiden avslutas	21 maj 2014
Preliminärt teckningsresultat i Företrädesemissionen offentliggörs	26 maj 2014
Handel med BTA avslutas	30 maj 2014
Slutligt teckningsresultat i Företrädesemissionen offentliggörs	5 juni 2014

Park Inn by Radisson Oslo Airport

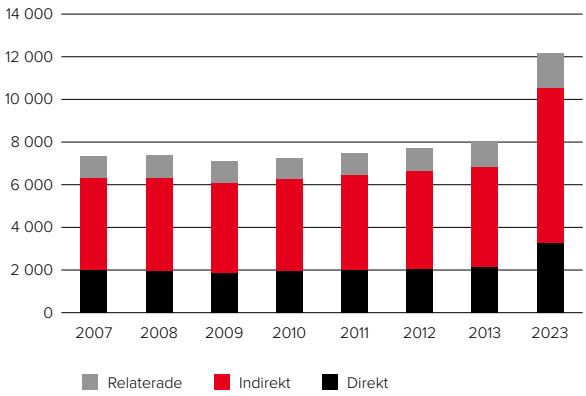
Marknadsöversikt

Detta avsnitt baseras på en rapport upprättad av HVS International (”HVS”), en global konsult- och serviceorganisation med inriktning på hotellbranschen, på Rezidors begäran. Se vidare ”Viktigt meddelande – Marknadsinformation”.

Översikt över turistbranschen

Rese- och turistbranschen är en av världens största branscher. Under 2012 utgjorde den samlade direkta och indirekta påverkan av turismen 9,3 procent av bruttonationalprodukten (”BNP”) (6,6 miljarder dollar), 1 av 11 jobb (260 miljoner jobb eller 8,7 procent av den totala sysselsättningen), 4,7 procent av ekonomiska investeringar och 5,4 procent av världsexporten, enligt World Travel & Tourism Council (”WTTC”). Under 2012 översteg antalet internationella resenärer globalt för första gången en miljard. Trots de rådande utmanande ekonomiska förutsättningarna och en något mer dämpad tillväxt jämfört med prognoserna förväntas den direkta påverkan på BNP från resor och turism öka med 4,4 procent i genomsnitt per år under de kommande tio åren, vilket är en snabbare tillväxt än för ekonomin i stort och för andra branscher, i synnerhet detaljhandeln och offentlig sektor. Fram till 2023 beräknas resor och turism representera 340 miljoner jobb, 1,3 biljoner dollar i investeringar (2012 års priser) och närmare 2 biljoner dollar i export (2012 års priser). Följande tabell visar det ekonomiska bidraget (direkt, indirekt och relaterade) från resor och turism från 2007 till 2012, inklusive en uppskattning för 2013 (data för helåret 2013 ej tillgänglig vid tidpunkten för rapportens upprättande) och en långsiktig prognos för 2023.

Den ekonomiska påverkan från resor och turism (effektiva priser i amerikanska dollar, 2012)



Källa: WTTC

Tabellen nedan visar antalet resenärer (i miljoner), inklusive både fritids- och affärsresenärer, per region från 2005 till 2012, och den förväntade tillväxten under perioden 2010 till 2030.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Marknads-andel (%)	Genomsnittlig årlig tillväxt (%) 2005–2012	Prognos 2020	Prognos 2030	Genomsnittlig årlig tillväxt (%) 2010–2030
Hela världen*	**807**	**853**	**901**	**919**	**882**	**949**	**995**	**1 035**	**100,0**	**3,6**	**1 360**	**1 809**	**3,3**
Mogna ekonomier[1)]	459	n/a	496	494	474	506	530	551	53,2	2,6	643	772	2,2
Tillväxtekonomier[1)]	348	n/a	405	425	408	443	465	484	46,8	4,8	717	1 037	4,4
Europa	**449**	**468**	**485**	**487**	**462**	**486**	**516**	**534**	**51,6**	**2,5**	**620**	**744**	**2,3**
Nordeuropa	60	57	58	56	58	63	64	65	6,3	1,0	72	82	1,8
Västeuropa	142	150	154	153	149	154	162	167	16,1	2,3	192	222	1,8
Central- och Östeuropa	90	91	100	100	90	95	104	112	10,8	3,1	137	176	3,1
Syd-/Medelhavseuropa	156	171	177	178	165	174	187	191	18,5	2,9	219	264	2,3
Asien och Stillahavsområdet	**154**	**166**	**182**	**184**	**181**	**205**	**218**	**234**	**22,6**	**6,2**	**355**	**535**	**4,9**
Nordostasien	86	92	101	101	98	112	116	123	11,9	5,2	195	293	4,9
Sydostasien	49	53	60	62	62	70	77	85	8,2	8,3	123	187	5,1
Oceanien	11	11	11	11	11	12	12	12	1,2	1,4	15	19	2,4
Sydasien	8	10	10	10	10	12	14	14	1,4	8,2	21	36	6,0
Nord- och Sydamerika	**133**	**136**	**144**	**148**	**141**	**150**	**156**	**163**	**15,8**	**2,9**	**199**	**248**	**2,6**
Nordamerika	90	91	95	98	92	99	102	107	10,3	2,5	120	138	1,7
Västindien	19	19	20	20	20	20	20	21	2,0	1,5	25	30	2,0
Centralamerika	6	7	8	8	8	8	8	9	0,9	5,0	14	22	5,2
Sydamerika	18	19	21	22	21	24	26	27	2,6	5,5	40	58	4,6
Afrika	**35**	**42**	**43**	**44**	**46**	**50**	**49**	**52**	**5,1**	**6,0**	**85**	**134**	**5,0**
Nordafrika	14	15	16	17	18	19	17	19	1,8	4,2	31	46	4,6
Afrika söder om Sahara	21	27	27	27	28	31	32	34	3,3	7,1	55	88	5,3
Mellanöstern	**36**	**41**	**47**	**56**	**53**	**58**	**55**	**52**	**5,0**	**5,2**	**101**	**149**	**4,6**

* Regioner definierade av Världsturismorganisationen (UNWTO)

1) Klassificering enligt Internationella valutafonden (IMF)

Källa: WTTC.

Den globala ekonomiska lågkonjunkturen förvärrades av osäkerheten kring influensapandemin H1N1, vilket gjorde 2009 till ett av turistsektorns mest utmanande år någonsin. Antalet internationella turister minskade under 2009 med 4,0 procent från föregående år, till cirka 880 miljoner totalt. Nedgången började under andra halvan av 2008, och det vände först under sista kvartalet 2009 med en ökning på 2,0 procent. Antalet besökande turister minskade i de flesta regioner under 2009, med det största tappet i Europa (–5,0 procent). Afrika var den enda region som uppnådde tillväxt (4,5 procent). Asien och Stillahavsområdet samt Mellanöstern ledde sedan återhämtningen, med positiv tillväxt från och med halvårsskiftet 2009. Under 2010 återhämtade sig den globala turismen mer än väntat, med en ökning av antalet resenärer på cirka 7,5 procent jämfört med 2009. De flesta destinationer upplevde positiva ökningar och några regioner överträffade siffrorna för antalet resenärer från före finanskrisens utbrott.

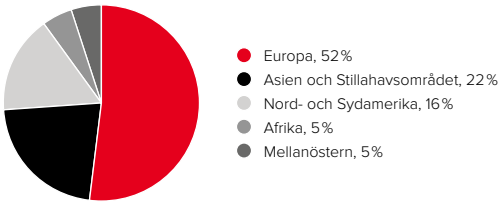
Under 2011 fortsatte den globala turismen sin återhämtning från motgångarna under 2008–2009, trots ihållande ekonomisk oro och stora politiska förändringar i Mellanöstern och Nordafrika samt naturkatastrofer (jordbävning och tsunami) i Japan. De flesta destinationer som 2010 ännu inte hade kommit upp i och överskridit antalet internationella resenärer jämfört med före krisen gjorde det under 2011. Jämfört med den långsiktiga trenden visade mogna ekonomier högre tillväxt än tillväxtekonomier, delvis beroende på politisk instabilitet på många tillväxtmarknader.

År 2012 blev ett rekordår och antalet internationella resenärer översteg en miljard, en tillväxt med cirka 4,0 procent jämfört med föregående år. Trots fortsatt ekonomisk volatilitet var antalet turister fortfarande stort, och tillväxten i Asien och Stillahavsområdet uppgick till 7,0 procent.

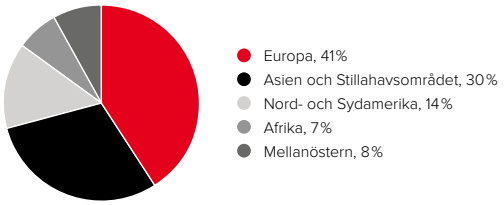
Enligt WTTC:s prognoser förväntas antalet turister öka med i genomsnitt 3,3 procent från 2010 till 2030. Antalet internationella turister till tillväxtmarknaderna förväntas öka något snabbare, 4,4 procent om året, jämfört med 2,2 procent för mogna ekonomier enligt WTTC. Som ett resultat förväntas marknadsandelen för regionerna i väst (Nord- och Sydamerika samt Europa) minska från 68 procent av det totala antalet resenärer under 2012 (1 035 miljoner resenärer globalt) till 55 procent av det totala antalet resenärer 2030 (1 809 resenärer globalt), vilket visas i diagrammet nedan.

Marknadsandel av turister – 2012 och 2030

Internationella turister 2012



Internationella turister 2030



Källa: WTTC.

Hotellbranschen

Efter tillväxtåren 2006–2007 har den globala hotellbranschen, sedan finanskrisens utbrott under 2008, kännetecknats av betydande osäkerhet och allmänt försämrade resultat. Resebudgetar minskades, diskretionära inkomster minskade, bankutlåningen minskade väsentligt och ekonomisk och politisk osäkerhet rådde, vilket ledde till en obalans mellan utbud och efterfrågan under de närmast kommande åren. Tecken på ett mera normalt tillstånd började synas 2012–2013, med tillväxt i den globala ekonomin och ökat konsumentförtroende.

Utbud

I samband finanskrisens utbrott skedde en betydande minskning av antalet nya hotell. Utvecklingsprojekt lades på is, avvecklades eller lyckades inte erhålla den nödvändiga finansieringen. I takt med den ekonomiska återhämtningen börjar dock den totala pipelinen med nya hotell att öka igen. Enligt STR Global uppgick det globala utbudet till mer än 155 000 hotell under 2013, vilket totalt motsvarar mer än 14,5 miljoner rum. Tillväxten var särskilt stark i Asien och Stillahavsområdet, med en tillväxttakt om cirka 7 procent jämfört med 2012. Följande tabell återger utbudet globalt av hotell och rum, samt tillväxten från 2012 till 2013 per region.

Utbud av hotell och rum per region 2012–2013

	2013		2012		Tillväxt	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Europa	57 241	4 245 000	56 436	4 167 000	1%	2%
Nord- och Sydamerika	68 269	6 255 000	67 598	6 191 000	1%	1%
Asien och Stillahavsomr.	24 673	3 328 000	22 952	3 105 000	7%	7%
Mellanöstern/Afrika	5 235	717 000	5 114	694 000	2%	3%
Totalt	**155 418**	**14 545 000**	**152 100**	**14 157 000**	**2%**	**3%**

Källa: STR Global.

Hotellutbudet kan i stora drag delas upp på varumärkeshotell och hotell utan varumärke (oberoende). Enligt STR Global består cirka 52 procent av det globala hotellutbudet av varumärkeshotell (högst andel varumärkeshotell har USA med 75 procent av det inhemska utbudet).

De 20 största hotellföretagen representerar två tredjedelar av det totala antalet varumärkeshotell globalt, varav de sex största svarar för mer än 50 procent. De mer mogna marknaderna i Nordamerika karakteriseras av en högre andel varumärkeshotell och höga koncentrationsnivåer. På mindre utvecklade tillväxtmarknader å andra sidan är varumärken och grupptillhörighet inte lika etablerat. HVS förväntar sig att varumärkespenetrationen ska fortsätta öka framöver i takt med att fler oberoende hotellföretag blir franchisetagare åt etablerade varumärken. Följande tabell listar de största hotellföretagen sett till antalet rum.

Största hotellföretagen rangordande efter antal rum 2013

Rankning	Hotellföretag	Huvudkontor	Hotell	Rum
1	IHG[1)]	Storbritannien	4 602	675 982
2	Hilton Hotels	USA	3 992	652 378
3	Marriott International	USA	3 672	638 793
4	Wyndham Hotel Group	USA	7 342	627 437
5	Choice	USA	6 198	497 023
6	Accor	Frankrike	3 515	450 199
7	Starwood Hotels & Resorts	USA	1 121	328 055
8	Best Western	USA	4 024	311 611
9	Home Inns	Kina	1 772	214 070
10	Carlson Rezidor*	USA	1 077	166 245

1) InterContinental Hotels Group
* Varav Rezidor representerar totalt 429 hotell i EMEA.

Källa: MKG Hospitality Database.

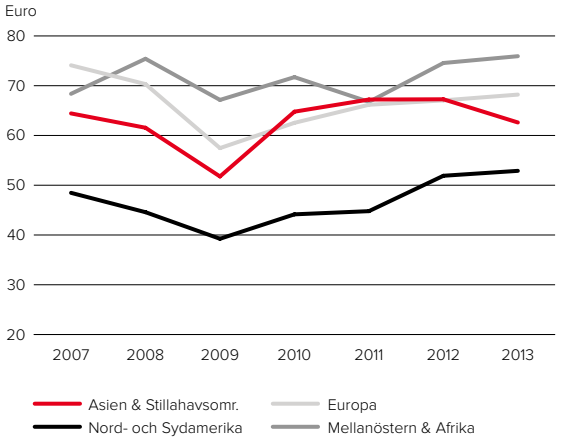
Enligt HVS prognos förblir tillväxten dämpad under de kommande åren, i linje med den ekonomiska återhämtningen. Många projekt som lades på is 2009–2010 har återupptagits efter att finansiering erhållits

Efterfrågan

Som ett resultat av den globala finanskrisen reducerades resebudgetar, arbetslösheten ökade och konsumenternas disktretionära utgifter minskade, vilket ledde till en nedgång för både beläggning och genomsnittligt rumspris under 2009, samt en nedgång för både internationella resenärer (4 procent) och intäkter från internationell turism (6 procent). Eftersom turismen har blivit en viktig tillväxtmotor i den globala ekonomin, hade denna försämring en betydande negativ påverkan på hotellbranschen, som blivit en allt viktigare inkomstkälla och en stor arbetsgivare.

Följande tabell återger utveckling i RevPAR i euro under 2007–2013. Efter starka resultat fram till 2008 ledde finanskrisen till omfattande minskningar i RevPAR under 2009. Europa upplevde den största nedgången, då RevPAR föll med 18 procent, i synnerhet på grund av en minskning av genomsnittligt rumspris från 107 euro till 95 euro, följt av Asien och Stillahavsområdet som minskade med 16 procent. I Nord- och Sydamerika minskade RevPAR med 12 procent, även om detta var från en relativt låg nivå. Under 2010 skedde en stark återhämtning, och tillväxten för Asien och Stillahavsområdets uppgick till 25 procent jämfört med föregående år. Europa har fortsatt arbeta för att komma tillbaka till RevPAR-nivåerna från tiden före finanskrisen, men på grund av den pågående krisen i eurozonen ligger RevPAR fortfarande under den tidigare toppnivån i faktiska termer.

Globala RevPAR-trender



Källa: STR Global

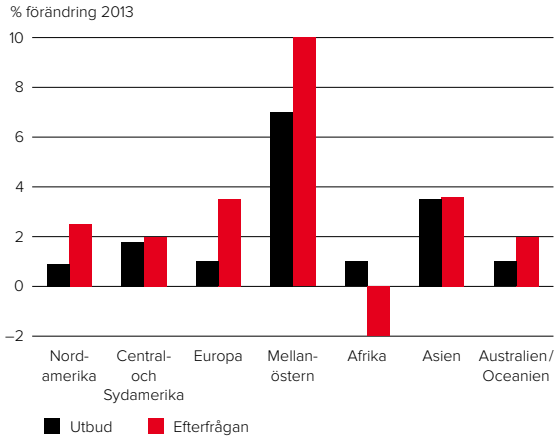
Mycket av den globala tillväxten inom turistbranschen på senare år kommer från det ökade antalet kinesiska resenärer. Den snabba urbaniseringen, ökade disponibla inkomster, en lättnad kring reserestriktioner och förenklade rutiner för visumansökningar i många västländer har gjort det möjligt för fler resenärer från Kina än någonsin tidigare att resa utomlands.

I framtiden bedömer HVS att de flesta marknader kommer att fortsätta att se en positiv trend vad gäller genomsnittligt pris per rum och beläggningsgrad, eftersom ekonomierna förväntas visa fortsatt tillväxt globalt under nästa år. Transitstäder, som New York, London and Paris, kommer att fortsätta att vara särskilt populära resmål, men andra marknader förväntas också påverkas positivt.

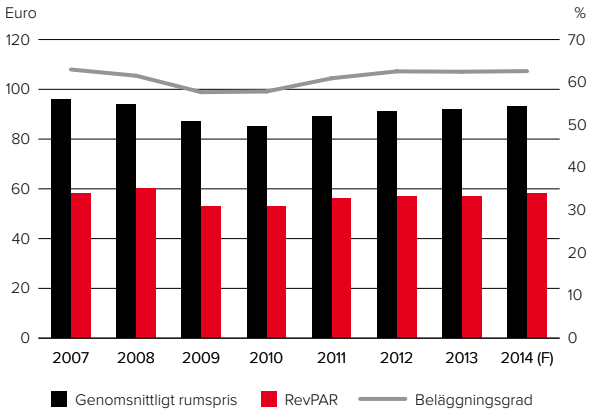
Sammanfattning av utbud och efterfrågan

Efter cirka fyra år med stark ekonomisk utveckling under 2003–2007 överskred efterfrågan hela tiden utbudet, vilket ledde till betydande investeringar i nya hotell under 2007–2008. Efter att den globala finanskrisen var ett faktum skars resebudgetarna ner och antalet internationella resenärer minskade, vilket resulterade i minskad efterfrågan på hotell, samtidigt som många nya hotell nästan var färdigställda. Detta ledde till obalans mellan utbud och efterfrågan samt minskade investeringsnivåer i nya hotell. Under 2009–2010 var den globala pipelinen väsentligt mindre än jämfört med bara två år tidigare. Det är inte förrän på sista tiden som förhållandet mellan utbud och efterfrågan har rört sig mot ett jämviktsläge. BNP-tillväxt och förnyat förtroende hos företagen har påverkat resande positivt, samtidigt som tillväxten i utbudet förblir modest. Helårssiffrorna för 2013 från STR Global visar att i många regioner överstiger efterfrågan utbudet. Afrika är ett undantag på grund av den politiska och ekonomiska oron som skapar hinder för både affärs- och fritidsresor.

Tillväxt i efterfrågan överskred tillväxt i utbud



Utveckling för hotell i Norden



Källa: STR Global; HVS Research.

EMEA

Norden

I det här avsnittet avser Norden följande länder: Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Norden blev med sina små, öppna ekonomier en av de första regionerna att känna av finanskrisen 2008, men var också bland de första att återhämta sig. Både beläggningsgrad och genomsnittligt rumspris minskade 2008–2009. Hotellens resultat under 2010 visade en minimal återhämtning av beläggningsgraden, medan rumspriserna fortsatte att minska något, vilket ledde till ett relativt oförändrat RevPAR-resultat. Island drabbades svårt av Eyjafjallajökulls vulkanutbrott i april och maj 2010, då turisterna inte kunde besöka landet, och dessutom påverkades all kommersiell flygtrafik i hela norra Europa. Från 2011 och framåt visade nyckeltalen (som beläggningsgrad, Average Daily Rate – ADR – och RevPAR) på tillväxt, vilket ledde till en återhämtning. Antalet resenärer, i synnerhet från internationella destinationer, har ökat signifikant sedan 2011, vilket har påskyndat återhämtningen. Enligt HVS är RevPAR fortfarande något under toppnoteringen 2007, vilket i hög grad beror på en stor ökning av antalet hotell i regionen. Dessa nya hotell påbörjades under 2005–2007 men var inte färdigställda förrän under krisens mitt eller kort därefter.

Framöver förväntas enligt HVS en fortsatt ökning av utbudet för 2014–2015, vilket innebär att de större städerna i Norden kommer att behöva locka fler gäster för att bibehålla dagens resultat för hotellen. Precis som tidigare kommer utsikterna för hotellmarknaden i Norden delvis att dikteras av den allmänna prognosen för regionen och Europa samt den globala ekonomin.

Marknaden i Norden karakteriseras av dominerande regionala operatörer och inrikesresenärer som är lojala mot sina egna varumärken. Till skillnad från de flesta marknader där de fyra stora – Starwood, Marriott, IHG och Hilton – dominerar marknaden med flest hotell eller rum, är dessa varumärken underrepresenterade i Norden. Bland de största varumärkena i Skandinavien återfinns Rezidors varumärken Radisson Blu och Park Inn by Radisson, Scandic Hotel, Nordic Choice Hotel, Best Western Hotel, Rica Hotel, First Hotel och Thon Hotel.

Norden fortsätter att domineras av mellanklassvarumärken, som First Hotel, Scandic Hotel, Park Inn by Radisson och Nordic Choice Hotel. Eftersom den nordiska marknaden till största delen består av hotell med hyresavtal är det vanligtvis svårt för några av de större internationella kedjorna att komma in på marknaden, eftersom de oftast driver hotell med management- eller franchiseavtal.

Övriga Västeuropa

I det här avsnittet avser Övriga Västeuropa följande länder: Belgien, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.

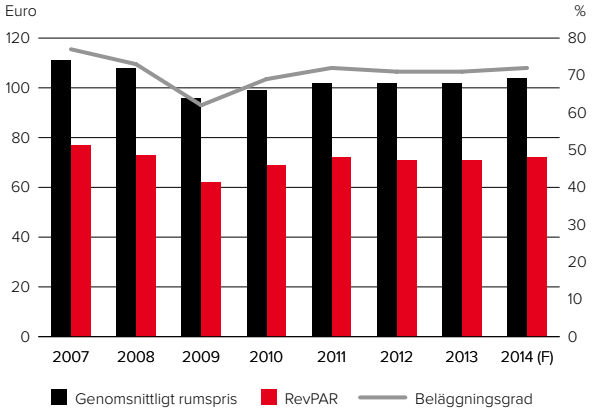
Västeuropa är världens största turistmarknad med mer än 166 miljoner internationella turister under 2013. Som en återspegling av de ekonomiska förutsättningarna minskade intäkterna för hotellbranschen i hela Västeuropa 2008–2009. Den globala finanskrisen ledde till en minskning av antalet internationella resenärer och att resebudgeten skars ner. Folk började att i högre grad resa inom det egna landet och stannade närmare sin hemort, något som kom att kallas en ”staycation”-trend (semestra på stället). Även det bidrog till minskade resekostnader. Under 2010 började marknaden visa tillväxt igen när efterfrågan på rum i Västeuropa förbättrades, i linje med en tillväxt av antalet resenärer. De tyska städerna ledde denna återhämtningstrend. Med en relativt oförändrad ökning av antalet nya hotell i Västeuropa, fortsatte denna tillväxt under 2011.

Takten på den ekonomiska återhämtningen dämpades under sista kvartalet 2011. De flesta länder i Europa hade en negativ BNP-utveckling under 2011 på grund av ökad osäkerhet på finansmarknaden och den pågående krisen i eurozonen. Detta ledde till att grundläggande ekonomiska nyckeltal försämrades ytterligare under 2012, vilket resulterade i en viss minskning av RevPAR, främst till följd av en minskning i beläggningsgraden.

Under 2013 började ekonomierna i Västeuropa att sakta återhämta sig, med en BNP som var i stort sett oförändrad. Nationella åtstramningar och historiska toppnoteringar för arbetslöshetssiffrorna fortsatta att hämma den inhemska efterfrågan, medan den internationella turismen däremot fortsatta att öka med 3 procent i Västeuropa. Sett nominellt återvände hotellmarknaderna under 2013 nästan till nivåerna före krisen. I faktiska termer däremot har PricewaterhouseCoopers beräknat att skillnaden ligger på cirka 20 procent, vilket indikerar att det fortfarande finns utrymme för en ökning av genomsnittligt rumspris.

Som ett resultat av förbättrade ekonomiska förutsättningar och mot bakgrund av reseutvecklingen förutser HVS en måttlig men försiktig tillväxt framöver för Västeuropa, huvudsakligen drivet av högre genomsnittligt pris. Enligt HVS kan höga nivåer på utbudet av nya hotell i en del städer hämma utvecklingen, inklusive Amsterdam, London, Berlin, Edinburgh, Zürich och Wien, som alla har en betydande pipeline varav några ligger över genomsnittet på lång sikt.

Utveckling för hotell i Övriga Västeuropa



Källa: STR Global; HVS Research.

Västeuropa har världens största hotellutbud (hotellkedjor och oberoende), även om bara 26 procent är under något varumärke enligt MKG. Några av de främsta hotellföretagen med bas i Europa är Accor (störst i Europa mätt i antal rum) och IHG, även om Rezidor Hotel Group har en stor närvaro på marknaden för förstaklasshotell. Mellan 2005 och 2011 rapporterade MKG att hotellkedjorna ökade med 3,5 procent i Europa, varav de flesta nya hotell återfanns i förstaklassegmentet. Efterfrågan på hotell i ekonomiklass- och mellanklassegmentet har ökat betydligt. Varumärkena Motel One, Premier Inn och ibis har dragit fördel av denna nya trend enligt STR Global. Knappheten vad gäller utbudet i mellanklass- och ekonomisegmentet tenderar att kvarstå i Europa.

Östeuropa

I det här avsnittet avser Östeuropa följande länder: Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Mongoliet, Polen, Rumänien, Ryssland, Serbien, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.

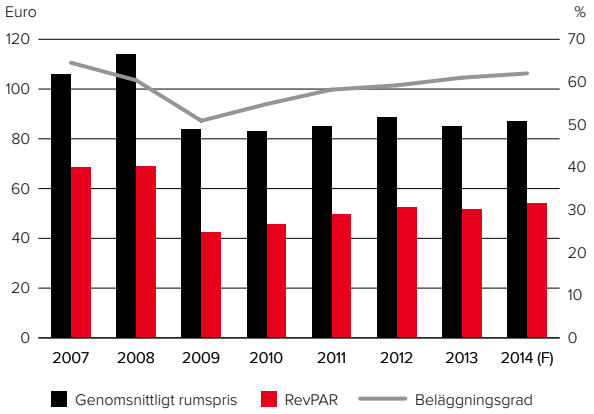
Länderna i Östeuropa har länge haft fördelen av att vara jämförelsevis prisvärda destinationer i Europa. Flygtrafiken har tidigare varit ett problem vad gäller att locka till sig turister från Västeuropa. Men avregleringen av flygtrafiken på 1990-talet och lågprisbolagens framgångar sedan dess, i synnerhet under de senaste fem åren, har bidragit till att öka turismen. Nyligen har flera lågprisbolag möjliggjort ännu billigare flygresor och ökat antalet flygningar till Östeuropa.

Efter den globala finanskrisen har antalet resenärer som anländer till Östeuropa minskat, med en stor nedgång på 5,6 procent under 2009, vilket ledde till att hotellen fick färre gäster. Detta följdes sedan av en minskning av genomsnittligt rumspris. Men Östeuropa har sedan dess visat tecken på återhämtning, och antalet resenärer ökar stadigt. Återhämtningen inom hotellsektorn fortsatte med ökade beläggningsgrader, följt av en ökning av genomsnittligt rumspris. Under 2012 och 2013 var en av de största ökningarna av antalet internationella turister, strax under 10,0 procent, i Östeuropa. Tillväxten i regionen drevs av Slovakien (19,0 procent), Lettland (11,0 procent) och Litauen (9,0 procent). Dessutom redovisade Kroatien ett starkt resultat med en ökning av antalet resenärer på 5,4 procent och en ökning av antalet hotellnätter om 3,3 procent jämfört med siffrorna för 2012.

Regionen står fortfarande inför flera svårigheter. Infrastrukturen är ofta en utmaning och där behövs betydande investeringar. Detsamma gäller för hotell som följer internationella standarder. Varumärkespenetrationen i regionen har ökat, vilket enligt HVS förväntas mildra detta problem. Även om konkurrensen nästan enbart utgörs av mindre, oberoende hotell fokuserar de stora hotellkedjorna, som IHG, Starwood Hotels & Resorts, Hilton, Marriott och Rezidor Hotel Group, i allt högre grad på att utöka sin närvaro i regionen, i synnerhet i mellanklass- och förstaklassegmentet. Ryssland har en av regionens största pipelines enligt STR Global. Dessutom har även Georgien, Tadzjikistan, Vitryssland, Kazakstan och Azerbajdzjan en betydande pipeline när man jämför med det befintliga utbudet.

De nuvarande oroligheterna mellan Ryssland och Ukraina kan få en oförutsedd och negativ påverkan på turismen i området. HVS förutser en fortsatt tillväxt, men i lägre takt. För några mindre kända turistdestinationer, som Tallinn och Krakow, kan tillväxten öka något snabbare, men då från en mycket låg utgångsnivå.

Utveckling för hotell i Östeuropa



Källa: STR Global; HVS Research.

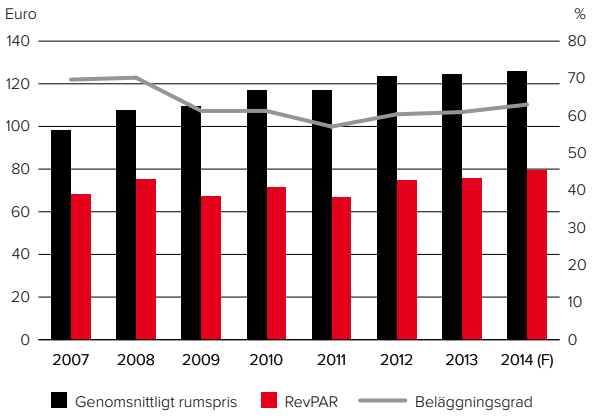
Mellanöstern och Afrika

I det här avsnittet avser Mellanöstern och Afrika följande länder: Algeriet, Angola, Bahrain, Benin, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Gabon, Ghana, Guinea, Jordanien, Kenya, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika och Zambia. STR lämnar inte någon

rapport för hela regionen eftersom det inte finns tillräckligt många deltagare, men följande beskrivning tar upp alla länder vars väsentliga hotell rapporterar driftdata till STR.

Regionen Mellanöstern och Afrika fortsätter att rapportera högst RevPAR globalt sett, vilket framgår av tabellen nedan. Regionen påverkades relativt lite av den globala krisen jämfört med Europa och USA, men resultatet har varierat under den period som granskningen omfattar (2007 till prognosen för 2014), delvis på grund av krig, politisk oro och ekonomisk instabilitet. Under 2009 minskade resultatet på grund av en minskning av antalet internationella resenärer till Mellanöstern, medan Afrika fortsatte att redovisa en stark tillväxt. Under 2010 skedde en viss återhämtning för både beläggningsgrad och genomsnittligt rumspris, i linje med BNP-tillväxten. För regionen blev 2011 ett tufft år. Den så kallade arabiska våren startade i december 2010 i Tunisien och spred sig sedan till Egypten, Libyen, Jemen, Bahrain, Syrien, Algeriet, Irak, Jordanien, Kuwait, Marocko och Sudan. Åren 2012–2013 blev starkare, inte bara som ett resultat av en betydande tillväxt i de större och mer internationella huvudstäderna i Afrika, utan även tack vare tillväxten i några av länderna i Mellanöstern. Förenade Arabemiraten har blivit en av världens tio snabbast växande destinationer, där i synnerhet Dubai har redovisat ett starkt resultat.

Utveckling för hotell i Mellanöstern och Afrika



Källa: STR Global; HVS Research.

Afrika blir allt mer intressant för hotellföretagen, precis som fallet var med Mellanöstern för flera år sedan. Afrika har under flera årtionden lockat utländska turister till viltreservat, och därigenom understött byggandet av safarihotell; men något som återspeglar Afrika i dag är istället mängden affärsresenärer på väg till Lagos, Nairobi, Johannesburg, Luanda och andra kommersiella huvudstäder. Några av de ledande hotellkoncernerna i Afrika, inklusive TPS Eastern Africa, en hotellkoncern noterad i Nairobi som äger varumärket Serena med 32 hotell; Tsogo Sun Holdings, en hotellkoncern noterad i Johannesburg med en portfölj med mer än 90 hotell och kasinon; samt City Lodge Hotel Group, också den noterad i Johannesburg, med 55 hotell.

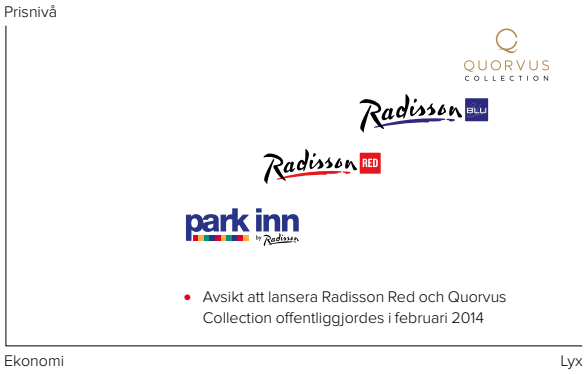
Afrikas pipeline med nya hotell under utveckling är fortsatt stor, men det finns rejäla eftersläpningar från det att hotellet kontrakteras och fram till dess att hotellet har färdigställts. För närvarande har Nigeria cirka 50 hotell i olika stadier i sin pipeline, och följs av Kenya, Ghana och Gabon. Accor har den största pipelinen med planerade hotell, med Rezidor Hotel Group och Marriott som nummer två och tre. En av de stora tillväxtutmaningarna i Afrika är det faktum att kontinenten består av 54 länder med många olika språk och juridiska system.

Även om oron förväntas fortsätta prägla Mellanöstern är prognosen att hotellmarknaden kommer att fortsätta växa. I november 2013 tilldelades Dubai den stora världsutställningen Expo 2020. Dubai planerar att fördubbla antalet besökare från 10 miljoner till 20 miljoner på sju år, och planerar även att fördubbla antalet rum till närmare 120 000 rum fram till 2020. HVS förutser även tillväxt för Gulfländerna, som har blivit en allt populärare destination för vintersemestrar.

Rezidors ställning och konkurrenssituationen i EMEA

Ett hotells positionering på en specifik marknad kan få direkt inverkan på resultatet och vinsten för både ägare och operatör. Kvaliteten på själva hotellanläggningen, dess ledning och varumärke påverkar direkt dess säljbarhet, beläggning och genomsnittliga rumspris. Hotellets utformning och funktionalitet kan också påverka effektiviteten och den totala lönsamheten.

Tabellen nedan visar hur Rezidors hotell är positionerade: Quorvus Collection (lyxsegmentet), Radisson Blu (övre förstaklassegmentet), Radisson Red ("lifestyle select"-segmentet), Park Inn by Radisson (mellanklassegmentet).



Under 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera av två nya varumärken: Radisson Red och Quorvus Collection. Målet med introduktionen av Radisson Red är för Rezidors del att skapa en "lifestyle select"-produkt som möter behoven hos milleniumresenären. Konceptet söker förbättra och återskapa kundens upplevelse samt betona teknikens viktiga plats i dagens samhälle. Qurovus Collection är ett nytt femstjärnigt lyxvarumärke, där varje hotell har sin egen design och historia samt sitt eget kulturella arv och sin egen stil. Hotellen ska reflektera lokal tradition och kultur. Följande tabell ger en översikt över de främsta konkurrenterna till Rezidor och Bolagets varumärken i EMEA (även om konkurrensen kan variera mellan olika regioner och även mellan olika hotellfastigheter).

Rezidorvarumärken	Största konkurrenter
Quorvus Collection:	The Leading Hotels of the World, Autograph Collection, The Luxury Collection
Radisson Blu:	Marriott, Hilton, Sheraton, Sofitel, Hyatt Regency, Le Méridien, Crowne Plaza
Radisson Red:	Aloft, Edition, Indigo, Mgallery, Hyatt Place
Park Inn by Radisson:	Novotel, Scandic, Courtyard by Marriott, Four Points by Sheraton, Hilton Garden Inn

Källa: HVS Research.

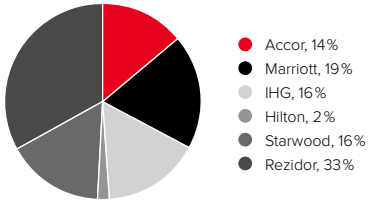
Tabellen nedan visar hur kapaciteten för hotellföretag, som har identifierats som de största konkurrenterna till Rezidor och dess varumärken, var fördelade över EMEA under 2013. Tabellen visar att Accor, följd av IHG, hade störst varumärkespenetration i EMEA under 2013.

Konkurrenssituationen EMEA (2013)

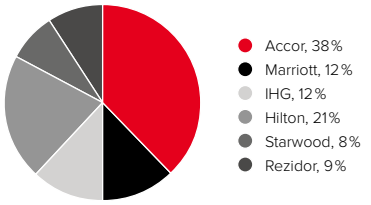
Hotellföretag	Hotell	Fördelning	Rum	Fördelning
Accor	**1 988**		**225 022**	
Lyx och förstaklass	135	7%	26 435	12%
Mellanklass	903	45%	119 847	53%
Övrigt	950	48%	78 740	35%
Marriott	**1 147**		**50 288**	
Lyx och förstaklass	37	3%	9 310	19%
Mellanklass	173	15%	37 688	75%
Övrigt	937	82%	3 290	7%
IHG	**863**		**164 916**	
Lyx och förstaklass	98	11%	30 908	19%
Mellanklass	163	19%	39 843	24%
Övrigt	602	70%	94 165	57%
Hilton	**317**		**78 230**	
Lyx och förstaklass	13	4%	3 935	5%
Mellanklass	253	80%	66 491	85%
Övrigt	51	16%	7 804	10%
Starwood	**242**		**60 698**	
Lyx och förstaklass	127	52%	31 040	51%
Mellanklass	96	40%	26 385	43%
Övrigt	19	8%	3 273	5%
Rezidor	**429**		**94 813**	
Lyx och förstaklass	271	63%	65 137	69%
Mellanklass	155	36%	29 219	31%
Övrigt	3	1%	457	0%

Källa: HVS Research.

Hotellrum lyx och förstaklass



Hotellrum mellanklass



Hotellföretag	Lyx- och förstaklassvarumärken	Mellanklassvarumärken	Övriga
Accor	Sofitel, Pullman, MGallery	Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio	ibis Styles, ibis budget, Adagio Access, Formule 1, HotelF1
Marriott	Bulgari, Edition, JW Marriott, Ritz-Carlton	Autograph Collection, Marriott, Marriott Executive Apartments, Renaissance	AC Hotels by Marriott, Residence Inn
InterContinental	InterContinental	Crowne Plaza, Hotel Indigo	Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Resort, Staybridge Suites
Hilton	Waldorf Astoria, Conrad	Hilton, DoubleTree by Hilton	Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton
Starwood	Westin, W Hotels, The Luxury Collection, St. Regis, Le Méridien	Sheraton, Aloft	Four Points
Rezidor	Quorvus Collection (avsikten att lansera varumärket offentliggjordes 2014), Radisson Blu	Radisson Red (avsikten att lansera varumärket offentliggjordes 2014), Park Inn by Radisson	

Källa: HVS Research.

Trender

De huvudsakliga trenderna som diskuteras nedan förväntas av HVS driva utvecklingen i den globala hotellbranschen på medellång till lång sikt.

Milleniumresenärer

Den stereotypa bilden av en affärsresenär förändras snabbt. Milleniumgenerationen, eller de som är födda efter 1980-talet, förväntas utgöra hälften av alla resenärer fram till år 2020 och de präglas av andra resvanor och förväntningar än tidigare generationer. Hotellen försöker anpassa sig till denna typ av resenärer genom att lansera nya varumärken som Aloft, W Hotels, 25hours, Radisson Red och citizenM, som erbjuder en ny typ av hotellvistelse som mer fokuserar på just upplevelsen snarare än lyxig utformning av inredning m.m. Denna typ av resenärer anses föredra en miljö där man kan interagera med andra personer, antingen ansikte mot ansikte eller virtuellt. För att möta förväntningarna hos milleniumresenären och lyckas på lång sikt investerar nu de ledande varumärkena i utvecklingen av nya varumärken och anpassning av befintliga varumärken.

”Select-service” och budgethotell

Trots att den globala ekonomin och turistsektorn fortsätter sin återhämtning visar många resenärer fortfarande en preferens för konkurrenskraftiga och prisvärda hotell med utvald/begränsad service. Efterfrågan på denna budgetsektor är betydande och överstiger tillgången. Därför ökar nu hotellens pipeline med hotell av detta slag. Denna typ av hotell blir även allt populärare bland investerare och utvecklare tack vare de låga ingångskostnaderna och ökade driftsmarginaler.

Tillväxt av utrikesturister från BRIC-länderna och MINT-länderna

BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina) förväntas bli de som först och främst driver på utvecklingen inom turistsektorn globalt under de kommande fem åren. Dessa tillväxtmarknader har en snabbt ökande medelklass, som förväntas uppgå till två miljarder människor under de kommande 15 åren. Tillväxten har i synnerhet varit stark vad gäller resenärer från Kina, där uppskattningsvis 83 miljoner invånare reste utrikes under 2012. Kina blev störst på turistutgifter (102 miljarder dollar) under 2012, en ökning med cirka 40 procent från 2011. Hotellkedjorna försöker anpassa sig till denna nya typ av resenärer genom att låta medarbetarna lära sig dessa språk och förstå kulturen, samt genom att lägga till kinesiska frukostar och maträtter på menyn.

Förutom BRIC-länderna har även de så kallade MINT-länderna (Mexiko, Indonesien, Nigeria och Turkiet) nyligen identifierats som framtida tillväxtmarknader, och förväntas redovisa liknande tillväxtsiffror som BRIC-länderna har gjort de senaste åren. Mexiko har fördel av sin centrala placering mellan USA och Latinamerika, Indonesien ligger mitt i i Sydostasien och Turkiet står med en fot i både Europa och i Asien. Nigeria har inte samma fördel av sitt geografiska läge som de andra MINT-länderna men drar ändå till sig ett betydande intresse från hotellutvecklarna. I takt med att dessa ekonomier fortsätter att växa och utvecklas förväntas deras framväxande medelklass, med en allt större disponibel inkomst, att börja resa mer regelbundet.

Rezidors verksamhet

Översikt

Rezidor är ett ledande internationellt hotelloperatörsföretag med mer än 76 000 rum i drift och mer än 18 400 rum under utveckling i 69 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika per den 31 mars 2014. Bolaget har två kärnvarumärken: Radisson Blu och Park Inn by Radisson.

Rezidor har en tydlig varumärkesstrategi för vart och ett av sina kärnvarumärken för att möta behoven hos definierade kundgrupper. Radisson Blu är Rezidors fullservice-hotell för det övre förstaklassegmentet. Hotellerbjudandet differentieras genom fokusering på konkurrensfördelar från innovativ design och teknik samt genom ett förstklassigt serviceutbud. Park Inn by Radisson är ett modernt varumärke för mellanklassegmentet.

Bolagets två kärnvarumärken.

Under 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera två nya varumärken: Radisson Red, ett förstklassigt varumärke inom ”lifestyle select”-segmentet, och Quorvus Collection, ett traditionellt lyxvarumärke. Varumärkesmanualer och servicestandarder avseende Quorvus Collection och Radisson Red är föremål för förhandling mellan Rezidor och Carlson och förväntas att utvecklas i samarbete med Carlson.

I februari 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera två nya varumärken: Radisson Red och Quorvus Collection.

På senare år har Rezidor förfinat sin strategi och i stället för att sträva efter en bred geografisk penetration för sina varumärken, har Bolaget fokuserat på lönsamma tillväxtmarknader, i synnerhet Ryssland, OSS-länderna och Afrika. Inom dessa marknader har Bolaget identifierat Ryssland, Nigeria, Saudiarabien och Turkiet som viktiga fokusländer för kommande projekt.

Rezidors affärsidé är att driva hotell, och Bolaget äger inga egna hotellfastigheter (med undantag för tre hotellfastigheter i Ukraina, Egypten och Mongoliet samt ett kasino i Danmark, som drivs genom delägda bolag). Samtliga hotell i Bolagets portfölj drivs antingen av Rezidor själv under hyres- eller managementavtal, eller av en utomstående aktör som använder ett av Rezidors varumärken enligt franchiseavtal. Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 340 hotell i portföljen, exklusive hotell under utveckling, varav 70 hotell drevs med hyresavtal, 179 med managementavtal och 91 med franchiseavtal. Samtidigt som Bolagets affärsmodell flexibel för att kunna tillmötesgå lokala preferenser och anpassas till lokala marknadsförhållanden, är en viktig del av Bolagets tillväxtstrategi att fokusera på lönsam, hållbar, och arvodesbaserad (”asset-light”) tillväxt genom en gradvis ökning av antalet management- och franchiseavtal i förhållande till antalet hyresavtal. För 2013 var EBITA-marginalen för Bolagets hyresportfölj 6,2 procent, för managementportföljen 59,8 procent och för franchiseportföljen 58,4 procent. I linje med tillväxtstrategin består Rezidors hela utvecklingsplan, med mer än 18 400 rum under utveckling per den 31 mars 2014, av arvodesbaserade avtal, vilket möjliggör fortsatt tillväxt med hög marginal och begränsade finansiella åtaganden. Vidare strävar Rezidor efter att optimera hotellportföljen genom att löpande följa utvecklingen för enskilda hotell och bevaka slutdatum för hyres-, management- och franchiseavtal i syfte att identifiera möjligheter att omförhandla mera fördelaktiga villkor, avveckla olönsamma hyresavtal och förbättra investeringsverksamheten.

Rezidor utvecklar sin verksamhet baserat på varumärken som Bolaget licensierar i enlighet med masterfranchiseavtalen med det ledande amerikanska hotell- och resebolag Carlson, som Rezidor sedan nästan tjugo år tillbaka har en stark relation med. Carlson är inte bara en engagerad och långsiktig strategisk aktieägare med omfattande branschkunskap, utan Rezidor drar också fördel av Carlsons globala varumärkesinfrastruktur, lojalitetsprogram, bokningssystem och andra affärsinitiativ.

Efter de senaste årens störningar till följd av den globala finanskrisen som började 2008 har Rezidor lanserat ett flertal initiativ för att öka lönsamheten och minska kostnadsbasen. I december 2011 lanserades Rezidors omstruktureringsprogram, Route 2015, med målet att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå och förutsatt att marknadstillväxten mätt i RevPAR täcker inflationen). Route 2015 stöds av en separat kostnadsbesparingsplan – Projekt FIT – som lanserades under 2012 och som förväntas generera totala kostnadsbesparingar om 13–15 miljoner euro fram till slutet av 2015 (jämfört med 2012 års nivå). Vidare har Bolaget, för att säkerställa en hållbar och lönsam tillväxt, en förfinad affärsstrategi – 4D-strategin – som fokuserar på följande fyra grundpelare som betonar det viktigaste i Bolagets verksamhet: ”Develop Talent”, ”Delight Guests”, ”Drive the Business” och ”Deliver Results”. Dessa och andra åtgärder har möjliggjort en ökad effektivitet i verksamheten, en lägre kostnadsbas och, som en följd av detta, förbättrad lönsamhet. Så här långt har Bolagets EBITDA-marginal ökat från 4,1 procent under 2011 till 8,8 procent under 2013, vilket är i linje med Bolagets förväntningar och det övergripande förbättringsmålet för EBITDA-marginalen som följer av Route 2015.

Rezidors verksamhet är uppdelad på följande fyra geografiska segment:

- **Norden:** Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.
- **Övriga Västeuropa:** Belgien, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.
- **Östeuropa:** Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Mongoliet, Polen, Rumänien, Ryssland, Serbien, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.
- **Mellanöstern, Afrika och övriga länder:** Algeriet, Angola, Bahrain, Benin, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Gabon, Ghana, Guinea, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika, Tunisien och Zambia.

Under 2013 uppgick intäkterna till 421,7 miljoner euro i Norden, 432,2 miljoner euro i Övriga Västeuropa, 37,8 miljoner euro i Östeuropa och 27,7 miljoner euro i Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Under 2013 var EBITDA 55,4 miljoner euro i Norden, 26,9 miljoner euro i Övriga Västeuropa, 23,3 miljoner euro i Östeuropa och 17,2 miljoner euro i Mellanöstern, Afrika och övriga länder.

Styrkor

Styrelsen anser att Rezidor har fördel av följande styrkor:

- **Attraktiva branschförhållanden.** Efterfrågan i hotellbranschen följer vanligtvis, med viss eftersläpning, den allmänna makroekonomiska utvecklingen. Efter nedgången i ekonomin till följd av den globala ekonomiska och finansiella krisen 2008–2009, har rese- och turistbranschen upplevt en långsam återhämtning, med tecken på normalisering under 2012–2013 som ett resultat av tillväxt i den globala ekonomin och ökad konsumtion. Under 2012 översteg antalet internationella resenärer globalt för första gången en miljard. Enligt World Travel & Tourism Council förväntas den internationella turismen fortsätta att växa med en årlig genomsnittlig tillväxttakt (CAGR) på 3,3 procent 2010–2030, där nya regioner eller länder, som Kina, bidrar till en ökning av turismen utomlands. Rådande RevPAR-nivåer ligger generellt sett något lägre än före finanskrisen, i synnerhet i Europa med den pågående eurokrisen. Bolagets ledning förväntar sig dock att den rådande positiva trenden avseende genomsnittliga rumspriser och beläggningsgrad fortsätter. Rezidors ledning anser att Bolaget är bra positionerat för att tillvarata möjligheterna som följer av en växande rese- och turistbransch.
- **Stark varumärkesportfölj.** Bolaget driver två kärnhotellvarumärken: Radisson Blu, ett fullservice-hotell inriktat på det övre förstaklassegmentet, och Park Inn by Radisson, ett modernt hotell i mellanklassegmentet. Under 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera två nya varumärken: Radisson Red, ett förstklassigt varumärke inom ”lifestyle select”-segmentet, och Quorvus Collection, ett traditionellt lyxvarumärke. Varje varumärke i hotellportföljen har en tydlig positionering från mellanklasssegmentet till lyxsegmentet, vilket gör att Rezidor kan skräddarsy sitt produktbjudande och erbjuda hotellgästerna rätt varumärke på rätt marknad.
- **Betydande fördelar av samarbetet med Carlson.** Rezidors samarbete med Carlson, ett ledande internationellt hotell- och reseföretag, har utvecklats under de senaste 20 åren. Carlson äger Rezidors varumärken och är även Bolagets huvudaktieägare med mer än 50 procent av aktierna. Under de senaste åren har samarbetet mellan Carlson och Rezidor vidareutvecklats för att tillvarata synergier och förbättra de båda bolagens konkurrenskraft globalt. Tack vare de starka relationerna med Carlson får Rezidor fördel av ett globalt nätverk, inklusive förbättrad igenkänning av varumärken, supportsystem, lojalitetsprogram, reservationssystem, utbildning och andra affärsinitiativ. Dessutom kan Rezidor utnyttja Carlsons omfattande branschkunskap och erfarenheter från rese- och hotellbranschen.
- **En ”asset-light” tillväxtstrategi.** Under det senaste årtiondet har hotellägande i allt större utsträckning skiljts från driften av hotellet genom att hotellägare låter en oberoende aktör, som exempelvis Rezidor, driva eller sätta sitt varumärke på hotellet. Efter ett strategiskt beslut 1997 att fokusera på hotelldrift äger Bolaget inte längre några hotellfastigheter (utom i fyra fall, där Rezidor har tillhandahållit en egetkapitalandel mot erhållande av managementavtal eller annars driver verksamheten genom delägda bolag). Samtliga Rezidors hotell drivs med hyres- eller managementavtal, eller av en utomstående aktör som använder ett av Rezidors varumärken enligt franchiseavtal. Detta ger Rezidor flexibilitet att välja bland olika avtalstyper för driften av hotellet, samtidigt som Bolaget kan fokusera på att driva och förvalta hotell och varumärken utan det kapitalkrav som är förknippat med fastighetsägande. Dessutom anser Rezidor att dess utbud av varumärken och avtalstyper gör Bolaget till en attraktiv samarbetspartner för både enskilda hotell och hotellportföljbolag. Eftersom management- och franchiseavtal erbjuder högre vinstmarginal och stabilare intäktsflöden jämfört med hyresavtal, anser Rezidor att fokuseringen på ”asset-light”, arvodesbaserad, tillväxt genom en gradvis ökning av antalet hotell med management- och franchiseavtal i förhållande till antalet hotell med hyresavtal, i kombination med implementeringen av kostnadsbesparingsinitiativ, har gjort det möjligt för Rezidor att etablera en operativ plattform som är mera motståndskraftig mot svängningar i marknaden och som är anpassad för att kunna utnyttja framtida tillväxtmöjligheter med bibehållen lönsamhet.
- **Stabil utvecklingsplan med nya hotell och rum.** Historiskt har Rezidor framgångsrikt expanderat verksamheten genom att löpande addera nya hotell till portföljen. Under 2013 öppnade Rezidor 15 hotell med 3 400 rum och tecknade avtal om 32 nya projekt med 6 400 rum. Alla hotell var under kärnvarumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson, och samtliga avtal var arvodesbaserade med höga marginaler. Dessutom består Rezidors hela utvecklingsplan, med mer än 18 400 rum under utveckling per den 31 mars 2014, av arvodesbaserade avtal med begränsade finansiella åtaganden. Bolaget anser att dess nuvarande kontrakterade utvecklingsplan med nybyggda hotell under utveckling, tillsammans med fortsatt konvertering av befintliga hotellfastigheter till Rezidors varumärkesportfölj och en omdefinierad utvecklingsprocess från avtal till hotellöppning, underlättar implementeringen av Bolagets strategi för ”asset-light” tillväxt.

- **Starka relationer med hotellägare och hotellutvecklare.** Rezidors lokala närvaro i många regioner har gett Bolaget kunskap om lokal praxis och lokala hotellägares preferenser. Bolagets olika varumärken och produkter, tillsammans med Bolagets affärsmodell, gör att Rezidor kan tilltala flera olika hotellsegment och möjliggör för Bolaget att erbjuda hotellägarna flexibilitet när det kommer till olika avtalstyper för driften av hotellen. Rezidor anser att Bolagets erfarenheter och branschkunskap har möjliggjort byggandet av starka relationer med affärspartners. Rezidor anser även att Bolagets fokus på att optimera koncernens decentraliserade struktur och affärsprocesser, i kombination med villigheten att anpassa tjänsteutbudet till de lokala affärsförutsättningarna, har hjälpt Bolagets samarbete med många väletablerade affärspartners.
- **En ledande position i Norden och på andra marknader.** Rezidor är en av de ledande hotelloperatörerna i Norden, med totalt 59 hotell och 14 658 rum i drift per den 31 mars 2014, med en särskilt stark position i förstaklassegmentet där Rezidor är den ledande operatören mätt i antal hotell. Dessutom har Rezidor byggt upp en betydande närvaro i Storbritannien, Tyskland, Irland, Belgien och Ryssland. Bolaget anser att dess närvaro på dessa marknader, i kombination med fokuserade marknadsföringsaktiviteter och varumärkesbyggande initiativ, förbättrar igenkänningen av Rezidors varumärken och hur de uppfattas, vilket hjälper Bolaget att uppnå skalfördelar. Dessutom anser Bolaget att det finns utrymme för en fortsatt ökning av marknadspenetrationen genom att dra fördel av Rezidors utökade varumärkesportfölj.
- **Stark plattform för fortsatt tillväxt på valda tillväxtmarknader.** Rezidors portfölj bestod den 31 mars 2014 av 427 hotell med mer än 94 000 rum i drift och under utveckling i 69 länder i EMEA. De senaste åren har Rezidor fokuserat på att öka sin närvaro på framtida tillväxtmarknader, i synnerhet Ryssland, OSS-länderna och Afrika. Inom dessa marknader har Bolaget identifierat Ryssland, Nigeria, Saudiarabien och Turkiet som viktiga fokusländer för kommande projekt. Mer än 85 procent av Bolagets ingångna avtal under 2013 representerade projekt på tillväxtmarknader, och 60 procent av samtliga projekt återfinns i de identifierade viktiga fokusländerna. Av Rezidors drygt 18 400 rum under utveckling som ska öppnas inom de kommande fyra åren finns, per den 31 mars 2014, 89 procent på dessa marknader och destinationer. Enligt Rezidor är Bolaget det ledande internationella hotelloperatörsföretaget på marknadssegmentet för full-service-hotell i Ryssland, med totalt 44 hotell i drift och under utveckling, vilket motsvarar 12 343 rum, per den 31 mars 2014. Dessutom anser Bolaget att det har den största utvecklingsplanen i Afrika söder om Sahara, med 21 hotell, vilket motsvarar 4 059 rum per den 31 mars 2014.
- **Erfaret ledningsteam och specialister på hotelldrift.** Rezidor har ett erfaret ledningsteam med ett tydligt definierat, långsiktigt fokus på utveckling av Bolagets verksamheter och en erkänd meritlista vad gäller förvaltningen av hållbar, värdeadderande och lönsam tillväxt. Ledningsteamet har bidragit till Rezidors tillväxt och har framgångsrikt förvandlat verksamheten till ett ledande internationellt hotelloperatörsföretag i EMEA med fokus på ”asset-light” tillväxt. Denna strategi stöds av Bolagets disciplinerade och väldefinierade process för utvärdering av nya tillväxtmöjligheter.
- **Resultatfokuserad med en mycket serviceinriktad företagskultur.** Rezidors affärsstrategi och satsning på fortlöpande organisatorisk förbättring är inspirerad av servicefilosofin ”Yes I Can!”, och baseras på en uppsättning starka värderingar: ”Being Host” (som betonar Rezidors åtagande att vara professionell, ansvarstagande och servicefokuserad), ”Living Trust” (som understryker Rezidors förtroende för medarbetarna) och ”Fighting Z-pirit” (som betonar Rezidors entreprenörsanda och entusiasm för fortsatt innovation samt proaktivt och snabbt beslutsfattande). Servicekulturen ”Yes I Can!” introducerades för mer än tio år sedan och betonar vikten av hög kvalitet vad gäller service och produktutbud och illustrerar ett positivt och personligt förhållningssätt gentemot hotellets gäster och affärspartners. Rezidors resultatfokuserade och serviceinriktade företagskultur återspeglas på samtliga nivåer i organisationen samt i Bolagets olika servicekoncept, exempelvis garantin för 100 procent gästnöjdhet, det innovativa möteskonceptet ”Experience Meetings” samt gratis trådlös internetuppkoppling i samtliga rum på Radisson Blu- och Park Inn by Radisson-hotell.

Mål och vision

Rezidor mål är att tillhandahålla en unik ”Yes I Can!”-service, vilket illustrerar Bolagets positiva attityd, det personliga bemötandet och hur Bolaget stärker sina medarbetare.

Rezidors vision är att bli erkända som det mest passionerade hotellföretaget som skapar en stark gästlojalitet genom att tillhandahålla minnesvärda erfarenheter och genom at ständigt sträva efter att locka till sig, utveckla och behålla de bästa medarbetarna. Rezidor vill också betraktas som en mycket innovativ och ansvarstagande organisation. Bolaget vill vara branschledande genom att förutse trender och svara på föränderliga kundbehov, samt värna om miljön genom att driva verksamheten på ett hållbart sätt. Rezidor strävar efter att vara det mest dynamiska hotellbolaget inom EMEA, och vill driva distinkta och marknadsledande varumärken och vara ledande i Norden och på tillväxtmarknaderna. Slutligen är målet att Rezidor ska vara det hotellbolag som Bolagets intressenter helst investerar i och gör affärer med, som levererar en konsekvent och attraktiv finansiell avkastning till aktieägarna, och som värdesätter starka och långsiktiga relationer med samtliga intressenter.

Finansiella mål och utdelningspolicy

Styrelsen har antagit följande finansiella mål:

- EBITDA-marginal på 12 procent över en konjunkturcykel.
- Ha en mindre, genomsnittligt positiv nettokassa.
- Utdelning av cirka en tredjedel av det årliga resultatet efter skatt.

I enlighet med omstruktureringsprogrammet Route 2015 som antogs av styrelsen 2012, är målet att förbättra Rezidors lönsamhet och öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med en EBITDA-marginal på 4,1 procent under 2011 och förutsatt att marknadstillväxten mätt i RevPAR täcker inflationen). Route 2015 stöds av en separat kostnadsbesparingsplan – Projekt FIT – som lanserades under 2012 och som förväntas generera totala kostnadsbesparingar om 13–15 miljoner euro fram till slutet av 2015 (jämfört med 2012 års nivå). För en mer detaljerad beskrivning av Route 2015 och Projekt FIT, se ”Operativa förbättringar och kostnadsbesparingsinitiativ: Route 2015 och Projekt FIT” nedan.

Rezidors styrelse har också antagit en utdelningspolicy som innebär att styrelsen vid årsstämman ska föreslå en utdelning som motsvarar omkring en tredjedel av Rezidors resultat efter skatt under det aktuella räkenskapsåret, i varje enskilt fall med förbehåll för den bedömning som styrelsen gör av faktorer som Bolagets långsiktiga tillväxt- och resultatutveckling samt behovet av tillräcklig likviditet och den finansiella ställningen i allmänhet. I enlighet med styrelsens rekommendation före varje årsstämma, har Bolaget inte betalat ut någon aktieutdelning sedan 2008 (för räkenskapsåret 2007). Mot bakgrund av avsikten att stärka Bolagets balansräkning föreslogs ingen utdelning för räkenskapsåret 2013.

Vissa uttalanden i detta avsnitt är framåtblickande uttalanden. Dessa framåtriktade uttalanden är inga garantier om faktiska framtida resultat och Rezidors faktiska resultat kan komma att skilja sig väsentligt från de i dessa framåtriktade uttryckta eller underförstådda uttalandena till följd av flera faktorer, inklusive men inte begränsat till, det som beskrivs under ”Viktig information – Framåtriktade uttalanden” och ”Riskfaktorer”. Investerare uppmanas att inte fästa oskäligt stor tillit till något av de ovannämnda uttalandena.

4D-strategin

Under 2013 lanserade Rezidor en fyrdimensionell strategi för att säkerställa en hållbar och lönsam tillväxt. Strategin återspeglar Bolagets kärnvärderingar och målsättningen att tillhandahålla unik ”Yes I Can!”-service, och ytterligare bygga vidare på grundstenarna från omstruktureringsprogrammet Route 2015. 4D-strategin fokuserar på följande fyra grundpelare som betonar det viktigaste i Bolagets verksamhet:

- **Develop Talent (talangutveckling).** Rezidor är ett internationellt hotellföretag inom tjänstesektorn, och därför är det viktigt att Bolaget kan locka till sig, utveckla och behålla kvalificerade medarbetare som kan ge service åt Bolagets olika intressenter. Genom en koncerngemensam uppslutning kring Bolagets mål, vision, kärnvärderingar och strategiska prioriteringar, är det Rezidors mål att etablera en transparent och motiverande resultat- och talangdriven ledningskultur som stödjer inlärning och erkänner resultatuppfyllelse. Bolagets ståndpunkt att samtliga medarbetare är viktiga för att 4D-strategin ska kunna genomföras återspeglas i utvecklingen av tre grundläggande så kallade profiler som är tillämpliga på samtliga nivåer inom hela koncernen: ”Business Leader Profile” (som omfattar ledningsgruppen och övriga högre chefer); ”Business Success Profile” (som omfattar och avdelningschefer och vissa andra chefer); och ”Talent Profile” (som omfattar hotellmedarbetarna). Dessutom finns” The Business School@Rezidor”, som startades redan 1996. Skolan är en intern utbildningsplattform för personer med chefsbefattning. Rezidor fortsätter att investera i utbildning och fortsatt utveckling av medarbetarna, samt utvecklingen av Bolagets egen distinkta företagskultur för att ytterligare förbättra ryktet, kundernas kännedom om och värdet på de hotellvarumärken som Rezidor använder.
- **Delight Guests (gästnöjdhet).** Bolaget anser att tillhandahållandet av högkvalitativ service är en av de viktigaste faktorerna för uppfyllandet av varumärkets löften och ytterligare förbättra varumärkeskännedomen. Rezidors engagemang för tillhandahållandet av service och produkter av högsta kvalitet återspeglas i Bolagets ”Yes I Can!”-filosofi och andra servicekoncept, såsom 100 procent nöjd kundgarantin, det innovativa konceptet ”Experience Meetings” och gratis trådlös internetuppkoppling. Samtliga hotell under Bolagets kärnvarumärken är utrustade med kvalitetssäkringssystem och servicestandarder (varumärkesmanualer och servicestandarder för Quorvus Collection och Radisson Red är föremål för förhandling mellan Rezidor och Carlson och förväntas att utvecklas i samarbete med Carlson). Rezidors mål är att förbättra sitt högkvalitativa serviceerbjudande genom att fokusera på koncept och innovationer som differentierar Rezidor från konkurrenterna samt genom på nytt betona vikten av en innovativ företagskultur och förnya koncepten för mat och dryck. Dessutom kommer Rezidor tillsammans med Carlson att fortsätta utveckla lojalitetsprogrammet Club Carlson för att säkerställa att det uppmuntrar till kundlojalitet.
- **Drive the business (driva affären).** Utöver att förbättra intäkterna genom ökade marknadsandelar genom att bygga vidare på Bolagets strategi för ”asset-light” tillväxt och serviceorienterade företagskultur, har Rezidor fokuserat på att optimera kostnadsbasen genom att implementera en decentraliserad organisationsstruktur med harmoniserade affärsprocesser och riktlinjer för styrning, effektivisera stöd-

funktionerna samt minska de fasta kostnaderna för att öka lönsamheten. Rezidor förväntar sig vidare att förbättra resultatet genom att tillvarata hållbara och lönsamma tillväxtmöjligheter på utvalda tillväxtmarknader genom en ”asset-light”, arvodesbaserad, expansion av verksamheten med höga marginaler. Dessutom förväntar sig Bolaget att öka vinstmarginalerna genom proaktiv portföljförvaltning, omstrukturering eller uppsägning av olönsamma hyresavtal, förlängning av lönsamma avtal, och optimering av planeringen och genomförandet av investeringar. Dessutom strävar Rezidor efter att expandera verksamheten och ta marknadsandelar genom att harmonisera strategiska intäktsgenererande processer och initiativ med Carlson.

- **Deliver results (leverera resultat).** Rezidors strategi för att ytterligare förbättra resultatet och öka lönsamheten är att fokusera på tillväxt som är lönsam, hållbar och ”asset-light” (arvodesbaserad), genom att gradvis öka antalet hotell med management- och franchiseavtal i förhållande till antalet hotell med hyresavtal. Detta gör det möjligt för Rezidor att fortsätta att expandera verksamheten med hög marginal och begränsade finansiella åtaganden. Vidare strävar Rezidor efter att optimera hotellportföljen genom att löpande följa utvecklingen för enskilda hotell och bevaka slutdatum för hyres-, management- och franchiseavtal i syfte att identifiera möjligheter att omförhandla mera fördelaktiga villkor, avveckla olönsamma hyresavtal och förbättra investeringsverksamheten. Rezidors tydligt definierade strategiska prioriteringar återspeglar Bolagets beslutsamhet att skapa attraktiva resultat för hotellägarna och öka värdet för aktieägarna.

Operativa förbättringar och kostnadsbesparingsinitiativ: Route 2015 och Projekt Fit

I december 2011 lanserades Rezidors omstruktureringsprogram, Route 2015, med målet att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter (motsvarande 50–70 miljoner euro i inkrementell EBITDA) fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå och förutsatt att marknadstillväxten mätt i RevPAR täcker inflationen). Så här långt har Bolagets EBITDA-marginal ökat från 4,1 procent under 2011 till 8,8 procent under 2013, vilket är i linje med Bolagets förväntningar och det övergripande förbättringsmålet för EBITDA-marginalen som följer av Route 2015. Se vidare ”Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Viktiga drivkrafter och faktorer som påverkar resultatet – Genomförande av omstruktureringsprogrammet Route 2015 samt kostnadsbesparingsinitiativ inom ramen för Projekt FIT”.

Route 2015 består av följande komponenter, där var och en är viktig för att uppnå det övergripande målet för EBITDA-marginalen: intäktsgenerering, arvodesbaserad tillväxt, kostnadsbesparingsprojekt, garantitak och initiativ inom portföljförvaltning.

Intäktsgenerering

Intäktsgenereringen fokuserar på att öka Rezidors marknadsandel mätt som RevPAR (intäkt per tillgängligt rum) för individuella Rezidor-hotell jämfört med konkurrerande hotell på vissa marknader (definierat som RevPAR Growth Index, RGI). För Rezidor grundar sig RGI på de hotell med management- och hyresavtal för vilka det finns information tillgänglig från oberoende parter (vilket motsvarar cirka 50–55 procent av hotellen i drift per den 31 mars 2014). Genom intäktsgenereringsinitiatv under Route 2015 förväntas EBITDA-marginalen förbättras med 3–4 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå). Under 2013 uppskattar att Rezidors marknadsandel (RGI) ökade med 1,6 procent.

För att driva intäkterna försöker Rezidor öka kundräckvidden, bland annat genom att utnyttja onlinebaserad affiliatemarknadsförning, investera i varumärkenas webbplatser samt stärka samarbetet med mellanhänderna i resebranschen (som booking.com). Dessutom har Rezidor förstärkt sitt team inom e-handel och, i samarbete med Carlson, utökat antalet säljare i USA och Asien. Bolagets strategiska samarbete med Carlson är en viktig drivkraft för intäktstillväxt. För att underlätta samarbetet, identifiera potentiella synergier och utväxla bästa policy och praxis har Rezidor och Carlson inrättat Hotel Steering Board, ett forum med representanter från respektive bolag som träffas regelbundet. Bland annat genom implementeringen av intäktsgenererande projekt globalt strävar Rezidor och Carlson efter att harmonisera vissa affärsprocesser för att kunna öka marknadsandelarna. Under 2013 var fokusområdena för samarbetet med Carlson global försäljning, utvecklingen av digitala försäljnings- och marknadsföringskanaler, distribution samt en övergripande optimering av Bolagets resultatdrivare och marknadsföringskostnader. Under 2013 lanserade exempelvis Rezidor och Carlson en global webbplattform i syfte att skapa en konsekvent lösning för hotellgästerna online och öka intäkterna från onlinebokningar. Dessutom introducerades ”SNAP”, ett innovativt prisoptimeringsverktyg som nu används på mer än 175 hotell i EMEA.

Arvodesbaserad tillväxt

Genom arvodesbaserad, ”asset-light” portföljtillväxt med hög marginal, med särskilt fokus på tillväxtmarknader och utvalda viktiga fokusländer, förväntar sig Rezidor att förbättra EBITDA-marginalen med 2–2,5 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå och förutsatt att EBITDA-bidraget från hotell under utveckling motsvarar genomsnittligt EBITDA-bidrag från ett hotell i drift med managementavtal).

Under 2013 öppnade Rezidor 3 300 rum och adderade 6 400 rum till Bolagets utvecklingsplan, samtliga under arvodesbaserade management- och franchiseavtal. I linje med strategin för ”asset light” tillväxt består hela Rezidors utvecklingsplan, med över 18 400 rum under utveckling per den 31 mars 2014, av arvodesbaserade avtal, vilket möjliggör fortsatt tillväxt med hög marginal och begränsade finansiella åtaganden.

Kostnadsbesparingsprojekt

Kostnadsbesparande initiativ förväntas förbättra EBITDA-marginalen med totalt 0,5–1,0 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå). Initialt kommer Rezidor att fokusera på att implementera kostnadsbesparande initiativ inom följande nyckelområden:

- **Inköp.** För att dra ner på externa utgifter och öka efterlevnaden av koncerngemensamma inköpsrutinerna fokuserar Rezidor på att skapa en mer rationaliserad inköpsprocess med förenklade specifikationer.
- **Energibesparingar.** Åtgärder syftande till att minska energianvändningen i hotellnätverket inkluderar byte till LED-lampor, minskad vattenkonsumtion och investeringar i effektivare styrsystem för luftkonditionering.

För att stödja uppnåendet av målen som har satts upp inom ramen för omstruktureringsprogrammet Route 2015, lanserade Bolaget Projekt FIT under 2012. Projekt FIT är utformat för att optimera vissa nyckelprocesser inom Rezidors organisation i syfte att säkerställa att Bolagets olika verksamhetsområden, aktiviteter och affärsenheter är effektiva och anpassade till målen som satts inom Route 2015. Projekt FIT bygger på följande två komponenter:

- **Optimering av organisationen,** vilket omfattar initiativ som fokuserar på att minska arbetsbördan, harmonisera och förenkla viktiga processer, forma om organisationen och omorganisera utvalda stödfunktioner, och anpassa centraliseringsnivån till en effektiv decentralisering, samt outsourcing av aktiviteter (där detta bedöms relevant).
- **Inköp,** vilket fokuserar på att förbättra effektiviteten inom inköp genom en anläggandet av ett helhetsperspektiv och tillämpningen av en strategisk metod för kategorihantering, vilket möjliggör för Rezidor att balansera, harmonisera och förbättra kostnadsbasen och identifiera ytterligare kostnadsbesparingar.

Därutöver strävar Rezidor efter att sänka de centrala kostnaderna genom att minska resekostnader och fasta kostnader. Projekt FIT förväntas generera totala kostnadsbesparingar om 13–15 miljoner euro fram till slutet av 2015 (jämfört med 2012 års nivå), vilket skulle bidra till uppfyllelse av det mål avseende EBITDA-marginalen som satts under Route 2015. Rezidor anser att Bolaget genom dessa åtgärder har etablerat en mera slimmad och kostnadseffektiv operativ plattform, som gör det möjligt att växa och fokusera på nya möjligheter med bibehållen lönsamhet, men som också är tillräckligt flexibel för att kunna anpassas till förändringar på den lokala marknaden och i den makroekonomiska miljön.

Se vidare ”Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Viktiga drivkrafter och faktorer som påverkar resultatet – Genomförande av omstruktureringsprogrammet Route 2015 samt kostnadsbesparingsinitiativ inom ramen för Projekt FIT”.

Garantitak

Rezidors hyresavtal innefattar vanligtvis bestämmelser avseende en rörlig och en fast hyra, och under avtalstiden betalar Bolaget den högre hyran av de två till hotellägaren. För att begränsa den ekonomiska exponeringen i hyresavtalen, och skydda Rezidor mot förluster, sätter Bolaget vanligtvis ett tak för den mellanskillnad mellan rörlig och fast hyra som företaget betalar till hyresvärden, motsvarande ett belopp som uppgår till två till tre års sammanlagda fasta hyror (”garantitak”). Om det ackumulerade hyresunderskottet når detta garantitak, upphör kravet på fasta hyresbetalningar och hotellägaren erhåller bara den rörliga hyran.

I vissa managementavtal lämnar Rezidor också garantier till hotellägaren om ett minimiresultat mätt i justerat bruttoresultat eller andra finansiella nyckeltal (en ”garanti”). Med ett sådant åtagande ersätter Rezidor hotellägaren för mellanskillnaden om det faktiska resultatet för hotellet blir lägre än det garanterade beloppet. I de flesta avtal med sådana bestämmelser sätts dock vanligtvis ett tak för Rezidors skyldighet att kompensera för mellanskillnaden, vilket kan uppgå till två eller tre gånger den årliga garantin (”garantitak”). Om garantitaket uppnås upphör Rezidors garanti.

Under 2012 uppnådde sju av ungefär 90 hotell med hyres- och managementavtal garantitaket, med ett fortsatt positivt bidrag till EBITDA-marginalen under 2013. Genom utnyttjande av garantitak förväntar sig Rezidor att förbättra EBITDA-marginalen med 0,5–1,0 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå).

Initiativ inom portföljförvaltning

Rezidor strävar efter att optimera hotellportföljen genom att löpande följa utvecklingen för enskilda hotell och bevaka slutdatum för hyres-, management- och franchiseavtal i syfte att identifiera möjligheter att omförhandla mera fördelaktiga villkor, avveckla olönsamma hyresavtal och förbättra investeringsverksamheten.

Som ett led i Bolagets strategiska satsning på portföljförvaltning etablerade Rezidor i början av 2012 en särskild avdelning inom portföljförvaltning med ett tydligt uppdrag att förbättra lönsamheten genom selektiv avveckling, omstruktureringar och förlängning av avtal, samt att optimera inversteringsverksamheten. Under 2012 sade Rezidor upp nio olönsamma hyresavtal. Under 2013 genomförde Rezidor dessutom fem omstruktureringar av hyresavtal och sade upp ett (1) olönsamt hyresavtal (avtalet upphör att gälla per den 31 december 2014) med en uppskattad positiv påverkan på EBITDA om 4,1 miljoner euro.

Hotellportföljen

Hotell i drift

Hotellen i Rezidors portfölj drivs under två kärnvarumärken: Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Under 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson dessutom avsikten att lansera två nya varumärken: Radisson Red och Quorvus Collection, vilket ökar varumärkesflexibiliteten för Rezidor avseende hotellens placering och koncept. Samtliga hotell under Bolagets kärnvarumärken är utrustade med kvalitetssäkringssystem och servicestandarder som syftar till att ge gästerna en produkt som möter deras behov och som skapar varumärkeslojalitet (varumärkesmanualer och servicestandarder för Quorvus Collection och Radisson Red är föremål för förhandling mellan Rezidor och Carlson och förväntas att utvecklas i samarbete med Carlson).

Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 340 hotell i drift, vilket motsvarar 76 073 rum. Följande tabell visar antalet hotell och rum i drift fördelat på geografiskt segment, varumärke och kontraktstyp per den 31 mars 2014:

	I drift	
	Hotell	Rum
Per geografiskt segment		
Norden	59	14 658
Övriga Västeuropa	152	28 951
Östeuropa	81	20 509
Mellanöstern, Afrika och övriga	48	11 955
Totalt	**340**	**76 073**
Per varumärke		
Radisson Blu	222	53 720
Park Inn by Radisson	113	21 601
Övriga	5	752
Totalt	**340**	**76 073**
Per kontraktstyp		
Hyresavtal	70	17 537
Managementavtal	179	40 445
Franchiseavtal	91	18 091
Totalt	**340**	**76 073**

Hotell under utveckling

I stället för att sträva efter en bred geografisk penetration för sina varumärken, är det Bolagets strategi att särskilt fokusera på lönsamma tillväxtmarknader, i synnerhet Ryssland, OSS-länderna och Afrika. Samtidigt som dessa marknader kännetecknas av betydande naturresurser, förbättrad infrastruktur, en växande medelklass och allt fler i arbete, saknar de fortfarande i stor utsträckning moderna kvalitetshotell under internationella varumärken. Inom dessa marknader har Bolaget identifierat Ryssland, Nigeria, Saudiarabien och Turkiet som viktiga fokusländer för kommande projekt.

Bolagets strategi är att utveckla portföljen genom arvodesbaserade avtal med höga marginaler och begränsade finansiella åtaganden. Rezidor avser öka sin närvaro i storstadsområden, huvudstäder och andra storstäder främst genom managementavtal. Bolaget anser att managementavtal erbjuder högre och stabilare marginaler och lägre risker än hyresavtal, och utgör därutöver den mest lämpliga avtalsmodellen på tillväxtmarknader. Som ett led i Rezidors utvecklingsstrategi tänker Bolaget ingå hyresavtal endast på vissa, mogna marknader i Europa där man ser god potential för just sådana avtal. I mindre städer avser Rezidor fokusera på managementavtal utan garantier och på att få varumärkena att växa genom franchiseavtal, som utgör en ökad andel av de nya avtalen. Bolaget undviker emellertid att teckna franchiseavtal på platser där man redan har verksamhet genom avtal med finansiella åtaganden. Rezidor kan vid tillfälle göra strategiska minoritetsinvesteringar i fastighets- och förvaltningsbolag i vissa jurisdiktioner för att göra det möjligt för Bolaget att erhålla attraktiva managementavtal.

En annan viktig del av Bolagets strategi är att utöka hotellportföljen genom att accelerera konverteringen av andra hotell med eller utan varumärken, vilket historiskt sett har resulterat framförallt i tillväxten av Park Inn by Radisson-hotell. Konverteringarna har bidragit till en betydande tillväxt av antalet hotell och rum i drift under flera av de senaste åren eftersom en byggnadsperiod undviks, vilket gör det möjligt att addera rum till hotellportföljen som bidrar till Rezidors verksamhetsresultat utan någon väsentlig fördröjning.

Dessutom strävar Bolaget efter att balansera portföljen med olika hotelltyper – affärshotell, semesterhotell, fritidshotell, och hotell nära flygplatser. Som en av Europas ledande operatörer av flygplatshotell bygger Rezidor en portfölj med moderna flygplatshotell, genom både Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Dessutom fortsätter Rezidor att addera semesterhotell till portföljen vilket ger gästerna ett större utbud av hotellupplevelser att välja bland.

Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 87 hotell i under utveckling, motsvarande 18 402 rum. Utvecklingsplanen omfattar projekt som är föremål för ovillkorade avtal. Följande tabell visar antalet hotell och rum under utveckling fördelat på geografiskt segment, varumärke och kontraktstyp per den 31 mars 2014:

	Under utveckling	
	Hotell	Rum
Per geografiskt segment		
Norden	3	558
Övriga Västeuropa	6	1 142
Östeuropa	30	6 836
Mellanöstern, Afrika och övriga	48	9 866
Totalt	**87**	**18 402**
Per varumärke		
Radisson Blu	49	11 485
Park Inn by Radisson	38	6 907
Övriga	0	10
Totalt	**87**	**18 402**
Per kontraktstyp		
Hyresavtal	0	0
Managementavtal	80	17 073
Franchiseavtal	7	1 329
Totalt	**87**	**18 402**

Radisson Blu

Radisson Blu Resort, Trysil.

Hotell i drift

Radisson Blu är Rezidors förstaklass- och fullservicevarumärke, som utmärker sig genom att sträva efter att skaffa konkurrensfördelar genom innovativ design och teknik samt genom att erbjuda förstklassig service. Med totalt 222 hotell i drift per den 31 mars 2014 är Radisson Blu Rezidors största kärnvarumärke. Hotellen ligger oftast i centrum av en huvudstad eller storstad eller i närheten av större flygplatser. Radisson Blus semesterhotell (resort) är oftast belägna på fritidsdestinationer och vid kusten, med ett ökat fokus på spa och wellness. Bolagets portfölj med hotell av olika typer under varumärket Radisson Blu erbjuder kunderna ett bredare utbud av hotell och tillhandahåller en möjlighet att kombinera arbete med semester.

På alla Radisson Blu-hotell innebär de speciellt utvecklade tjänsterna, kulturen och ”Yes I Can!”-filosofin att varje gäst ska få ett personligt bemötande och mötas av innovativa servicekoncept. Rezidor betonar innovation i dess servicekoncept: Radisson Blu var exempelvis den första internationella hotellkedjan i Europa med att erbjuda trådlös internetuppkoppling utan extra kostnad i samtliga rum. Radisson Blus garanti för 100 procent gästnöjdhet är grundläggande för att tillse att alla gäster blir helt nöjda och för att skapa långsiktig varumärkeslojalitet. Under 2013 utrustades Radisson Blu med det kreativa konceptet ”Experience Meetings”, som fokuserar på att samordna allt som krävs för ett professionellt möte.

Hotell under utveckling
Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 49 hotell under varumärket Radisson Blu under utveckling. Rezidor strävar efter att öka antalet hotell under varumärket Radisson Blu i storstadsområden, huvudstäder och nära flygplatser, samt på semesterorter belägna på viktiga turistdestinationer. Utvecklingen av varumärket Radisson Blu fokuseras på större städer belägna på marknader där Radisson Blu ännu inte är representerat. Som kärnvarumärke är Radisson Blu avgörande för att skapa närvaro i nya länder. I enlighet med utvecklingsplanen, fastställd i masterfranchiseavtalet med Carlson, är Rezidor skyldigt att öka antalet Radisson Blu-hotell med tio per år (netto) under masterfranchiseavtalets resterande löptid.

Avtalstyper för Radisson Blu
Per den 31 mars 2014 drevs 60 procent av portföljen med Radisson Blu-hotell med managementavtal. Majoriteten av övriga Radisson Blu-hotell i drift drivs med hyresavtal och en ökande andel franchiseavtal.

Park Inn by Radisson

Park Inn by Radisson Amsterdam Airport Schiphol.

Hotell i drift
Park Inn by Radisson är ett dynamiskt och innovativt hotellvarumärke i mellanklassegmentet, som fokuserar på att erbjuda ett grundutbud för hotellupplevelsen, med en varm, informell men samtidigt påtaglig ”Yes I Can!”-serviceanda. Rezidor hade totalt 113 Park Inn by Radisson-hotell i drift per den 31 mars 2014. Hotellen är huvudsakligen belägna i centrala stadsdelar, förorter eller vid transportterminaler, även om Bolaget relativt nyligen adderat flera semesterhotell på populära turist- och semesterdestinationer. Rezidor har fokuserat på att utveckla Park Inn by Radisson-hotellen på marknader där Radisson Blu redan är etablerat. Sedan lanseringen av varumärket i slutet av 2002 har Rezidor introducerat varumärket på Bolagets viktigaste marknader och främst expanderat genom att konvertera hotell utan varumärken till Park Inn by Radisson-hotell.

Både image och stil för varumärket Park Inn by Radisson övervakas noggrant utifrån de vägledande principerna för varumärket: ”spotlessly clean, easy to use, safe, fun”.

Hotell under utveckling
Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 38 hotell under varumärket Park Inn by Radisson under utveckling. Rezidor har som mål att utöka portföljen med Park Inn by Radisson-hotell på marknader där antingen varumärket Radisson Blu eller Park Inn by Radisson redan är etablerade. På så vis uppnås marknadsdjup snarare än marknadsbredd, vilket främjar en samlad tillväxt och ökade förutsättningar för potentiella synergier mellan hotellen. I enlighet med utvecklingsplanen, fastställd i masterfranchiseavtalet med Carlson, ska ett ackumulerat minimum av nya rum öppnas eller vara under uppförande räknat från den 1 oktober 2002.

Avtalstyper för Park Inn by Radisson
Varumärket Park Inn by Radisson drivs främst med management- och franchiseavtal, och, i mindre utsträckning, med hyresavtal.

Radisson Red
Avsikten att lansera varumärket Radisson Red offentliggjordes av Rezidor tillsammans med Carlson i februari 2014. Förutsatt att avtal tecknas med Carlson, är öppnandet av det första hotellet i EMEA under varumärket Radisson Red satt till 2015. Det gemensamma mål som kommunicerats av Rezidor och Carlson är att ha över 60 Radisson Red-hotell globalt år 2020. Avsikten är att lansera Radisson Red samtidigt i Nordamerika, Europa, Mellanöstern, Afrika samt Asien och Stillahavsregionen. Bolaget förhandlar för närvarande ett masterfranchiseavtal med Carlson för varumärket Radisson Red, vilket diskuteras ytterligare i avsnittet ”Immateriella rättigheter – Radisson Red”, och parterna förväntas inom närtid komma överens om den geografiska uppdelningen och utvecklingsplanen för varumärket Radisson Red.

Med introduktionen av Radisson Red strävar Rezidor efter att skapa ett nytt ”lifestyle select”-segment, ett förstklassigt koncept med ett noga utvalt servicekoncept med en satsning på design och detaljer, på kundupplevelse, personlig interaktion, personliga val och teknik. Radisson Reds fokus på teknik inbegriper en mobilapp som möjliggör för hotellgästerna att helt hoppa över incheckning via receptionen. Med mobilappen ska man kunna beställa drinkar i baren, mat från restaurangen, blommor via en nätbaserad budtjänst, taxi till flygplatsen, lägga upp en personlig profil med egna inställningar samt komma med önskemål om rummet på Radisson Red.

Quorvus Collection

Avsikten att lansera varumärket Quorvus Collection offentliggjordes av Rezidor tillsammans med Carlson i februari 2014. Förutsatt att avtal tecknas med Carlson, är öppnandet av det första hotellet i EMEA under varumärket Quorvus Collection satt till andra kvartalet 2014. Det gemensamma mål som kommunicerats av Rezidor och Carlson är att ha över 20 Quorvus Collection-hotel globalt år 2020. Bolaget förhandlar för närvarande ett masterlicenseavtal med Carlson för varumärket Quorvus Collection, vilket diskuteras ytterligare i avsnittet ”Immateriella rättigheter – Quorvus Collection”, och parterna förväntas inom närtid komma överens om den geografiska uppdelningen och utvecklingsplanen för varumärket Quorvus Collection.

Quorvus Collection är en ny generation femstjärniga lyxhotell. Samtliga Quorvus Collection-hotell kommer att erbjuda skräddarsydda tjänster inom sex livsstilselement: Wellness, Replenishment, Style, Inspiration, Entertainment, Connectivity – var och en utformat för att möta gästernas behov. Den nya portföljen kommer att utmärka sig genom storlek, arkitektur, atmosfär och design, och inkludera historiska landmärken, modernt boende, klassiska boutiquer och stadsretreat.

QUORVUS COLLECTION

Hotell utan varumärke och annan verksamhet

Rezidor har för närvarande två hotell utan varumärke, i Polen och Kuwait, och Rezidor förväntar sig inte att de ska konverteras till något av Rezidors varumärken eftersom de inte passar in i varumärkesspecifikationen för Bolagets olika varumärken.

Som en del av lanseringen av Bolagets nya varumärkesstruktur i februari 2014 och den planerade introduktionen av varumärkena Radisson Red och Quorvus Collection, offentliggjorde även Rezidor att Bolaget sagt upp det globala masterlicensavtalet med Missoni S.p.A. avseende utveckling och drift av varumärket Hotel Missoni. Som en följd ska driften av befintliga hotell under varumärket Missoni, Hotel Missoni Edinburgh och Hotel Missoni Kuwait, avslutas senast den 30 juni 2014. Båda dessa hotell kvarstår i Rezidors portfölj, vilka för närvarande är planerade att konverteras till varumärket Quorvus Collection (avseende hotellet i Kuwait ska konvertering ske enligt överenskommelse). Vidare är avtalen avseende projekt under utveckling som ägs av tredje part i Oman, Qatar, Turkiet, Brasilien och Mauritius antingen avslutade av Rezidor eller föremål för förhandling om konvertering till andra Rezidor-varumärken.

Utöver hotelloperatörsverksamheten driver också Rezidor ett kasino i Köpenhamn genom ett delägt intresseföretag.

Park Inn by Radisson Amsterdam Airport Schiphol

Bar- och restaurangkoncept

Rezidor har, antingen genom egen utveckling eller genom utveckling av Bolagets franchisetagare, möjlighet att använda följande bar- och restaurangkoncept: ”Filini”, ”Verres en vers”, ”Sure”, ”Fire Lake”, ”Før+Finna Larder and Lounge”, ”Ochaya Asian Grill by Yves Mattagne”, ”RBG”, ”live-inn room” och ”Paulaner Bräuhaus”. Vissa av koncepten har specifikt utvecklats av Bolaget för Radisson Blu-hotellen och för Park Inn by Radisson-hotellen.

- **Filini** är en modern italiensk restaurang.
- **Verres en vers** är en modern fransk restaurang i brasseristil.
- **Sure Bar** är en prisbelönt, modern, irländsk bar med tonvikt på kvalitet.
- **Fire Lake** är en amerikansk grillrestaurang och bar.
- **Før+Finna Larder and Lounge** är baskonceptet för Radisson Blus heldags restaurang och bar.
- **Ochaya Asian Grill by Yves Mattagne** är en restaurang influerad av fem asiatiska länder.
- **RBG** är en grillrestaurang och bar.
- **live-inn room** är ett gemensamt utrymme utan de gränser som följer av en traditionell lobby, reception, bar och restaurang. Istället kan gästerna välja den plats som passar deras syften bäst för att äta, dricka eller bara vistas i salongen.
- **Paulaner Bräuhaus** är ett bräuhaus som hämtar inspiration från München.

Organisationsstruktur

Till följd av de geografiska lägena för Bolagets hotell i drift och under utveckling är Rezidors verksamhet uppdelad på följande fyra geografiska segment, vilka för närvarande inkluderar nedan angivna länder:

Styrelsen godkänner Rezidors affärsplan och budget, och ledningsgruppen ansvarar för att utarbeta en strategi för hur affärsplan och budget ska genomföras. Rezidor har en decentraliserad ledningsstruktur och de enskilda hotellen drivs som separata resultatenheter. Fem regionchefer och fyra områdeschefer ansvarar för att utarbeta affärsplaner i syfte att verkställa koncernens strategi. Ansvarsfördelningen mellan regionchefer-na och områdescheferna grundar sig delvis på varumärken och kontraktstyp, och följer inte helt Rezidors geografiska segmentering. Affärsplanen implementeras lokalt av hotelldirektörer som ansvarar för att kunder, ägare och medarbetare på de enskilda hotellen är nöjda. Med en decentraliserad ledningsstruktur ansvarar de enskilda hotelldirektörerna för hotellets lönsamhet. Bolagets huvudkontor i Bryssel, Belgien, tillhandahåller ekonomi-, sälj- och marknadsföring, inköps- och informationssystem till Rezidors nätverk.

Hotellutveckling

Utvecklingsprocessen

Rezidors affärsutvecklingsavdelning undersöker löpande olika platser för nya hotell och utvärderar regelbundet möjligheter till nya hotellkontrakt. Rezidor har totalt 16 anställda i Bryssel (Belgien), Frankfurt (Tyskland), Moskva (Ryssland), Dubai (Förenade Arabemiraten) och Kapstaden (Sydafrika). Utöver detta finns ett nätverk av oberoende konsulter med lång branscherfarenhet, som undersöker och informerar Rezidor om potentiella nya platser och ger värdefullt stöd till Bolagets hotellutvecklingsverksamheter.

Rezidors beslut att driva ett nytt hotell under hyres-, management- eller franchiseavtal fattas enligt en strukturerad process, som normalt börjar med utarbetandet av en intern bedömning av den nya platsen och dess utvecklingsmöjligheter. Under den noggranna bedömningen analyseras även hotellets utvecklingspotential och jämförs med liknande hotell i området. Processen fortsätter med utarbetande av finansiella prognoser och en arkitektonisk analys. I vissa fall genomför Rezidor även en bakgrundsgranskning av motparterna i projektet. För nya länder på tillväxtmarknader och på vissa platser rådgör Bolaget med säkerhetsavdelningen *(Corporate Safety and Security Department)* för en riskbedömning. Bolagets skatteavdelning konsulteras också angående nya länder och specifika avtal för att säkerställa ett korrekt skatteupplägg. Samtidigt som ovanstående process pågår inleder Rezidor förhandlingar avseende de nödvändiga juridiska avtalen, som granskas av Bolagets juridiska avdelning. I vissa fall inhämtas ett juridiskt yttrande från lokal expertis avseende Rezidors rättigheter och skyldigheter enligt avtalet. Projekt utvärderas internt av den operativa avdelningen, den tekniska avdelningen och chefen för koncernutveckling innan projektet lämnas för godkännande till projektkommittén (bestående av VD, finansdirektör, COO, koncernens General Counsel samt chefen för koncernutvecklingen). Det slutgiltiga godkännandet av ett projekt är beroende av projektets totala värde och Rezidors finansiella åtaganden, och väsentliga projekten förutsätter godkännas av Bolagets styrelse.

När avtal avseende projektet tecknats övertas projektet av Bolagets tekniska avdelning som övervakar byggprocessen till dess att uppförandet är slutfört. Projektet tas därefter över av det framtida öppningsteamet som övervakar öppnandet och de första månadernas verksamhet för att se till att lanseringen av det nya hotellet går enligt planerna. Utbildning av ny hotellpersonal sker lokalt baserat på Rezidors gedigna erfarenhet att operativt driva hotell.

Affärsutvecklingsavdelningens involverande i varje projekt fortsätter även efter utvecklingsprocessen och varar under hela den relevanta avtalstiden. Även andra av Bolagets avdelningar är delaktiga i det fortsatta arbetet.

REZIDOR

Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika och övriga
Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.	Belgien, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.	Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Mongoliet, Polen, Rumänien, Ryssland, Serbien, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.	Algeriet, Angola, Bahrain, Benin, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Gabon, Ghana, Guinea, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika, Tunisien och Zambia.

Portföljförvaltning

Portföljförvaltningen fokuserar på att optimera hotellportföljen genom att förlänga lönsamma avtal, avsluta eller omförhandla olönsamma avtal, samt på att förbättra genomförandet och planeringen av investeringar. En del avtal tecknade under högkonjunktur är olönsamma och har påverkat Bolagets lönsamhet negativt de senaste åren. Effektiv portföljförvaltning är en viktig prioritet för Rezidor, och för att ytterligare betona det strategiska fokuset på portföljförvaltning etablerade Rezidor en särskild avdelning för portföljförvaltning i början av 2012. Avdelningen har ett tydligt uppdrag att förbättra lönsamheten genom selektiv avveckling, omstruktureringar och förlängning av avtal, samt att optimera inversteringsverksamheten

För att avsluta ett olönsamt hyresavtal krävs normalt en förskottsbetalning till hotellägaren, vilket föregås av en utvärdering av fastighetens historiska och prognosticerade resultat, samt en utvärdering av omstruktureringsalternativ. Om det anses lämpligt, kan portföljförvaltningsavdelningen förhandla direkt med ägaren i syfte att omstrukturera ett avtal, i bästa fall till båda parters fördel. Förhandlingarna kan bland annat avse lägre hyra, gemensamma renoveringar och underhåll, avtalsförlängningar och avskaffande av garantitak avseende hyra. Vad gäller problemdrabbade hotelltillgångar med managementavtal måste Rezidor ofta arbeta tillsammans med ägaren och långivarna för att säkra Bolagets avtal och på så sätt säkerställa en långsiktig lönsamhet för verksamheten. Avtal vars avtalsperiod är på väg att löpa ut är föremål för förhandling avseende förlängning, ofta knutet till renoveringar och underhåll. Renoveringar och underhåll avseende hyresavtal finansieras vanligtvis av hyresgästen och ägaren gemensamt.

Portföljförvaltningens utgångspunkt är att det är lika viktigt att förlänga lönsamma avtal som att avsluta eller omstrukturera olönsamma sådana. Portföljförvaltningen innefattar dessutom förbättringar av genomförandet och planeringen av investeringar. Rezidors portföljförvaltning granskar årligen samtliga investeringar som Bolagets hyreshotell är i behov av, varefter en utvärdering görs av vad som bedöms ge högst avkastning. Vid projekt i behov av gemensamma finansiella åtaganden förhandlar portföljförvaltningsavdelningen fram omfattning och plan tillsammans med fastighetsägarna.

Marknadsföring och försäljning

Översikt

Rezidors centraliserade marknadsorganisation drivs från Bryssel och består av sex säljkontor i följande städer: Köpenhamn (som ansvarar för Norden), Moskva (som ansvarar för Östeuropa), Frankfurt (som ansvarar för Centraleuropa), Manchester (som ansvarar för Storbritannien och Irland), Paris (som ansvarar för Västeuropa och delar av Afrika), och Dubai (som ansvarar för Mellanöstern och Afrika söder om Sahara). Verksamheten i varje säljkontor drivs av en marknadschef som biträds av ett team av lokala säljspecialister. Rezidor fokuserar på att generera intäkter och bygga varumärkeskännedom genom strategiska marknadsförings- och PR-kampanjer, annonser samt media- och kommunikationsaktiviteter. Bolagets hantering av säljkanaler och nätverk, verktyg för e-handel och kundhanteringssystem (CRM-aktiviteter, Customer Relationship Management) har som mål att utveckla en stark och lojal kundbas.

Global försäljning

Rezidors globala marknadsorganisation har som främsta mål att öka intäkterna genom att göra Rezidor och Bolagets hotell till några av de mest synliga och välkända på marknaden. Rezidor försöker att uppnå detta mål genom att:

- upprätthålla ett nära sammarbete med Carlson i syfte att tillvarata globala säljmöjligheter genom ett effektivt användande av delade försäljningskanaler;
- definiera och verkställa säljmål och prioriteringar per region;
- bygga och stärka handelsförbindelser med viktiga kunder inom samtliga segment;
- bygga samarbeten med flygbolag och andra strategiska resebolag;
- stärka handelsförbindelser med resebyråer samt mötes- och evenemangsorganisatörer inom MICE-segmentet (möten, incitament, konferenser och utställningar – Meeting, Incentives, Conferences, Exhibition);
- utöka Bolagets räckvidd genom affiliatenätverk;
- ge stöd vid nya hotellöppningar genom speciella evenemang och PR;
- stödja, guida och ge råd åt hotellchefer för att optimera de intäktsgenererande möjligheterna;
- delta i ledande branschevenemang, mässor och utställningar över hela världen;
- organisera kundevenemang regionalt och lokalt för att sälja, marknadsföra och bygga internationella, regionala och lokala nätverk; och
- öka försäljningen och stärka Rezidors internationella försäljningsnätverk.

Bolagets marknadsorganisation består av sex strategiskt placerade kontor med cirka 110 säljspecialister i EMEA, där var och en fokuserar på att erbjuda målinriktat stöd och vägledning till samtliga hotell på den relevanta marknaden. Varje region har sitt eget globala säljteam som fokuserar på att utveckla och stödja de viktigaste nationella och internationella storkunderna inom samtliga relevanta segment. Genom samarbetet med Carlson fokuserar dessutom Rezidors marknadsorganisation i allt större utsträckning på global snarare än lokal försäljning. En särskild arbetsgrupp – som bildades under senare delen av 2013 – granskar alla nuvarande sälj- och systemprocesser för att kunna ta tillvara möjligheter till merintäkter på global basis. Genom samarbetet med Carlson harmoniseras i allt större utsträckning arbetsprocesser, system och fokusområden inom EMEA, Nordamerika och Asien/Stillahavsregionen för att säkerställa att gäster ska kunna boka hotell världen över via en och samma kontakt.

Digital marknadsföring och e-handel

Marknadsföring på nätet och näthandel har blivit allt viktigare till följd av tillväxten av resebyråer på nätet, men också till följd av digitaliseringen av hotell och bokningssystem. De främsta målen för Rezidors internetrelaterade marknadsföringsstrategi dels att generera mer trafik till Bolagets varumärkeswebbplatser, dels att konvertera besökare på nätet ska till att även boka via nätet, samt att hantera kundrelationer på nätet samt Rezidors och Carlsons gemensamma lojalitetsprogram, Club Carlson, genom en integrerad plattform för kundlojalitetsprogram och e-post-. Dessutom strävar Rezidor efter att skapa en mer personlig onlineupplevelse genom exempelvis webbsidor med personliga erbjudanden, förbättrade bokningsprocesser och bättre mötes- och evenemangsfunktionalitet. Dessutom innebär samarbetet med Tripadvisor, världens största resesajt, att Rezidor visar Tripadvisors kundrecensioner på Bolagets varumärkeswebbplatser, vilket bidrar till att ytterligare förbättra engagemanget hos Bolagets kunder och att konvertera besökare på nätet till att även boka via nätet.

Kundlojalitetsprogram (Customer Relationship Managament, CRM)

Rezidor strävar efter att belöna kundlojalitet genom sina kundlojalitetsprogram. Programmen hjälper Rezidor att behålla trogna kunder och få nya kunder, och att utnyttja information som Rezidors partners ger samt att underlätta hotellens kommunikation med gästerna.

Rezidor belönar lojalitet i olika former genom noga utvalda projekt, bland annat Club Carlson (Rezidors och Carlsons lojalitetsprogram för affärsresenärer, mötesplanerare samt små och medelstora företag), Look to Book® (Rezidors lojalitetsprogram för resebyråer) och flera andra samarbeten. Genom Rezidors CRM-aktiviteter skapar Bolaget kundlojalitet och större kännedom om Rezidors varumärken.

Club Carlson™

Club Carlson, Rezidors största globala lojalitetsprogram, passerade 2,5 miljoner medlemmar i EMEA – och 11,8 miljoner medlemmar globalt – under 2013. Medlemmarna får gratis internet och andra fördelar, såsom fria uppgraderingar, tidig incheckning och sen utcheckning. Club Carlson ger möjlighet att bygga upp kundlojalitet genom personlig uppskattning, fördelar och belöningar och utgör en stor affärspotential för Carlson och Rezidor. Club Carlson fick ta emot Mega Award 2013 för årets lojalitetskampanj (”Loyalty Campaign of the Year”).

Resebranschen: Look To Book®

Look To Book är Rezidors och Carlsons gemensamma globala lojalitetsprogram för resebyråer. Sedan starten 1992 har Look To Book vuxit till att bli det ledande lojalitetsprogrammet på nätet för resebyråer.

Look To Book är ett exklusivt lojalitetsprogram på nätet, och når för närvarande 400 000 medlemmar världen över. Researrangörerna kan enkelt ansluta sig till programmet på nätet och det erbjuder ett snabbt sätt att tjäna poäng när man bokar hotell från Carlson och Rezidor.

Look To Book exponerar Rezidors hotell globalt och målet är att förbättra resultatet för hotell under perioder när det behövs. Genom programmet erhåller hotellen detaljerad bokningsinformation, vilket är användbart för att bygga relationer med resebyråer, vilket i sin tur medför konkurrensfördelar för Rezidor.

Marknadsföring med samarbetspartner

Tillsammans med fler än 50 flygbolag och andra resepartners kan Rezidor marknadsföra Bolagets hotellvarumärken på flera olika sätt. Under 2013 genererade ”frequent flyer programs” 450 000 bonusnätter. Under 2014 kommer Rezidor att fortsätta sträva efter möjligheter att stödja varumärkena tillsammans med sina samarbetspartner, genom vilka Bolaget kan nå kunder som Bolaget annars inte skulle nå.

Varumärkeshantering

För att säkerställa kontrollen över de olika varumärkena, undvika sammanblandning av varumärkena, säkerställa en konsekvent gästupplevelse oavsett geografisk region finns alla aspekter av Rezidors hotell, bland annat design, teknik, tjänster, grafisk framställning, kampanjer, utbildning och ekonomi, noga definierade i varumärkesmanualer. Vad gäller planerna att lansera varumärkena Radisson Red och Quorvus Collection är avsikten att varumärkesmanualer ska utvecklas i samarbete med Carlson. Dessutom genomför Rezidor årligen uppföljningsinspektioner på alla hotell för att kontrollera kvaliteten och resultatet i enlighet med fastställda kriterier för service och övrig standard.

De flesta hotell som drivs under ett Rezidor-varumärke lämnar en viss procentsats av hotellintäkterna till en central marknadsföringsfond för att bidra till marknadsföringskostnaderna för respektive varumärke. Även centrala kostnader, såsom marknadsföringspersonal, försäljning, PR, globala kataloger och mässor, betalas ur den centrala fonden. Resterande medel fördelas sedan för att betala marknadsföringskostnaderna för respektive varumärke i förhållande till den procentuella andel som varumärkena har bidragit till fonden. Hotellen uppmanas att följa marknadsföringsplanen för respektive varumärket. Den innehåller globala planer och strategier som sedan implementeras på regional nivå.

Kommunikation och sociala medier

Rezidors 4D-strategi har skapat en möjlighet att förbättra Bolagets kommunikation gentemot medarbetarna, ägarna, aktieägarna, samarbetspartners, analytiker, media och övriga intressenter. Av denna anledning fokuserar Rezidors kommunikationsteam på att göra varumärkeskommunikationen mer framgångsrik, mer tydligt differentierad och samtidigt harmoniserad över geografiska regioner och kommunikationskanaler. Rezidor har som ett stöd för detta inlett ett samarbete med Burson-Marsteller, en av världens ledande PR- och kommunikationsbyråer. Målet är att säkerställa att Rezidors kommunikation är värdeskapande och överensstämmer med de affärsmässiga målen. Samarbetet med Burson-Marsteller syftar till att stödja Rezidors arbete med att positionera och differentiera sina varumärken, samtidigt som man säkerställer ett konsekvent men lokalt anpassat innehåll i varje region och marknad. Det interna kommunikationsteamet ser också till att alla anställda och samarbetspartners hålls välinformerade om Bolagets utveckling, strategier och verktyg. Detta sker med hjälp av kommunikationsverktyg, såsom Bolagets nyhetsbrev, det koncerngemensamma intranätet, Hotline, Rezidors tidning för medarbetare, hotellägare och strategiska samarbetspartner, som även finns tillgängligt på intranätet och på Rezidors externa webbplats.

Bolagets kommunikationsteam ansvarar även för Rezidors webbplats, som utgör en av de viktigaste kommunikationskanalerna för media och investerare.

Rezidor är aktivt i sociala medier, vilket påverkar gästernas lojalitet, kommunikation och intäkter via viktiga kanaler som Facebook, Twitter, Instagram och Pinterest. På varumärkes- och hotellnivå utökades antalet ”gillare” på Facebook för Radisson Blu och Park Inn by Radisson till mer än 500 000 under 2013. 90 procent av Rezidors hotell driver egna Facebook-sidor, och under 2013 lanserades den allra första Instagramkampanjen som marknadsförde att både Radisson Blu och Park Inn by Radisson erbjuder internetuppkoppling utan kostnad. I fråga om nätrykte, använder idag cirka 260 av Rezidors hotell ”Revinate”, ett online-verktyg som syftar till att övervaka sociala medier och följa nätrecensioner. Under 2013 skrevs 250 000 hotellrecensioner via sociala medier, jämfört med 180 000 under 2012, och Rezidor nådde snittbetyget 4,2 av 5 på Tripadvisor, vilket har betydelse för Bolagets rankning på Tripadvisor och Rezidors varumärkeswebbplatser.

Ansvarsfullt företagande

Ansvarsförfullt företagande, inklusive frågor som rör säkerhet, har en lång tradition på Rezidor. Bolaget strävar efter att bli branschledande inom området ansvarsfullt företagande i sina interaktioner med olika intressenter, inklusive ägare, utvecklare, samarbetspartners, gäster, medarbetare och de lokala områdena i vilka Bolaget bedriver verksamhet. Bolagets program för ansvarsfullt företagande baseras på följande tre pelare:

- **Think Planet** fokuserar på att minska Bolagets miljöpåverkan. Målsättningen för Think Planet är att minska energianvändningen med 25 procent på Bolagets samtliga hotell till slutet av 2016, genom åtgärder som att byta ut vanliga glödlampor till LED-lampor, minska vattenkonsumtionen och investera i effektivare styrsystem för luftkonditioneringen.
- **Think People** fokuserar på medarbetarnas och gästernas hälsa och säkerhet, och hotellen i Bolagets portfölj uppmuntras att löpande utbilda sina medarbetare i programmet för ansvarsfullt företagande.
- **Think Together** fokuserar på att respektera sociala och etiska frågor både i och utanför Bolaget och i de samhällen där Bolaget bedriver verksamhet. I september 2013 anordnade Rezidor-hotell inom EMEA närmare 700 välgörenhetsarrangemang.

I slutet av 2013 erhöll totalt 230 hotell, mer än två tredjedelar av Rezidors hotell i drift, en miljömärkning från en oberoende organisation.

Hedersomnämnanden och utmärkelser

Nedan tabell visas exempel på de flerfaldiga utmärkelser och hedersomnämnanden som Rezidor, Radisson Blu och Park Inn by Radission har erhållit:

Bolag och branschutmärkelse	Pris/omnämnanden
Rezidor:	• Utnämnd till ett av världens mest etiska företag av Ethisphere Institute 2010, 2011, 2012 och 2013
	• Utnämnd till Bästa internationella och nationella hotellkedja i Norge av den norska rese- och turistnäringen 2013.
	• Utmärkelsen Europas bästa webbplats (resor och fritid) från KWDs webbrankning 2013
	• Club Carlson: Utmärkelsen Årets lojalitetskampanj vid Mega Awards 2013
	• Program för ansvarsfullt företagande: Utmärkelse för bästa praxis av reseindustrin i Tyskland 2013
Radisson Blu:	• Utnämnd till Bästa internationella hotellkedja vid Grand Travel Award 2014 i Sverige
	• Utnämnd till Populäraste hotellkedjan 2013 av Tyska institutet för servicekvalitet
	• Radisson Royal Hotel, Moskva: Utnämnd till världens ledande affärshotell i lyxklassen 2013 vid World Travel Awards
	• Radisson Blu Hotel, Nantes: Utmärkelsen ”Opening of the Year” vid European Hospitality Awards 2013
	• Radisson Blu Hotel, Dakar: Utmärkelsen Ledande hotell i Senegal vid World Travel Awards 2013
	• Radisson Blu Gautrain Hotel, Johannesburg: Utnämnd till Bästa affärshotellet i Sydafrika vid Business Traveller Africa Awards
Park Inn by Radisson:	• Utnämnd till Bästa internationella hotellkedja vid Grand Travel Award 2014 i Norge
	• Miroslav Forejtek, Park Inn, Prag: Utmärkelsen ”General Manager of the year” vid Worldwide Hospitality Awards 2013
	• Park Inn by Radisson, Al Khobar: Utmärkelsen Bästa fyrstjärniga hotellet i Saudiarabien vid Saudi Excellence in Tourism Awards 2013
	• Park Inn by Radisson, Donetsk: Utnämnd till Bästa nya hotellet i Ukraina och OSS vid HVS Hospitality Forum 2012 för Ukraina och OSS

Immateriella rättigheter

Översikt

Bolaget har registrerat varumärket ”Rezidor” samt vissa varumärken relaterade till mat och dryck, såsom ”Verres en vers”, ”Filini” och ”RBG” för att användas i Bolagets verksamhet. Rezidor har därutöver av Carlson beviljats rätten att använda följande varumärken i enlighet med masterfranchise- och masterlicensavtal som redogörs för mera ingående nedan.

- Radisson MFA (som beskrivs nedan) ger Rezidor rätt att använda varumärkena Radisson och Radisson Blu (se ”Definitioner”) andra varumärken, handelsnamn, tjänstemärken (service marks), copyright, logotyper och andra kommersiella symboler som är förknippade med Radisson Blu-hotellen i samband med driften av hotellen.
- Park Inn MFA (som beskrivs nedan) ger Rezidor rätt att använda varumärket Park Inn (se ”Definitioner”) och andra varumärken, handelsnamn, tjänstemärken (service marks), copyright, logotyper och andra kommersiella symboler som är förknippade med Park Inn by Radisson-hotellen i samband med driften av hotellen.

Därutöver offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson i februari 2014 avsikten att lansera ytterligare två varumärken: Radisson Red, ett förstklassigt ”lifestyle select”-varumärke, och Quorvus Collection, ett traditionellt lyxvarumärke. Rezidors rätt att använda dessa varumärken är för närvarande föremål för förhandling med Carlson enligt vad som anges i ett föravtal (*heads of terms*) och som redogörs för mera ingående nedan.

Radisson och Radisson Blu

Bolagets rätt att använda varumärkena Radisson och Radisson Blu framgår av ett masterfranchiseavtal mellan Rezidor och Radisson Hotels International Inc., ett dotterbolag till Carlson, daterat den 21 februari 1995 och ändrat den 16 juli 2001, 29 augusti 2002, den 12 december 2002, den 30 juni 2005 och den 15 december 2013 (”Radisson MFA”). Radisson MFA löper ut den 31 december 2032 och Bolaget har möjligheter att förlänga avtalet två gånger, till den 31 december 2042 och därefter till den 31 december 2052.

Enligt Radisson MFA har Bolaget exklusiv rätt att använda varumärkena Radisson och Radisson Blu i samtliga länder i Europa, Mellanöstern och Afrika (inklusive OSS-länderna och Mongoliet), med förbehåll för vissa undantag vilka redogörs för mer ingående nedan. Rezidors rätt att använda varumärkena Radisson och Radisson Blu i Storbritannien, Libanon och på Maldiverna är icke-exklusiv. I Asien har Rezidor dessutom rätt att använda varumärkena Radisson och Radisson Blu för ett hotell i vardera Tokyo, Singapore och Bangkok samt för ett hotell vid en flygplats där SAS är verksamt på var och en av dessa platser. Rezidor har även rätt att driva ett befintligt hotell i Beijing. Området innanför ringleden M25 i London omfattas inte av Radisson MFA, även om det finns ett särskilt undantag som tillåter Rezidor att driva Radisson Blu Portman Hotel som ligger innanför denna ringled. Radisson MFA omfattar heller inte ögruppen Chagos. Enligt Radisson MFA har Carlson vidare rätt att ändra varumärkena Radisson och Radisson Blu utan Bolagets samtycke om det, enligt Carlsons uppfattning, skulle vara fördelaktigt eller passande ur ett globalt image-perspektiv. I sådant fall ska Bolaget, efter mottagande av skriftligt meddelande därom, använda skäliga ansträngningar för att säkerställa att de relevanta ändringarna implementeras på Bolagets relevanta hotell utan kostnad för Carlson.

I enlighet med Radisson MFA är Bolaget skyldigt att ingå juridiskt bindande avtal för hotell under varumärket Radisson/Radisson Blu enligt en fastställd utvecklingsplan. I enlighet med utvecklingsplanen som fastställs i Radisson MFA måste Rezidor öka antalet Radisson/Radisson Blu-hotell med tio per år (netto) under Radisson MFA:s resterande löptid.

Om Rezidor inte klarar att följa utvecklingsplanen förlorar Bolaget den exklusiva rätten till varumärkena Radisson och Radisson Blu i de områden som omfattas av Radisson MFA. Avtalet kommer däremot inte att sägas upp, om inga andra överträdelser görs. Om Carlson säger upp Radisson MFA, har Rezidor rätt att fortsätta använda varumärkena för hotell som drivs under hyres- eller managementavtal under den tid som återstår av dessa avtal. Rezidor måste fortsätta att betala avgifter till Carlson för sådana hotell på samma villkor som anges i Radisson MFA. Avseende hotell som drivs med franchiseavtal tar Carlson över alla Rezidors rättigheter och skyldigheter som omfattas av licensavtalet. Rezidor och Carlson åtar sig också att samarbeta för att Carlson direkt ska kunna överta alla förpliktelser gentemot tredje part. Rezidor har fortsättningsvis inte rätt att erhålla ersättning, eller skyldighet att betala avgifter, för sådana licensavtal. Om Radisson MFA har sagts upp har Rezidor heller inte längre rätt att teckna avtal om att öppna nya hotell under varumärkena Radisson eller Radisson Blu, utan denna rätt återgår till Carlson.

För att få använda varumärkena Radisson och Radisson Blu betalar Rezidor en royalty till Carlson baserad på bruttorumsintäkter, en bokningsavgift baserad på bruttorumsintäkter, inklusive en bokningsavgift för externa bokningar vilken motsvarar de faktiska betalningar som Carlson har gjort för bokningar via externa system, och för vissa hotell betalar Rezidor en procentsats av de avgifter som Rezidor tagit för sådana hotells användning av Carlsons bokningssystem. Därutöver betalar Bolaget en marknadsföringsavgift som baseras på bruttorumsintäkterna från hotell under varumärkena Radisson och Radisson Blu till en separat fond som används för marknadsförings- och reklamkostnader i enlighet med en av Rezidor årligen utarbetad marknadsförings- och reklambudget. Från denna fond betalar Rezidor även en procentandel av marknadsföringsavgiften till Carlson, vilken baseras på bruttorumsintäkterna från hotell under varumärkena Radisson och Radisson Blu. Om Rezidor får ersättning för tekniskt stöd, byggande, hjälp vid öppnandet eller andra liknande ersättningar i samband med kontraktering av nya hotell, betalar bolaget en viss andel till Carlson, vilken baseras på den minimigrundersättning som Rezidor får.

Park Inn

Bolagets rätt att använda varumärket Park Inn framgår av ett masterfranchiseavtal mellan Rezidor och Park Global Holdings SAS, Inc., ett dotterbolag till Carlson, daterat den 29 augusti 2002 och ändrat den 30 juni 2005 (”Park Inn MFA”). Park Inn MFA löper ut den 31 december 2032 och Bolaget har möjlighet att förlänga avtalet två gånger, till den 31 december 2042 och därefter till den 31 december 2052

Under Park Inn MFA har Bolaget exklusiv rätt att använda varumärket Park Inn i samtliga länder i Europa, Mellanöstern och Afrika (inklusive OSS-länderna och Mongoliet), exklusive Maldiverna och ögruppen Chagos. I ett brev daterat den 22 mars 2010 har Carlson därutöver beslutat att tillåta att Rezidor använder sig av benämningen ”Park Inn by Radisson” i delar av det nyssnämnda området, med undantag för M25-området i London, England.

Enligt Park Inn MFA är Bolaget skyldigt att ingå juridiskt bindande avtal för hotell under varumärket Park Inn enligt en fastställd utvecklingsplan. Enligt utvecklingsplanen ska ett ackumulerat minimum av rum öppnas eller vara under uppförande räknat från den 1 oktober 2002. Om Rezidor inte klarar att följa utvecklingsplanen har Bolaget begått ett väsentligt avtalsbrott som kan ligga till grund för att säga upp Park Inn MFA. Carlson har emellertid inte rätt att begära skadestånd enbart på grund att utvecklingsplanen inte följts. Om Carlson säger upp Park Inn MFA har Rezidor rätt att fortsätta använda varumärket Park Inn för hotell som Bolaget driver under juridiskt bindande avtal under den tid som återstår av dessa hotellavtal. Rezidor måste fortsätta att betala avgifter till Carlson för sådana hotell på samma villkor som anges i Park Inn MFA. Avseende hotell som drivs med franchiseavtal tar dock Carlson över alla Rezidors rättigheter och skyldigheter som omfattas av licensavtalet i fråga och åtar sig också att direkt överta alla förpliktelser gentemot tredje part. Rezidor har fortsättningsvis inte rätt att erhålla ersättning, eller skyldighet att betala avgifter, för sådana licensavtal. Efter att Park Inn MFA har sagts upp gäller därutöver att Rezidor inte längre har rätt att teckna avtal om att öppna nya hotell under varumärket Park Inn. Per den 31 december 2013 har Rezidor öppnat eller påbörjat bygget av rum redo att tas i bruk i enlighet med villkoren i Park Inn MFA.

För att få använda varumärket Park Inn betalar Rezidor royalty till Carlson baserad på bruttorumsintäkter, en bokningsavgift till Carlson som motsvarar den faktiska genomsnittskostnaden per genomförd bokning (netto) genom Carlsons bokningssystem för hotell under varumärket Park Inn. Därutöver betalar Bolaget en marknadsföringsavgift som baseras på bruttorumsintäkterna från hotell under varumärket Park Inn till en separat fond som används för marknadsförings- och reklamkostnader i enlighet med en av Rezidor årligen utarbetad marknadsförings- och reklambudget. Från denna fond betalar Rezidor även en procentandel av marknadsföringsavgiften till Carlson, vilken baseras på bruttorumsintäkterna från hotell under varumärket Park Inn. Om Rezidor får ersättning för tekniskt stöd, byggande, hjälp vid öppnandet eller andra liknande ersättningar i samband med kontraktering av nya hotell, betalar bolaget en viss andel till Carlson, vilken baseras på den minimigrundersättning som Rezidor får.

Radisson Red

Rezidors rätt att använda varumärket Radisson Red är för närvarande föremål för förhandling med Carlson och parterna har uttryckt sin avsikt att ingå ett bindande avtal senast den 31 maj 2014. Den 17 februari 2014 undertecknade Rezidor och Carlson ett föravtal (*heads of terms*) som summariskt anger vad som ska regleras i avtalet mellan Carlson och Rezidor i fråga om varumärkena Radisson Red och Quorvus Collection. De kommersiella villkoren för Rezidors användning av varumärket Radisson Red förväntas överensstämma med villkoren för varumärkena Radisson och Radisson Blu under Radisson MFA (med vissa undantag). Om parterna inte har ingått ett bindande avtal avseende Radisson Red och Quorvus Collection senast den 31 maj 2014 kommer föravtalet att ogiltigförklaras utan att parterna har några kvarstående förpliktelser gentemot varandra i detta avseende, förutsatt att tiden inte förlängs efter överenskommelse mellan Carlson och Rezidor.

Quorvus Collection

Bolagets rätt att använda varumärket Quorvus Collection är för närvarande föremål för förhandling med Carlson och parterna har uttryckt sin avsikt att ingå ett bindande avtal senast den 31 maj 2014. Den 17 februari 2014 undertecknade Rezidor och Carlson ett föravtal (*heads of terms*) som summariskt anger vad som ska regleras i avtalet mellan Carlson och Rezidor i fråga om varumärkena Radisson Red och Quorvus Collection.

Masterlicensavtalet som förväntas ingås mellan Carlson och Rezidor avseende Quorvus Collection är avsett att baseras på följande huvudpunkter: Avtalstiden ska gälla fram till den 31 december 2032, och båda parter ska ha rätt att förlänga avtalet fram till den 31 december 2042 och därefter till den 31 december 2052, eller, vid dessa tidpunkter, avbryta vidare förlängning av avtalet. Rezidors rätt att använda varumärket Quorvus Collection ska avse samma geografiska område som anges i Radisson MFA och Rezidors ensamrätt ska baseras på principer angivna i Radisson MFA. Rezidor kommer att vara förpliktigat att ingå juridiskt bindande avtal för ett nytt hotell under varumärket Quorvus Collection årligen under de första fem åren, med start 2016, och för två nya hotell per år därefter, fram till dess att det sammanlagda antalet av Rezidor kontrakterade hotell når 30, exklusive upp till fyra specifika hotell som enligt avtal utgör de första hotellen som ska omfattas av Quorvus Collection-avtalet. För användandet av varumärket Quorvus Collection ska Bolaget betala Carlson en licensavgift baserad på bruttorumintäkt samt en marknadsföringavgift baserad på bruttorumintäkten till en separat fond som ska användas till marknadsförings- och annonskostnader, där 50 procent av bidraget innehålls av Rezidor för att användas för varumärkesstöd. Om parterna inte har ingått ett bindande avtal avseende Radisson Red och Quorvus Collection senast den 31 maj 2014 kommer föravtalet att ogiltigförklaras utan att parterna förpliktigas gentemot varandra, förutsatt att tiden inte förlängs efter överenskommelse mellan Carlson och Rezidor.

Medarbetare

I tabellen nedan återges genomsnittligt antal anställda per plats för de angivna perioderna:

	Räkenskapsåret		
	2013	2012	2011
Danmark	239	263	259
Norge	1 216	1 214	1 133
Sverige	606	677	644
Storbritannien	1 277	1 217	1 127
Tyskland	865	878	873
Frankrike	421	497	489
Belgien	255	250	248
Övriga	481	456	457
Totalt	**5 360**	**5 452**	**5 230**

Enligt Europeiska unionens direktiv om företagsråd, (94/45/EG ”företagsrådsdirektivet”), har Rezidor upprättat ett europeiskt företagsråd, med representanter från både Bolagets centrala ledning och arbetstagarrepresentanter. Enligt företagsrådsdirektivet har Rezidor inrättat ett europeiskt företagsråd för Rezidor, vilka minst en gång om året möter Bolagets centrala ledning för att erhålla information och samråda om vissa operativa frågor såsom Rezidors strategi, finansiella situation och framtidsutsikter, affärsutvecklingen samt de anställdas situation

och framtidsutsikter. Utöver detta kan ytterligare ett möte sammankallas om särskilda omständigheter uppstår som får effekter på europeisk nivå och dessa omständigheter måste diskuteras och samråd ske med Rezidors europeiska företagsråd.

En betydande andel av Rezidors anställda är medlemmar i fackföreningar i sina hemländer. Rezidor har inte varit föremål för några större strejker eller liknande arbetsmarknadstvister under de senaste åren, vilka kunde ha haft betydande effekter på Rezidors verksamheter. Utöver löner och andra förmåner erbjuder Bolaget pensionsplaner till sina anställda. Pensionsplanerna tillhandahålls i de respektive länderna.

Historik

Rezidors hotelloperatörsverksamhet var tidigare en del av SAS-koncernen. Verksamhetens historia sträcker sig tillbaka till år 1960, då SAS Royal Hotell i Köpenhamn öppnade som det första SAS-hotellet. Hotellet är fortfarande ett av flaggskeppen i Rezidors hotellportfölj. SAS-hotellen blev 1982 en oberoende affärsenhet – SAS International Hotels.

År 1994 ägde och drev Bolaget 29 hotell i för SAS-koncernen strategiskt viktiga städer. Bolaget undertecknade 1995 det första masterfranchiseavtalet med Carlson. Till följd därav introducerades varumärket Radisson SAS i Europa, Mellanöstern samt vissa delar av Afrika.

År 1997 fattade Rezidor det strategiska beslutet att fokusera på hotelldrift och avyttra sitt innehav av egna hotellfastigheter. Under 2001, efter en omstrukturering av koncernen, ändrades Bolagets namn från SAS International Hotels A/S till Rezidor SAS Hospitality A/S. Under 2002 tillfördes varumärket Park Inn till portföljen, vilket ytterligare utvecklade samarbetet med Carlson.

Koncernens nuvarande moderbolag, Rezidor Hotel Group AB (publ) (organisationsnummer 556674-0964) bildades 2004 och Bolagets nuvarande firma – Rezidor Hotel Group AB (publ) – registrerades vid Bolagsverket 2006. Bolagets aktier noterades på Nasdaq OMX Stockholm 2006. Efter börsnoteringen blev Carlson Rezidors huvudaktieägare. 2007 förvärvade Carlson resterande aktier innehavda av SAS. Som en del i arbetet med börsnoteringen och separationen från SAS-koncernen beslutade Bolaget att fasa ut varumärket SAS, och istället introducerades varumärket Radisson Blu under 2009.

I december 2011 lanserades Rezidors omstruktureringsprogram, Route 2015, med målet att förbättra Bolagets EBITDA-marginal. Till stöd uppfyllelsen av målen under Route 2015 lanserades under året därpå, 2012, en separat kostnadsbesparingsplan: Projekt FIT. Under 2013 lanserades Rezidors nuvarande strategi, 4D-stategin, i syfte att säkerställa hållbar och lönsam tillväxt. I februari 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera av två nya varumärken: Radisson Red och Quorvus Collection. I samband därmed sade Bolaget upp samarbetena avseende lyxvarumärkena Regent och Hotel Missoni.

Radisson Blu Waterfront Hotel & Conference Centre, Stockholm

Utvald finansiell information

I tabellerna nedan presenteras utvald konsoliderad finansiell information för tremånadersperioden 1 januari – 31 mars 2013 och 2014, som hämtats från Bolagets oreviderade delårsrapport och som återfinns på annan plats i detta Prospekt, samt för räkenskapsåren 2011, 2012 och 2013, som har hämtats från Bolagets reviderade koncernräkenskaper och som införlivats i detta Prospekt genom hänvisning. Bolagets koncernredovisning är upprättad i enlighet med IFRS och årsredovisningslagen (1995:1554).

Rezidor antog den 1 januari 2013 den reviderade standarden ”IAS 19 Ersättning till anställda”. Ändringarna i IAS 19 avser redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner och ersättning vid uppsägning. Den mest väsentliga ändringen avser redovisning av förmånsbestämda förpliktelser och förvaltningstillgångar. Ändringarna ställer krav på att samtliga aktuariella vinster och förluster redovisas omedelbart via övrigt totalresultat, vilket innebär att korridormetoden avskaffas så att nettotillgångarna eller -skulderna från förmånsbestämda planer redovisas fullt ut för att visa det verkliga värdet av planernas under- eller överskott. Vidare har räntekostnaden, samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, som använts i den tidigare versionen av IAS 19, ersatts med ett nettoräntebelopp, vilket beräknas genom att tillämpa diskonteringsräntan på nettoskulden eller -tillgången. Rezidor har tillämpat den ändrade IAS 19 retroaktivt, och jämförande siffror för räkenskapsåret 2012 har räknats om. Den omräknade finansiella informationen i detta Prospekt är oreviderad. Den jämförande finansiella informationen för räkenskapsåret 2011 har inte räknats om. Effekten av implementeringen av ändringarna av ändringarna i IAS 19 presenteras i avsnittet ”Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Ändrade redovisningsprinciper” samt i not 23 i Bolagets årsredovisning för räkenskapsåret 2013, som har införlivats i detta Prospekt genom hänvisning.

Informationen i detta avsnitt bör läsas tillsammans med informationen i avsnitten ”Riskfaktorer”, ”Kommentarer till den finansiella utvecklingen”, ”Kapitalisering och skuldsättning”, ”Delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014” samt Bolagets koncernräkenskaper, med tillhörande noter, som införlivats i detta Prospekt genom hänvisning. Historiska resultat ger inte nödvändigtvis en korrekt indikation om framtida resultat.

Koncerens resultaträkning i urval

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret			
MEUR	2014	2013	2013	2012	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Intäkter	211,4	207,1	919,5	923,7	923,7	864,2
Kostnad för sålda varor gällande mat och dryck och övriga relaterade kostnader	–13,1	–12,9	–54,9	–62,3	–66,5	–65,5
Personalkostnader och kontraktsanställningar	–79,7	–78,5	–315,1	–320,1	–315,8	–303,1
Övriga rörelsekostnader	–53,3	–53,3	–217,6	–225,4	–225,4	–207,5
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	–3,6	–3,7	–14,9	–15,6	–15,6	–13,6
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)	**61,7**	**58,7**	**317,0**	**300,3**	**300,5**	**274,6**
Hyreskostnad	–62,3	–62,0	–238,5	–252,0	–252,0	–242,1
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	–0,2	0,5	2,1	2,4	2,4	2,6
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)	**–0,8**	**–2,8**	**80,7**	**50,7**	**50,8**	**35,1**
Avskrivningar	–7,3	–7,2	–29,6	–30,1	–30,1	–31,6
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	–0,4	—	–5,0	–12,3	–12,3	–11,6
Kostnader hänförliga till avslutade/omstrukturering av avtal	—	—	–1,9	–9,4	–9,4	—
Rörelseresultat (EBIT)	**–8,5**	**–10,0**	**44,2**	**–1,1**	**–0,9**	**–7,7**
Finansiella intäkter	0,2	0,3	0,9	1,2	1,2	1,4
Finansiella kostnader	–0,8	–0,5	–2,6	–2,2	–2,2	–2,4
Resultat före skatt	**–9,1**	**–10,2**	**–42,4**	**–2,0**	**–1,9**	**–8,6**
Inkomstskatt	–1,2	–1,0	–19,3	–15,0	–15,0	–3,3
Periodens resultat	**–10,3**	**–11,2**	**23,2**	**–17,0**	**–16,8**	**–11,9**

Rapport över totalresultatet för koncernen i urval

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret			
MEUR	2014	2013	2013	2012	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Periodens resultat	–10,3	–11,2	23,2	–17,0	–16,8	–11,9
Övrigt totalresultat:						
Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet:						
Aktuariella vinster och förluster			–8,4	13,0		
Skatt på aktuariella vinster och förluster			2,2	–3,5		
Komponenter som kan komma att omklassificeras till resultatet:						
Valutadifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	0,5	–1,0	–9,0	–2,9	2,9	1,3
Skatt på valutadifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	–0,0	0,2	0,5	0		
Verkligt värde på resultat från kassaflödessäkringar	–0,2	—	0,3	—		
Skatt på verkligt värde på resultat från kassaflödessäkringar	0,1	—	0	—		1,3
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto	**0,4**	**–12,0**	**–14,6**	**12,4**	**2,9**	**0,2**
Periodens totalresultat	**–9,9**	**–12,0**	**–8,6**	**–4,7**	**–14,0**	**–11,7**

Koncernens balansräkning i urval

MEUR	Per den 31 mars 2014	Per den 31 mars 2013	Per den 31 december 2013	Per den 31 december 2012	Per den 31 december 2012	Per den 31 december 2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
TILLGÅNGAR						
Immateriella tillgångar	67,3	71,0	68,2	72,1	72,0	73,6
Materiella anläggningstillgångar	125,3	112,9	125,3	112,5	112,4	109,4
Finansiella tillgångar	15,2	36,0	14,6	34,4	36,3	34,1
Uppskjutna skattefordringar	28,5	30,7	28,6	30,0	28,9	31,6
Summa anläggningstillgångar	**236,5**	**250,6**	**236,7**	**249,0**	**249,8**	**248,8**
Varulager	4,9	4,9	4,8	5,0	5,0	4,7
Övriga kortfristiga fordringar	132,0	117,0	129,1	108,7	100,1	107,1
Övriga kortfristiga placeringar	3,0	3,0	4,1	4,2	4,2	3,5
Likvida medel	9,8	9,2	6,9	8,6	8,6	9,8
Tillgångar som innehas för försäljning	12,5	—	12,9	—	—	3,1
Summa omsättningstillgångar	**162,4**	**134,1**	**145,0**	**126,5**	**117,9**	**125,1**
SUMMA TILLGÅNGAR	**398,9**	**384,7**	**381,7**	**375,4**	**376,3**	**373,8**
EGET KAPITAL OCH SKULDER						
Eget kapital	**144,3**	**134,1**	**155,0**	**145,8**	**149,9**	**164,7**
Långfristiga skulder	40,3	44,7	41,0	40,8	41,5	30,4
Kortfristiga skulder	214,3	205,9	185,7	188,9	184,9	171,9
Summa skulder	**254,6**	**250,6**	**226,7**	**229,7**	**226,4**	**209,1**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**398,9**	**384,7**	**381,7**	**375,4**	**376,3**	**373,8**

Rapport över kassaflöden för koncernen i urval

MEUR	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars 2014	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars 2013	Räkenskapsåret 2013	Räkenskapsåret 2012	Räkenskapsåret 2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*		
Kassaflöde från löpande verksamheten	–12,4	–8,4	54,6	16,5	14,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–6,1	–7,8	–48,8	–41,5	–39,5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	21,4	16,8	–7,2	23,7	8,5
Periodens kassaflöde	**2,9**	**0,6**	**–1,5**	**–1,3**	**–17,0**

Segmentsinformation i urval

MEUR	Per den 31 mars 2014	Per den 31 mars 2013	Per den 31 december 2013	Per den 31 december 2012	Per den 31 december 2012	Per den 31 december 2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Intäkter						
Norden	102,2	98,3	421,7	427,2	427,2	369,1
Övriga Västeuropa	94,8	94,8	432,2	436,2	436,2	420,6
Östeuropa	6,8	6,7	37,8	36,4	36,4	30,6
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	7,6	7,3	27,7	23,8	23,8	16,9
Summa	**211,4**	**207,1**	**919,5**	**923,7**	**923,7**	**864,2**
EBITDA						
Norden	6,8	7,4	55,5	51,5	51,7	48,4
Övriga Västeuropa	–5,0	–6,6	26,9	7,9	7,9	4,5
Östeuropa	2,5	2,6	23,4	25,3	25,3	20,6
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	5,0	4,5	17,2	13,9	13,9	10,3
Centrala kostnader	–10,1	–10,7	–42,3	–47,9	–47,9	–48,8
Summa	**–0,8**	**–2,8**	**80,7**	**50,7**	**50,8**	**35,1**
EBIT						
Norden	2,7	3,0	38,3	33,0	33,2	31,3
Övriga Västeuropa	–8,6	–9,2	8,1	–24,1	–24,1	–20,7
Östeuropa	2,5	2,5	23,1	24,2	24,2	20,3
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	5,0	4,4	17,0	13,7	13,7	10,2
Centrala kostnader	–10,1	–10,7	–42,3	–47,9	–47,9	–48,8
Summa	**–8,5**	**–10,0**	**44,2**	**–1,1**	**–0,9**	**–7,7**

Nyckeltal (KPI)

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
	2014	2013	2013	2012[1]	2011
	(oreviderat)		*(oreviderat)*		
Finansiella nyckeltal[2]					
EBITDAR-marginal, %	29,2	28,3	34,5	32,5	31,8
EBITDA-marginal, %	–0,4	–1,4	8,8	5,5	4,1
EBIT-marginal, %	–4,0	–4,8	4,8	–0,1	–0,9
Avkastning på sysselsatt kapital, %			33,4	Neg.	Neg.
Avkastning på eget kapital, %			15,4	Neg.	Neg.
Aktierelaterade nyckeltal[2]					
Genomsnittligt antal aktier			146 320 902	146 320 902	146 315 374
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning			148 123 048	146 320 902	147 034 833
Resultat per aktie före utspädning, euro			0,16	–0,12	–0,08
Resultat per aktie före utspädning, euro			0,16	–0,12	–0,08
Föreslagen utdelning per aktie, euro			–	–	–
Operationella nyckeltal[2]					
Antal hotell[3]	340	338	337	338	325
Antal rum[3]	76 073	74 235	75 277	74 006	70 766
Antal anställda[4]			5 360	5 452	5 230
Beläggning, %[5]			66,4	64,2	62,7
RevPAR, euro[5]	61,3	61,9	69,2	67,4	63,0

1) De finansiella nyckeltalen som anges här för 2013 grundar sig på omräknade siffror. Se vidare "Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Ändrade redovisningsprinciper".
2) Definitioner av nyckeltalen finns i avsnittet "Definitioner av nyckeltal" nedan.
3) Omfattar hotell i drift med hyresavtal, managementavtal samt med franchiseavtal.
4) Omfattar konsoliderade enheter (hotell med hyresavtal samt administrativa enheter).
5) Baserat på rapporterade siffror (ej jämförbara hotell). Omfattar hotell i drift under hyres- och managementavtal.

Definitioner av nyckeltal

Avkastning på eget kapital
Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare som en andel av genomsnittligt eget kapital, exklusive minoritetsintressen.

Avkastning på sysselsatt kapital
Rörelseresultat, exklusive omstruktureringskostnader och nedskrivning dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Beläggning
Antal sålda rum i relation till antal tillgängliga rum.

Centrala kostnader
Kostnader för funktioner vid huvudkontor och regional såsom koncernledning, finans, affärsutveckling, juridisk avdelning, investerarrelationer, teknisk utveckling, personalavdelning, driftsledning, IT, varumärkesutveckling samt inköp. Samtliga funktioner stödjer Bolagets alla hotell, såväl under hyreskontrakt som med management- och franchisekontrakt.

EBIT
Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBIT-marginal
EBIT som procent av intäkterna.

EBITDA
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar.

EBITDA-marginal
EBITDA som procent av intäkterna.

EBITDAR
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar.

EBITDAR-marginal
EBITDAR som procent av intäkterna.

Intäkter
Samtliga operativa intäkter (inklusive rumsintäkter, mat & dryck, övriga hotellintäkter, samt intäkter från avgifter och övriga icke hotellrelaterade intäkter från administrativa enheter).

RevPAR
Revenue Per Available Room – genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum.

Kommentarer till den finansiella utvecklingen

Informationen i detta avsnitt är ägnad att underlätta förståelsen för, och utvärderingen av, trender och svängningar i Rezidors resultat och finansiella ställning. Historiska resultat ger inte nödvändigtvis en korrekt indikation om framtida resultat. Informationen i detta avsnitt bör läsas tillsammans med informationen i avsnitten ”Utvald finansiell information” och ”Kapitalisering och skuldsättning” samt Bolagets koncernräkenskaper, med tillhörande noter, som införlivats i detta Prospekt genom hänvisning. För utförlig information om Bolagets finansiella ställning och resultat för perioden 1 januari – 31 mars 2014, inklusive kommentarer till den finansiella utvecklingen jämfört med motsvarande period 2013, hänvisas till ”Delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014” nedan.

Detta avsnitt innehåller framåtblickande uttalanden. Framåtblickande uttalanden är till sin natur beroende av antaganden, information eller metodik som kan vara inkorrekta eller inexakta och resultatet kan bli omöjligt att infria. Alla framåtblickande uttalanden avser omständigheter som är förenade med risker och osäkerheter, inklusive de som beskrivs i avsnittet ”Riskfaktorer”, och till följd av detta kan Rezidors faktiska resultat komma att skilja sig väsentligt från det resultat som indikeras i de framåtblickande uttalandena.

Översikt

Rezidor är ett ledande internationellt hotelloperatörsföretag med mer än 76 000 rum i drift och mer än 18 400 rum under utveckling i 69 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika per den 31 mars 2014. Bolaget har två kärnvarumärken: Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Under 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera av två nya varumärken: Radisson Red, ett förstklassigt varumärke inom ”lifestyle select”-segmentet, och Quorvus Collection, ett traditionellt lyxvarumärke. Samtliga fyra varumärken ägs av Carlson.

Rezidors affärsidé är att driva hotell, och Bolaget äger inga egna hotellfastigheter (med undantag för tre hotellfastigheter i Ukraina, Egypten och Mongoliet samt ett kasino i Danmark, som drivs genom delägda bolag). Samtliga hotell i Bolagets portfölj drivs antingen av Rezidor själv under hyres- eller managementavtal, eller av en utomstående aktör som använder ett av Rezidors varumärken enligt franchiseavtal. Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 340 hotell i portföljen, exklusive hotell under utveckling, varav 70 hotell drevs med hyresavtal, 179 med managementavtal och 91 med franchiseavtal. En viktig del av Bolagets tillväxtstrategi är fokuseringen på lönsam, hållbar, och arvodesbaserad (”asset-light”) tillväxt genom en gradvis ökning av antalet management- och franchiseavtal i förhållande till antalet hyresavtal.

I december 2011 lanserades Rezidors omstruktureringsprogram, Route 2015, med målet att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå och förutsatt att marknadstillväxten mätt i RevPAR täcker inflationen). Route 2015 stöds av en separat kostnadsbesparingsplan – Projekt FIT – som lanserades under 2012 och som förväntas generera totala kostnadsbesparingar om 13–15 miljoner euro fram till slutet av 2015 (jämfört med 2012 års nivå). Så här långt har Bolagets EBITDA-marginal ökat från 4,1 procent under 2011 till 8,8 procent under 2013, vilket är i linje med Bolagets förväntningar och det övergripande förbättringsmålet för EBITDA-marginalen som följer av Route 2015.

Väsentliga händelser efter den 31 mars 2014

Den 17 april 2014 fastställde Bolagets styrelse de slutliga villkoren i Företrädesemissionen. Den 24 april 2014 godkände årsstämman styrelsens beslut om Företrädesemissionen. Utöver detta har inga väsentliga händelser ägt rum efter den 31 mars 2014.

Hotellavtalstyper

Allmänt

Hotellen i Rezidors portfölj drivs under tre avtalstyper: hyresavtal, managementavtal och franchiseavtal. Bolagets strategi har varit, och är fortfarande, att minska beroendet av hyresavtal och managementavtal med garantier genom att öka utvecklingen av hotell med managementavtal utan garantier samt hotell med franchiseavtal. Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 70 hotell med hyresavtal (17 537 rum), 179 hotell med managementavtal (40 445 rum) samt 91 hotell med franchiseavtal (18 091 rum), vilket motsvarar 20,6 procent, 52,6 procent respektive 26,8 procent av samtliga hotell i drift per den tidpunkten.

Följande tabell visar det totala antalet hotell i drift under respektive kontraktstyp per angivna datum:

	Per den 31 mars		Per den 31 december		
Hotell	2014	2013	2013	2012	2011
Hyresavtal	70	68	68	77	77
Managementavtal	179	182	181	178	169
Franchiseavtal	91	88	88	83	79
Totalt	**340**	**338**	**337**	**338**	**325**

Följande tabell visar det totala antalet hotellrum i drift under respektive kontraktstyp per angivna datum:

	Per den 31 mars		Per den 31 december		
Årtal	2014	2013	2013	2012	2011
Hyresavtal	17 537	16 626	16 732	17 694	17 686
Managementavtal	40 445	40 207	41 247	39 937	37 696
Franchiseavtal	18 091	17 402	17 298	16 375	15 384
Totalt	**76 073**	**74 235**	**75 277**	**74 006**	**70 766**

För information om antalet hotell och rum i drift och under utveckling, se ”Rezidors verksamhet – Hotellportföljen”.

Nedanstående sammanfattning av Bolagets kontraktsförhållanden är inte, och bör inte heller betraktas som, en fullständig beskrivning av villkoren för samtliga typer av hotellavtal som Rezidor ingår.

Hyresavtal

Enligt hyresavtalen hyr Rezidor hotellfastigheter av fastighetsägare och har rätt till de förmåner och får bära de risker som är förknippade med driften av hotellen. Intäkterna kommer främst från uthyrning av rum och från försäljning av mat och dryck i restauranger, barer och på banketter. De huvudsakliga kostnaderna som uppstår i samband med hotell som drivs med hyresavtal utgörs av hyran (se nedan) som betalas till hyresvärden, personalkostnader och andra rörelsekostnader (marknadsföringskostnader). Enligt vissa hyresavtal ersätter Rezidor även hotellfastighetsägaren för kostnader för fastighetsskatt och fastighetsförsäkring.

I hyresavtalen ingår vanligtvis en bestämmelse om rörlig hyra enligt vilken Rezidor är skyldigt att betala en rörlig hyra som baseras på en procentuell andel av hotellets totala intäkter (”rörlig hyra”). I de flesta av Rezidors hyresavtal ingår även ett åtagande för Rezidor att betala en minimihyra som är oberoende av hotellets intäkter (”fast hyra”). Den fasta hyran justeras typiskt sett varje år för att återspegla förändringar i ett definierat konsumentprisindex. I avtal som innehåller bestämmelser om rörlig och fast hyra betalar Rezidor i regel det högre beloppet till hyresvärden. För att begränsa Bolagets finansiella exponering i fall där den fasta hyran överstiger den rörliga hyran sätter Rezidor normalt ett tak för den mellanskillnad mellan rörlig och fast hyra som Bolaget betalar till hyresvärden, motsvarande två till tre års sammanlagda fasta hyror (”garantitaket”). Om de ackumulerade mellanskillnaderna når garantitaket upphör skyldigheten att betala fast hyra och hyresvärden erhåller endast den rörliga hyran.

Enligt hyresavtalen ansvarar Rezidor för att hålla hotellbyggnaden i gott skick under hela avtalets löptid. Enligt vissa hyresavtal måste Rezidor under avtalets löptid investera en genomsnittlig andel av hotellets intäkter i underhåll av den aktuella. Om underhållsarbetet under en period har varit lägre än vad som krävs i hyresavtalen, måste underhållsarbetet utföras vid en senare tidpunkt eller alternativt regleras på annat sätt. I de fall där Rezidors investeringar i underhåll inte når upp till de överenskomna nivåerna och hyresavtalets löptid är till ända försöker Bolaget typiskt sett förhandla med hyresvärdarna i syfte att hantera underskottet i ett förnyat hyresavtal. I de fall där hyresvärden kräver att överenskomna investeringar ska göras före avtalet löper ut, eller där avtalet inte förlängs eller där parterna inte kan enas om ett sätt att hantera underskottet i ett förnyat avtal, kan Rezidor bli tvunget att genomföra överenskomna investeringar eller på annat sätt kompensera hyresvärden för sådant underskott. Rezidor investerar för närvarande cirka 6–7 procent av hyresintäkterna årligen i sin hyresportfölj, jämfört med en normal förväntad ”run-rate” över tid på cirka 5 procent.

Rezidors skyldigheter och ansvar som hyrestagare under ett hyresavtal omfattar i normalt:

- att skaffa och upprätthålla alla tillstånd och licenser som behövs för att driva hotellen;
- betalning av antingen fast eller rörlig hyra enligt vad som nämns ovan;
- utbyte och underhåll av möbler, inventarier och utrustning;
- allmänt underhåll av hotellfastigheten och tekniska installationer;
- vissa av Rezidors hyresavtal reglerar ansvar fullt ut för fullständiga reparationer och fastighetsförsäkringskostnader, medan det i andra hyresavtal är hyresvärden som ansvarar för försäkring och/eller fullständigt underhåll av fastigheten;
- anställning, utbildning och tillsyn av de chefer och anställda som driver hotellen (då personal som arbetar på de hotell Rezidor driver med hyresavtal är Bolagets anställda); och
- att övervaka att hotellet följer tillämplig varumärkesmanual.

Rezidors strategi är att teckna hyresavtal på utvalda europeiska marknader i Norden och Övriga Västeuropa. Löptiden för Bolagets hyresavtal varierar, men de är vanligtvis långsiktiga och löper på 20 år eller längre. Per den 31 december 2013 hade Rezidor 70 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden (jämfört med 69 sådana avtal per den 31 december 2012). Av följande tabell framgår när dessa avtal löper ut – både för hotell i drift och under utveckling. Hyresavtalen löper ut enligt följande:

År	Antal hyresavtal som löper ut
2014	1
2015–2019	9
2020–2024	12
2025–2029	14
2030–2034	28
2035–2039	6

Per den 31 mars hade Bolaget 70 hotell med hyresavtal. Antalet rum i hotell som Rezidor driver med hyresavtal motsvarade 23 procent av det totala antalet rum per den 31 mars 2014.

Managementavtal

Under ett managementavtal erbjuder Rezidor operatörstjänster åt externa hotellägare och andra samarbetspartners. Intäkterna härrör främst från basarvoden som anges som en procentuell andel av hotellets totala intäkter och incitamentsbaserade arvoden, vilka anges som en procentuell andel av bruttoresultaten eller justerade bruttoresultat för hotellets verksamhet. Rezidor erhåller även marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna eller totala intäkterna samt bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar genom de system som Rezidor använder. Under vissa managementavtal kan Rezidor erbjuda hotellägaren ett minsta garanterat resultat, vilket beskrivs vidare nedan.

Under ett managementavtal ansvarar hotellägaren för alla investeringar i och kostnader för hotellet, inklusive finansieringen av periodiskt underhåll och reparationer, samt försäkringar av hotellfastigheten. De anställda som driver hotellen är i allmänhet anställda av hotellägaren. I Rezidors ansvar enligt ett managementavtal ingår vanligtvis att övervaka:

- att hotellet följer tillämplig varumärkesmanual samt att tillhandahålla de system som behövs för att hotellet ska kunna drivas under varumärket i fråga. För att få tillträde till centrala bokningssystem, global och regional marknadsföring av varumärket samt olika koncept och program för varumärket måste emellertid hotellägarna oftast betala ytterligare avgifter;
- hotellens administration, bland annat upprättandet av budgetar, redovisning, inköp, marknadsföring, efterlevnaden av tillämpliga lagar och regelverk samt löpande juridiska frågor; och
- att chefer och anställda utför sina arbetsuppgifter, samt utbildning och rekrytering.

Under vissa förhållanden lämnar Rezidor garantier till hotellägaren om ett minimiresultat mätt i justerat bruttoresultat eller andra finansiella nyckeltal (en ”garanti”). Med ett sådant åtagande ersätter Rezidor hotellägaren för mellanskillnaden om det faktiska resultatet för hotellet blir lägre än det garanterade beloppet. I de flesta avtal med sådana bestämmelser sätts dock vanligtvis ett tak för Rezidors skyldighet att kompensera för mellanskillnaden, vilket kan uppgå till två eller tre gånger den årliga garantin (”garantitak”). Om garantitaket uppnås upphör Rezidors garanti. Däröver är Rezidor enligt de flesta avtal berättigat till att återfå tidigare gjorda betalningar av mellanskillnaden om hotellet överträffar den garanterade resultatnivån under kommande år.

När Rezidor har drivit ett hotell under minst tre räkenskapsår har hotellägaren normalt rätt att, på vissa villkor, säga upp avtalet i förtid på grundval av vissa fastställda resultatkriterier för hotellet. I vissa fall kan hotellägaren också ha rätt att säga upp avtalet i förtid om garantitaket uppnåtts. Enligt vissa managementavtal utan garantier kan vidare hotellägaren ha rätt att säga upp avtalet om hotellets resultat är sämre än för andra hotell på samma lokala marknad.

Längden på managementavtalen varierar, men oftast löper de på lång sikt, normalt mellan 15 och 20 år. Per den 31 december 2013 hade Rezidor beviljat en viss nivå av finansiella åtaganden i 22 managementavtal (jämfört med 23 per den 31 december 2012). De managementavtal som omfattar sådana finansiella risker löper ut enligt vad som anges i följande tabell.

Årtal	Antal managamentavtal som löper ut
2014	–
2015–2019	2
2020–2024	6
2025–2029	9
2030–2034	3
2035–2039	1
2040–2044	1

Per den 31 mars 2014 hade Bolaget 179 hotell i drift med managementavtal. Rum på hotell med managementavtal utgjorde 53 procent av det totala antalet rum per den 31 mars 2014.

Franchiseavtal

Genom franchiseavtal ger Rezidor en hotelloperatör eller hotellägare rätten att självständigt driva hotellet under ett av varumärkena som används av Rezidor. Detta innebär att Rezidor inte äger hotellet och inte heller driver det under hyres- eller managementavtal. Intäkterna utgörs av varumärkesroyalty eller licensavgifter som i de flesta av Bolagets franchiseavtal baseras på de totala rumsintäkter som ett hotell genererar. Vidare erhåller Bolaget marknadsföringsavgifter baserade på de totala rumsintäkterna eller på de totala intäkterna, samt bokningsavgifter baserade på antalet gjorda bokningar genom de system som Rezidor använder. För att få tillträde till olika koncept och program för varumärket måste hotellägarna oftast betala ytterligare avgifter.

För att upprätthålla varumärkets image och värde är franchisetagarna skyldiga att uppfylla vissa varumärkesnormer. Om dessa normer eller andra skyldigheter som anges i franchiseavtalet inte uppfylls, har Rezidor, under vissa förutsättningar, rätt att säga upp franchiseavtalet. Enligt vissa avtal har också franchisetagarna rätt att säga upp avtalen i förtid efter en inledande period på mellan tre och fem år.

Löptiden för franchiseavtalen varierar, men oftast löper de på tio år eller mer. Per den 31 mars 2014 hade Bolaget 91 hotell i drift med franchiseavtal. Antalet rum i hotell som Rezidor driver med franchiseavtal motsvarade 24 procent av det totala antalet rum i drift per den 31 mars 2014.

Viktiga drivkrafter och faktorer som påverkar resultatet

Följande faktorer, vilka redovisas närmare nedan, är de drivkrafter som påverkar Rezidors resultat i störst utsträckning:

- genomförande av omstruktureringsprogrammet Route 2015 samt kostnadsbesparingsinitiativ inom ramen för Projekt FIT;
- underhåll och expansion av hotellportföljen genom att selektivt ingå nya hotellavtal;
- gradvis ökning av antalet hotell med management- och franchiseavtal jämfört med antalet hotell med hyresavtal;
- portföljförvaltning;
- beläggningsgrad samt rumspriser;
- merintäkter genom försäljning av mat och dryck; samt
- kostnadskontroll.

Däröver påverkas Bolagets resultat av fluktuationer i valutakurserna, och verksamhetsresultatet påverkas också av säsongseffekter.

Genomförande av omstruktureringsprogrammet Route 2015 samt kostnadsbesparingsinitiativ inom ramen för Projekt FIT

I december 2011 lanserades Rezidors omstruktureringsprogram, Route 2015, med målet att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter (motsvarande 50–70 miljoner euro i inkrementell EBITDA) fram till slutet av 2015 (jämfört med en EBITDA-marginal på 4,1 procent under 2011 och förutsatt att marknadstillväxten mätt i RevPAR täcker inflationen). Som beskrivs i ”Rezidors verksamhet – Operativa förbättringar och kostnadsbesparingsinitiativ: Route 2015 och Projekt FIT”, består Route 2015 av följande delar:

- **Intäktsgenerering.** Intäktsgenereringen fokuserar på att öka Rezidors marknadsandel mätt som RevPAR (intäkt per tillgängligt rum) för individuella Rezidor-hotell jämfört med konkurrerande hotell på vissa marknader (definierat som RevPAR Growth Index, RGI). För Rezidor grundar sig RGI på de hotell med management- och hyresavtal för vilka det finns information tillgänglig från oberoende parter (vilket motsvarar cirka 50–55 procent av hotellen i drift per den 31 mars 2014). Genom att utnyttja Bolagets strategiska samarbete med Carlson förväntas intäktsgenererande initiativ, såsom utvecklingen av digital försäljning och digitala marknadsföringskanaler, förbättra EBITDA-marginalen med 3–4 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå). Rezidor uppskattar att Bolagets marknadsandel (dvs. RGI) växte med 1,6 procent och att intäktsgenererande initiativ bidrog till en förbättring av EBITDA-marginalen med 0,7 procentenheter under 2013.
- **Arvodesbaserad tillväxt.** Rezidors mål är att förbättra EBITDA-marginalen med 2–2,5 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå) genom arvodesbaserad, ”asset-light”, portföljtillväxt med hög marginal, med särskilt fokus på tillväxtmarknader och utvalda viktiga fokusländer. Under 2013 öppnade Rezidor 3 300 rum och adderade 6 400 rum till Bolagets utvecklingsplan, samtliga under arvodesbaserade management- och franchiseavtal. I linje med den ovannämnda tillväxtstrategin består hela Rezidors utvecklingsplan, med över 18 400 rum under utveckling per den 31 mars 2014, av arvodesbaserade avtal, vilket möjliggör fortsatt tillväxt med hög marginal och begränsade finansiella åtaganden. Rezidor uppskattar att arbetet med fokus på arvodesbaserad tillväxt bidrog till en förbättring av EBITDA-marginalen med 0,3 procentenheter under 2013.
- **Projekt för kostnadsbesparingar (Projekt FIT).** Ett antal kostnadsbesparingsinitiativ inom inköp samt el och energi, förväntas förbättra EBITDA-marginalen med 0,5–1,0 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå). För att stödja uppnåendet av detta mål lanserades under 2012 Projekt FIT, som är utformat för att optimera vissa nyckelprocesser inom Rezidors organisation, i synnerhet inom inköp, i syfte att säkerställa att Bolagets olika verksamhetsområden, aktiviteter och affärsenheter är effektiva och är anpassade till målen som satts inom Route 2015. Projekt FIT förväntas generera totala kostnadsbesparingar om 13–15 miljoner euro fram till slutet av 2015 (jämfört med 2012 års nivå). Rezidor uppskattar att åtgärder för att förbättra inköpsverksamheten, minska centrala kostnader och effektivisera processer i en alltmer decentraliserad operativ plattform bidrog till en förbättring av EBITDA-marginalen med 1,2 procentenheter under 2013.
- **Garantitak.** Garantitaket syftar till att begränsa Bolagets finansiella exponering genom att erbjuda Rezidor en viss nivå av skydd mot förluster i hyresavtal och managementavtal, vilket beskrivs utförligare i avsnittet ”Hotellavtalstyper – Hyresavtal” och ”Hotellavtalstyper – Managementavtal” ovan. Genom utnyttjande av garantitak förväntar sig Rezidor att förbättra EBITDA-marginalen med 0,5–1,0 procentenheter fram till slutet av 2015 (jämfört med 2011 års nivå). Under 2012 uppnådde sju (av cirka 90) hotell under hyres- och managementavtal garantitaket, vilket uppskattningsvis bidrog till en förbättring av EBITDA-marginalen med 0,3 procentenheter, med ett fortsatt positivt bidrag till EBITDA-marginalen från samma hotell under 2013.
- **Portföljförvaltning.** Rezidor strävar efter att optimera hotellportföljen genom att löpande följa utvecklingen för enskilda hotell och bevaka slutdatum för hyres-, management- och franchiseavtal i syfte att identifiera möjligheter att omförhandla mera fördelaktiga villkor, avveckla olönsamma hyresavtal och förbättra investeringsverksamheten. Se vidare avsnittet ”Portföljförvaltning” nedan. Under 2013 genomförde Rezidor fem omstruktureringar av hyresavtal och sade upp ett (1) olönsamt hyresavtal (avtalet upphör att gälla per den 31 december 2014) med en uppskattad positiv påverkan på EBITDA om 4,1 miljoner euro (det totala EBITDA-bidraget från dessa transaktioner uppskattas till 5,8 miljoner euro år 2015). Rezidor uppskattar att initiativ inom portföljförvaltning bidrog till en förbättring av EBITDA-marginalen med 0,4 procentenheter under 2013.

Rezidor uppskattar att genomförda åtgärder inom Route 2015 och Projekt FIT bidrog till en total förbättring av EBITDA-marginalen med 2,6 procentenheter under 2013 jämfört med föregående år. Så här långt har Bolagets EBITDA-marginal ökat från 4,1 procent under 2011 till 8,8 procent under 2013, vilket är i linje med Bolagets förväntningar och det övergripande förbättringsmålet för EBITDA-marginalen som följer av Route 2015.

Behålla och utöka hotellportföljen genom att selektivt ingå nya hotellavtal

Rezidors förmåga att behålla och öka intäkterna beror till stor del på Bolagets förmåga att behålla, förlänga eller förnya hyres-, management- och franchiseavtal. Bolagets avdelning för portföljförvaltning strävar proaktivt efter att identifiera lönsamma avtal att förlänga eller förnya för att kunna bibehålla portföljens kvalitet. Dessutom expanderar Rezidor hotellportföljen genom att teckna avtal med ägare av hotellfastigheter under uppförande och ägare till befintliga hotellfastigheter som Rezidor konverterar till hotell under Bolagets varumärken. Eftersom konverterade hotellfastigheter redan är i drift adderas de till Rezidors portfölj snabbare och blir typisk sett fullpresterande betydligt tidigare än nybyggda hotell. För nybyggda hotell kan det ta mellan två till fyra år efter öppnandet innan de blir fullpresterande, beroende på den lokala marknaden. För att definiera vad som utgör ett fullpresterande hotell gör Rezidor en uppskattning av beläggningsgrad, rumspriser och RevPAR för jämförbara hotell på en viss marknad. I synnerhet nybyggda hotell med hyresavtal påverkar Rezidors vinstmarginaler negativt till dess att de blir fullpresterande. Konverterade hotell blir oftast fullpresterande betydligt snabbare. Till följd av detta spelar konverteringar av befintliga hotell eller kontorskomplex en viktig roll på mogna marknader, exempelvis Övriga Västeuropa, där möjligheterna att bygga nya hotell är begränsade, och där

många oberoende hotell försöker få tillgång till starka internationella distributionsplattformar. Konverteringar kan också kompensera för förseningar i fråga om nyöppnade hotell. Utöver långa byggtider tar det längre tid för nybyggda hotell att bli fullpresterande. Rezidors möjlighet att påverka utformningen och uppförandet av nybyggda hotell ger Bolaget bättre kontroll över varumärkeskvaliteten, vilket bidrar till att nybyggda hotell historiskt sett har haft högre beläggning och rumspriser.

Per den 31 mars 2014 hade Rezidor 87 hotell, med sammanlagt 18 402 rum, i sin utvecklingsplan (vilken omfattar projekt som är föremål för ovillkorade avtal). Utav samtliga (dvs. både konverterade och nybyggda) hotell öppnade under 2011, 2012 och 2013 stod konverteringar för cirka 38, 17 respektive 29 procent.

Följande tabell visar det totala antalet hotell som har öppnats, fördelat på kontraktstyp, under angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
Hotell	2014	2013	2013	2012	2011
Hyresavtal	0	0	0	0	0
Managementavtal	3	3	8	14	7
Franchiseavtal	3	2	6	4	6
Totalt	**6**	**5**	**14**	**18**	**13**

Följande tabell visar det totala antalet hotellrum som har adderats till Rezidors portfölj, fördelat på kontraktstyp, under angivna perioder.

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
Hotellrum	2014	2013	2013	2012	2011
Hyresavtal	1	0	106	8	660
Managementavtal	612	491	1 939	3 232	3 560
Franchiseavtal	601	486	1 213	718	1 1542
Totalt	**1 214**	**977**	**3 258**	**3 958**	**5 762**

Följande tabell visar det totala antalet hotell som har öppnats, fördelat på geografiskt segment, under angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
Hotell	2014	2013	2013	2012	2011
Norden	1	1	1	1	1
Övriga Västeuropa	1	2	5	4	2
Östeuropa	4	1	6	9	3
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	0	1	2	4	7
Totalt	**6**	**5**	**14**	**18**	**13**

Följande tabell visar det totala antalet hotellrum som har adderats till Rezidors portfölj, fördelat på geografiskt segment, under angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
Hotellrum	2014	2013	2013	2012	2011
Norden	190	291	401	193	1 026
Övriga Västeuropa	121	347	782	620	534
Östeuropa	903	178	1 554	1 999	1 022
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	0	161	521	1 146	1 809
Totalt	**1 214**	**977**	**3 258**	**3 958**	**4 391**

Gradvis ökning av antalet hotell med management- och franchiseavtal i förhållande till antalet hotell med hyresavtal

Rezidors intäktsmix påverkas av vilka kontraktstyper Bolaget tecknar. För hotell som drivs med management- eller franchiseavtal får Rezidor endast en liten del av hotellets intäkter genom management- eller franchisearvode. En viktig del av Rezidors tillväxtstrategi är att minska beroendet av hyres- och managementavtal med garantier genom en ökad andel hotell som drivs med franchiseavtal och managementavtal utan garantier, framför allt på lönsamma tillväxtmarknader, för att minska den marknadsrisk som finns på mindre utvecklade marknader. Management- och franchiseavtal erbjuder en högre vinstmarginal och stabilare intäktsflöden jämfört med hyresavtal. Franchise- och managementavtal utan garantier ger även ett mer stabilt bidrag till EBITDA, jämfört med bidragen från managementavtal med garantier och hyresavtal, där EBITDA-bidragen är mer volatila. Under perioder av stark ekonomisk tillväxt ökar andelen av intäkterna från hotell med hyresavtal jämfört med hotell med management- och franchiseavtal betydligt. Då Bolagets kostnadsbas, inklusive hyresbetalningarna, till stor del är fast, urholkas emellertid marginalerna för Rezidors hotell med hyresavtal under ekonomiska nedgångar, eftersom Bolaget inte kan justera ett flertal av komponenterna i sin kostnadsbas. Rezidors strategiska fokus på arvodesbaserade management- och franchiseavtal har emellertid förbättrat Bolagets förmåga att stå emot konjunktursvängningar och minskat svängningarna i EBITDA (även om det också har saktat ner Bolagets intäktstillväxt). I linje med denna strategi består Rezidors hela utvecklingsplan, med mer än 18 400 rum under utveckling per den 31 mars 2014, av arvodesbaserade avtal.

Följande tabell visar andelen hotellrum fördelat på kontraktstyp per de datum som anges.

	31 mars		31 december		
Hotellrum	2014	2013	2013	2012	2011
Hyresavtal	23,1 %	20,1 %	20,2 %	22,8 %	23,7 %
Managementavtal	53,1 %	53,8 %	53,7 %	52,7 %	52,0 %
Franchiseavtal	23,8 %	26,0 %	26,1 %	24,5 %	24,3 %
Totalt	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Portföljförvaltning

För att förbättra lönsamheten strävar Rezidor efter att optimera hotellportföljens sammansättning genom att löpande följa utvecklingen för enskilda hotell och bevaka slutdatum för hotellavtalen. I takt med att portföljen mognar strävar Rezidor efter att få ut ett ännu större värde från befintliga hotell genom att förlänga lönsamma avtal, omförhandla mera fördelaktiga villkor, och försöka avveckla avtal avseende hotellfastigheter som inte når upp till de finansiella målen eller andra av Bolaget fastställda kriterier. Proaktiv portföljhantering förväntas dessutom förbättra investeringsverksamheten. Effektiv portföljförvaltning är en viktig del i omstruktureringsprogrammet Route 2015 och beskrivs närmare i avsnittet ”Rezidors verksamhet – Operativa förbättringar och kostnadsbesparingsinitiativ: Route 2015 och Projekt FIT”.

Efter den globala finanskrisen 2008 har Rezidors resultat påverkats negativt av ett antal hotell som har gått med förlust till följd av en kombination av faktorer, såsom ofördelaktiga avtalsvillkor, ofördelaktigt läge och/eller att Bolaget har haft ett hotell

på en ort som är i linje med en varumärkesprofil. Som ett led i Bolagets strategiska satsning på portföljförvaltning etablerade Rezidor i början av 2012 en särskild avdelning inom portföljförvaltning med ett tydligt uppdrag att förbättra lönsamheten genom selektiv avveckling, omstruktureringar och förlängning av avtal, samt att optimera inversteringsverksamheten. Som en följd av Bolagets fokuserade portföljförvaltning har alla lönsamma hyresavtal som ursprungligen löpte ut före 2016 förlängts. Under 2013 genomförde Rezidor dessutom fem omstruktureringar av hyresavtal och avslutade ett (1) olönsamt hyresavtal (avtalet upphör att gälla per den 31 december 2014) med en uppskattad positiv påverkan på EBITDA om 4,1 miljoner euro. Rezidor uppskattar att initiativ de inom portföljförvaltning som implementerats under 2012 och 2013 bidragit till en förbättring av EBITDA-marginalen med totalt 1,1 procentenheter (jämfört med 2011 års nivå).

Rezidor utvärderar regelbundet möjligheter att expandera, renovera och uppgradera befintliga hotell för att förbättra intäktsbasen och öka lönsamheten. Rezidors avser att forsätta investera i hyreshotellportföljen i en snabbare takt för att dra nytta av den positiva utvecklingen på marknaden. Rezidor investerar för närvarande cirka 6–7 procent av hyresintäkterna årligen i sin hyresportfölj, jämfört med en normal förväntad ”run-rate” över tid på cirka 5 procent. Se avsnittet ”Investeringar” nedan för mer information om Rezidors investeringar i samband med underhåll och förbättring av befintliga hotell i Bolagets portfölj.

Rezidors ledning anser att Företrädesemissionen skulle ge Bolaget större finansiell flexibilitet, vilket skulle göra det möjligt för Bolaget tillvarata identifierade möjligheter inom portföljförvaltning. Vidare anser ledningen att Företrädesemissionen skulle förbättra Rezidors möjligheter att i snabbare takt fortsätta att investera i hotellportföljen. Se ”Bakgrund och motiv”.

Beläggningsgrad och rumspriser

Intäkterna från Rezidors befintliga hotell påverkas främst av beläggningsgrad och prisnivåer på rum. Såväl beläggning som rumspriser har stark koppling till den allmänna ekonomin, utvecklingen i resebranschen, samt utbud och efterfrågan på hotellboende på en specifik marknad. Bolaget anser att dess positionering av varumärken inom flera hotellsegment, hotellportföljens geografiska spridning, och de olika avtalstyperna gör det möjligt för Bolaget att sprida riskerna relaterade till specifika hotell i portföljen.

RevPAR (intäkt per tillgängligt rum) är ett viktigt operativt nyckeltal i Rezidors bransch. RevPAR mäter rumspriser och beläggningsgrad, vilket innebär att RevPAR vanligtvis förbättras under goda ekonomiska tider och sjunker under ekonomiska nedgångar när efterfrågan normalt faller, vilket påverkar beläggningsgraden och även, med en viss förskjutning i tiden, rumspriserna. När det ekonomiska läget förbättras ökar beläggningsgraden normalt först, följt av rumspriserna. För att analysera finansiell utveckling använder Rezidor RevPAR för jämförbara hotell, vilket är definerat som RevPAR för jämförbara hotell i drift under motsvarande jämförda period föregående år.

Under 2011 ökade beläggningsgraden i samtliga kundsegment i Östeuropa, Norden och Övriga Västeuropa. Effekterna av oroligheterna i Mellanöstern resulterade emellertid endast i en marginell ökning av beläggningsgraden (+0,5 procent) för Rezidor som helhet till 62,4 procent under 2011 (beläggningsgrad för jämförbara hotell var 63,9 procent). Rumspriserna ökade med i genomsnitt 3,2 procent under året. Under 2012 ökade beläggningsgraden till 64,2 procent (beläggningsgrad för jämförbara hotell var 65,1 procent), vilket främst berodde på föregående års politiska oroligheter i Mellanöstern och Afrika. Rumspriserna för jämförbara hotell visade en liten uppgång på 0,9 procent. Trots att beläggningsgraden fortsatte att uppvisa en uppgång under 2013 till 66,4 procent (beläggningsgrad för jämförbara hotell var 68,2 procent), var det på bekostnad av de genomsnittliga rumspriserna. RevPAR-tillväxten under 2013 i Nord-, Öst- och Västeuropa drevs av ökad beläggningsgrad medan tillväxten i Sydeuropa drevs av ökade genomsnittliga rumspriser, låt vara från en relativt låg nivå i takt med marknadens återhämtning.

För att kunna reagera korrekt på utvecklingen på de lokala marknaderna följer Rezidor hela tiden konkurrenternas rumspriser, beläggning och RevPAR genom offentlig information och etablerade branschkällor. Rezidor tror att fokuseringen på striktare och konsekvent prissättning har gjort det möjligt för Bolaget att ta marknadsandelar på de marknader där Bolaget bedriver verksamhet och att detta ökat Rezidors RevPAR genom högre beläggning, högre rumspriser eller en kombination av båda.

Följande tabell visar beläggningsgrad för jämförbara hotell under hyres- och managementavtal under angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
Beläggningsgrad för jämförbara hotell (%)	2014	2013	2013	2012	2011
Per varumärke					
Radisson Blu	62,6	63,0	69,1	66,8	65,3
Park Inn by Radisson	56,1	56,3	65,9	60,6	59,4
Totalt	**60,9**	**61,2**	**68,2**	**65,1**	**63,9**
Per geografiskt segment					
Norden	66,4	63,9	70,9	68,6	68,1
Övriga Västeuropa	64,7	64,3	72,1	68,3	66,9
Östeuropa	48,1	50,4	63,3	61,0	59,5
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	68,7	68,6	65,5	60,5	57,1
Totalt	**60,9**	**61,2**	**68,2**	**65,1**	**63,9**

Följande tabell visar rumspriser för jämförbara hotell med hyres- och managementavtal under angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
Rumspriser för jämförbara hotell (EUR)	2014	2013	2013	2012	2011[1]
Per varumärke					
Radisson Blu	119,4	114,7	119,6	113,4	–
Park Inn by Radisson	69,4	66,0	70,3	67,4	–
Totalt	**107,8**	**103,6**	**107,8**	**101,7**	**–**
Per geografiskt segment					
Norden	131,2	127,2	136,6	128,0	–
Övriga Västeuropa	100,6	98,4	105,4	101,8	–
Östeuropa	91,5	83,0	89,1	87,5	–
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	118,2	114,6	110,6	91,8	–
Totalt	**107,8**	**103,6**	**107,8**	**101,7**	**–**

1) Uppgifter för 2011 ej rapporterade.

Följande tabell visar RevPAR för jämförbara hotell respektive rapporterad RevPAR under hyres- och managementavtal under angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
RevPAR (EUR)	2014	2013	2013	2012	2011
Per varumärke					
RevPAR för jämförbara hotell					
Radisson Blu	74,8	72,2	82,6	75,8	74,1
Park Inn by Radisson	38,9	37,2	46,3	40,9	38,7
Totalt	**65,7**	**63,4**	**73,5**	**66,2**	**65,4**
Rapporterad RevPAR					
Radisson Blu	69,9	70,9	78,2	76,7	72,3
Park Inn by Radisson	36,7	36,1	43,2	41,9	38,5
Total	**61,3**	**61,9**	**69,2**	**67,4**	**63,0**
Per geografiskt segment					
RevPAR för jämförbara hotell					
Norden	87,1	81,3	96,7	87,7	85,9
Övriga Västeuropa	65,2	63,2	76,1	69,5	67,0
Östeuropa	44,0	41,8	56,5	53,4	53,6
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	81,2	78,7	72,5	55,5	53,3
Totalt	**65,7**	**63,4**	**73,5**	**66,2**	**65,4**
Rapporterad RevPAR					
Norden	80,4	83,2	94,4	90,9	86,0
Övriga Västeuropa	65,7	61,6	73,3	70,9	67,2
Östeuropa	39,0	41,8	52,3	52,9	49,0
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	73,4	74,4	66,2	61,2	51,2
Totalt	**61,3**	**61,9**	**69,2**	**67,4**	**63,0**

Följande tabell visar en härledning av rapporterad RevPAR-tillväxt från RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell under angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret		
RevPAR-utveckling	2014	2013	2013	2012	2011
RevPAR-utveckling i jämförbara hotell (%)	**5,0**	**5,7**	**5,8**	**4,6**	**3,7**
Valutakurseffekter (%)	–5,5	–0,7	–3,2	2,9	–0,3
Inverkan från avvecklade hotell eller hotell som är stängda för renovering (%)	–0,2	2,4	2,9	0,1	1,7
Inverkan från nya hotell (%)	0,0	–1,7	–3,0	–0,6	–3,5
Inverkan från omalloke-ring av intäkter från mat och dryck i Norge	–0,2	–	–	–	–
Rapporterad RevPAR-utveckling (%)	**0,9**	**5,7**	**2,6**	**7,1**	**1,6**

Hotellgästernas lojalitet är också en viktig faktor som påverkar beläggningen. Rezidor har genomfört olika kampanjer för att öka kännedomen om Bolagets varumärken och utvecklat nya servicekoncept för att få ännu nöjdare kunder. Rezidor är övertygat om att dessa aktiviteter och koncept bidrar till att förbättra ryktet för och kännedomen om bolagets varumärken, vilket är viktigt för förmågan att attrahera och behålla gäster. Rezidor undersöker löpande kundtillfredsställelsen och använder sig av en extern konsult som rapporterar om detta. Se avsnittet ”Rezidors verksamhet – Marknadsföring och försäljning”.

Merintäkter genom försäljning av mat och dryck

Försäljning av mat och dryck i restauranger, barer och konferensanläggningar i de hotell som drivs med hyresavtal utgör en betydande del av Rezidors intäkter. Under 2013 stod försäljning av mat och dryck för 27,0 procent av Rezidors totala intäkter. Historiskt sett har försäljningen av mat och dryck till stor del ökat i linje med rumsintäkterna. Under senare år har Rezidor introducerat restauranger och/eller barer med nya koncept på vissa utvalda hotell och ökat antalet restauranger och barer som drivs av externa parter för att öka intäkterna från mat och dryck och marginalerna för dessa eller för att minska Bolagets kostnadsbas för mat och dryck. Som ett led i 4D-strategin strävar Rezidor efter att förbättra sitt högkvalitativa tjänsteerbjudande genom att bland annat erbjuda tilltalande koncept för restauranger och barer som förnyar uppfattningen om hotellbarer och hotellrestauranger och som differentierar Rezidor från konkurrenterna.

Kostnadskontroll

Den största delen av Rezidors rörelsekostnader består av personalkostnader, vilka omfattar fasta och rörliga löner samt kostnader för utbildning, karriärutveckling och andra förmåner. Rezidor försöker kontrollera personalkostnaderna genom att förutse personalbehovet utifrån förväntad affärsvolym (beläggningsgrad samt försäljning av mat och dryck i restauranger, barer och på banketter). Detta gäller framför allt för konferenser och banketter, då Rezidor i samband med större evenemang hyr in personal utifrån som ska assistera ordinarie personal.

I de övriga rörelsekostnaderna ingår även kostnader för försäljning, marknadsföring och distribution, energikostnader, reparations- och underhållskostnader, avgifter för fackmässiga och andra tjänster samt kostnader för IT, telekommunikation och liknande kostnader. Dessutom inkluderar Rezidors rörelsekostnader fastighetsskatt och betalning av fastighetsförsäkringar. Den största delen av Bolagets övriga rörelsekostnader är kostnader för central försäljning, marknadsföring och distribution.

En betydande andel av Rezidors kostnader är i form av hyresbetalningar. Hyreskostnaderna beror främst på Rezidors förmåga att förhandla fördelaktiga hyresvillkor. I fall då Rezidor betalar en rörlig hyra påverkas hyreskostnaden också av de aktuella hotellens intäktsnivå. Marginalerna från de hotell som drivs med hyresavtal minskar normalt under ekonomiska nedgångar eftersom Bolagets kostnadsbas till största delen är fast (exklusive den rörliga delen i vissa av hyresavtalen, som minskar under en nedgång som ett resultat av lägre intäktsnivåer). Bolagets strategi har varit att i öka andelen arvodesbaserade hotell med management- och franchiseavtal för att balansera portföljen, vilket beskrivs i avsnittet ”Gradvis ökning av antalet hotell med management- och franchiseavtal i förhållande till antalet hotell med hyresavtal” ovan.

Som en del av omstruktureringsprogrammet Route 2015 och Projekt FIT (som beskrivs i avsnittet ”Genomförande av omstruktureringsprogrammet Route 2015 samt kostnadsbesparingsinitiativ inom ramen för Projekt FIT” ovan), har Rezidor genomfört, och fortsätter att genomföra, ett antal initiativ för att optimera Bolagets kostnadsbas och förbättra den interna effektiviteten.

Förändringar i valutakurserna

Rezidor bedriver verksamhet i ett antal länder med olika valutor och är följaktligen exponerad mot växelkursförändringar. De viktigaste valutorna förutom Rezidors redovisningsvaluta, euro, är svenska, norska och danska kronor, amerikanska dollar, schweiziska franc, och brittiska pund. Exponeringen mot danska kronor är emellertid begränsad eftersom valutan är peggad mot euron.

Rezidor utsätts för valutatransaktionsrisker när dess dotterbolag gör transaktioner i en annan valuta än deras normala verksamhetsvaluta. I motsats till den del av verksamheten som bedrivs med hyresavtal, där verksamheten ofta till sin natur är lokal och således endast föremål för begränsad exponering, är den arvodesbaserade verksamheten allmänt sett utsatt för relativt betydande valutatransaktionsrisker. Denna transaktionsexponering uppstår när arvoden erhålls av bolag i ett annat land än det land som det hotell som genererar arvodet är beläget i och är främst hänförlig till arvoden från hotell med management- och franchiseavtal utanför Norden och Övriga Västeuropa.

Därutöver redovisas Rezidors utländska dotter- och intressebolags resultat och finansiella ställning i relevant funktionell (ofta lokal) valuta och räknas sedan om till euro till tillämplig växelkurs för att konsolideras i Bolagets koncernräkenskaper, vilka redovisas i euro. Växelkurser mellan dessa valutor och euro kan vara föremål för betydande svängningar. Sådana fluktuationer kan ha en väsentlig negativ inverkan på Rezidors finansiella ställning och resultat.

Under 2011 påverkades intäkterna positivt med 13,8 miljoner euro till följd av eurons försvagning i förhållande till några av Bolagets viktigaste handelsvalutor, däribland det brittiska pundet, den norska kronan och den svenska kronan. Under 2012 uppgick den positiva valutaeffekten på intäkterna från försvagningen av euron i förhållande till förutnämnda valutor till 24,9 miljoner euro. Under 2013 förstärktes euron mot de förutnämnda valutorna, vilket resulterade i en negativ inverkan på Bolagets intäkter om 21,4 miljoner euro. Eftersom Bolagets intäkter och kostnader i hyresverksamheten är i samma valuta, har valkutakursfluktuationer begränsad inverkan på Bolagets resultat.

Bolaget strävar efter att minska valutatransaktionsriskerna genom att matcha åtaganden, kassaflöden och skulder i samma valuta samt teckna valutakontrakt i valutakurssäkringssyfte. Det är dock möjligt att Rezidor inte kan skydda sig fullt ut mot sådana risker till en rimlig kostnad, vilket kan ha en väsentlig negativ inverkan på Bolagets finansiella ställning och resultat. Valutakursfluktuationer kan även påverka resandet i allmänhet negativt om exempelvis den lokala valutan på en populär resedestination stiger kraftigt. Se vidare ”Hantering av finansiella risker” nedan.

Säsongsvariationer

Rezidors verksamhet varierar beroende på säsong. Under normala förhållanden har Rezidor flest affärsgäster under maj, juni, september, oktober och november, vilka genererar de högsta intäkterna. Semesterresenärerna kommer främst under sommarmånaderna, och då framför allt under juli och augusti som är de vanligaste semestermånaderna i Europa. Under de senaste åren har EBITDA för det första kvartalet varit negativt eller bara i begränsad utsträckning bidragit positivt till helårets EBITDA på grund av den låga efterfrågan på hotellboende och att Rezidors kostnadsbas är relativt fast på medellång sikt. Det första kvartalets EBITDA påverkas också negativt om påsken ligger under årets första kvartal, eftersom antalet affärsresenärer då minskar. Under de senaste åren har EBITDA för andra, tredje och fjärde kvartalet generellt sett bidragit positivt till helårets EBITDA.

Förklaring av Rezidors intäktsmix

Rezidors intäkter består av hotellintäkter från hotell som drivs med hyresavtal, arvoden från Rezidors management- och franchiseavtal och övriga icke-hotellrelaterade intäkter.

- **Hotellintäkter.** Hotellintäkter genereras endast från Rezidors hyresavtal och består av rumsintäkter, intäkter från mat och dryck, samt övriga hotellintäkter.
  - *Rumsintäkter.* I rumsintäkter ingår intäkter från uthyrningen av rum i bolagets hotell med hyresavtal.
  - *Intäkter från mat och dryck.* I intäkter från mat och dryck ingår försäljningen av mat och dryck i Rezidors restauranger, barer och vid banketter i de hotell som Rezidor driver med hyresavtal samt intäkterna från konferensanläggningar och rumsbetjäning på dessa hotell.
  - *Övriga hotellintäkter.* I övriga hotellintäkter ingår intäkter som genereras från andra tjänster på Rezidors hotell som drivs med hyresavtal, bland annat intäkter från telekommunikation, parkering, betal-TV, tvättinrättningar, gym och pooler.
- **Arvoden.** Arvodena genereras från Rezidors management- och franchiseavtal. Intäkterna härrör främst från basarvoden (managementarvoden) som utgår i form av procentuell andel av hotellets totala intäkter och incitamentsbaserade managementarvoden, vilka utgår i form en procentuell andel av bruttoresultatet eller justerat bruttoresultat för hotellets verksamhet. Bolaget erhåller också marknadsföringsavgifter baserat på de totala rumsintäkterna och bokningsavgifter baserat på antalet gjorda bokningar genom de system som Rezidor använder. Intäkter som genereras från hotell med franchiseavtal grundar sig på royalty eller licensavgifter samt på marknadsförings- och bokningsavgifter som betalas av franchisetagarna. Därutöver måste hotellägarna vanligtvis betala ytterligare avgifter för att få åtkomst till olika koncept och program förknippade med varumärket.
- **Övriga intäkter.** I övriga intäkter ingår intäkter från administrativa enheter, exempelvis intäkter från Rezidors tryckeri som tar fram marknadsföringsmaterial till hotellen, intäkter som genereras genom Rezidors lojalitetsprogram samt intäkter som genereras via gemensamma servicecentra från försäljningen av tjänster till hotellen som Bolaget har avtal med.

Ändrade redovisningsprinciper

Rezidor antog den 1 januari 2013 den reviderade standarden ”IAS 19 Ersättning till anställda”. Ändringarna i IAS 19 avser redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner och ersättning vid uppsägning. Den mest väsentliga ändringen avser redovisning av förmånsbestämda förpliktelser och förvaltningstillgångar. Ändringarna ställer krav på att samtliga aktuariella vinster och förluster redovisas omedelbart via övrigt totalresultat, vilket innebär att korridormetoden avskaffas så att nettotillgångarna eller -skulderna från förmånsbestämda planer redovisas fullt ut för att visa det verkliga värdet av planernas under- eller överskott. Vidare har räntekostnaden, samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, som använts i den tidigare versionen av IAS 19, ersatts med ett nettoräntebelopp, vilket beräknas genom att tillämpa diskonteringsräntan på nettoskulden eller -tillgången.

Rezidor har tillämpat den ändrade IAS 19 retroaktivt, och jämförande siffror för räkenskapsåret 2012 har räknats om. Oredovisade aktuariella vinster och förluster per den 1 januari 2012 har redovisats direkt mot eget kapital som ändrad redovisningsprincip. Effekten av implementeringen av ändringarna av ändringarna i IAS 19 presenteras i tabellen till höger.

MEUR	Tidigare redovisat	IAS 19R justeringar	Omräknat
1 januari 2012			
Pensionsmedel, netto	9,2	–9,2	–
Pensioner och liknande förpliktelser	2,1	9,5	11,7
Uppskjutna skattefordringar	31,6	0,0	31,6
Uppskjutna skatteskulder	15,7	–5,3	10,4
Eget kapital	164,7	–13,4	151,3
2012 (12 månader)			
Periodens resultat	–16,8	–0,2	–17,0
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	2,9	9,5	12,3
Summa totalresultat för periodens	**–14,0**	**9,3**	**–4,7**
31 december 2012			
Pensionsmedel, netto	7,7	–1,9	5,8
Pensioner och liknande förpliktelser	1,9	4,0	5,9
Uppskjutna skattefordringar	28,9	1,1	30,0
Uppskjutna skatteskulder	16,6	–0,7	15,9
Eget kapital	149,8	–4,0	145,8

Rezidors resultat

Följande tabell visar Rezidors resultat för angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret			
MEUR	2014	2013	2013	2012	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Intäkter	211,4	207,1	919,5	923,7	923,7	864,2
Kostnad sålda varor gällande mat och dryck samt övriga relaterade kostnader	–13,1	–12,9	–54,9	–62,3	–66,5	–65,5
Personalkostnader och kontraktsanställningar	–79,7	–78,5	–315,1	–320,1	–315,8	–303,1
Övriga rörelsekostnader	–53,3	–53,3	–217,6	–225,4	–225,4	–207,5
Fastighetsförsäkring och fastighetsskatt	–3,6	–3,7	–14,9	–15,6	–15,6	–13,6
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)	**61,7**	**58,7**	**317,0**	**300,3**	**300,5**	**274,6**
Hyreskostnad	–62,3	–62,0	–238,5	–252,0	–252,0	–242,1
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	–0,2	0,5	2,1	2,4	2,4	2,6
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)	**–0,8**	**–2,8**	**80,7**	**50,7**	**50,8**	**35,1**
Av- och nedskrivningar	–7,3	–7,2	–29,6	–30,1	–30,1	–31,6
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	–0,4	–	–5,0	–12,3	–12,3	–11,6
Kostnader hänförliga till avslut/omstrukturering av avtal	—	–	–1,9	–9,4	–9,4	–
Rörelseresultat (EBIT)	**–8,5**	**–10,0**	**44,2**	**–1,1**	**–0,9**	**–7,7**
Finansiella intäkter	0,2	0,3	0,9	1,2	1,2	1,4
Finansiella kostnader	–0,8	–0,5	–2,6	–2,2	–2,2	–2,4
Resultat före skatt	**–9,1**	**–10,2**	**42,4**	**–2,0**	**–1,9**	**–8,6**
Inkomstskatt	–1,2	–1,0	–19,3	–15,0	–15,0	–3,3
Periodens resultat	**–10,3**	**–11,2**	**23,2**	**–17,0**	**–16,8**	**–11,9**
Övrigt totalresultat:						
Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet:						
Aktuariella vinster och förluster			–8,4	13,0		
Skatt på aktuariella vinster och förluster			2,2	–3,5		
Poster som kan komma att omklassificeras till resultatet:						
Valutadifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	0,5	–1,0	–9,0	–2,9	2,9	1,3
Skatt på valutadifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	–0,0	0,2	0,5	0		
Verkligt värde på resultat från kassaflödessäkringar	–0,2	–	0,3	–		
Skatt på verkligt värde på resultat från kassaflödessäkringar	0,1	–	0	–		1,3
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto	**0,4**	**–12,0**	**–14,6**	**12,4**	**2,9**	**0,2**
Periodens totalresultat	**–9,9**	**–12,0**	**–8,6**	**–4,7**	**–14,0**	**–11,7**

Följande tabell visar Rezidors intäkter, EBITDA och EBIT, fördelat på geografiska segment, för angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret			
MEUR	2014	2013	2013	2012	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Intäkter						
Norden	102,2	98,3	421,7	427,2	427,2	396,1
Övriga Västeuropa	94,8	94,8	432,2	436,2	436,2	420,6
Östeuropa	6,8	6,7	37,8	36,4	36,4	30,6
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	7,6	7,3	27,7	23,8	23,8	16,9
Totalt	**211,4**	**207,1**	**919,5**	**923,7**	**923,7**	**864,2**
EBITDA						
Norden	6,8	7,4	55,5	51,5	51,7	48,4
Övriga Västeuropa	–5,0	–6,6	26,9	7,9	7,9	4,5
Östeuropa	2,5	2,6	23,4	25,3	25,3	20,6
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	5,0	4,5	17,2	13,9	13,9	10,3
Centrala kostnader[1)]	–10,1	–10,7	–42,3	–47,9	–47,9	–48,8
Totalt	**–0,8**	**–2,8**	**80,7**	**50,7**	**50,8**	**35,1**
EBIT						
Norden	2,7	3,0	38,3	33,0	33,2	31,3
Övriga Västeuropa	–8,6	–9,2	8,1	–24,1	–24,1	–20,7
Östeuropa	2,5	2,5	23,1	24,2	24,2	20,3
Mellanöstern, Afrika och övriga länder	5,0	4,4	17,0	13,7	13,7	10,2
Centrala kostnader[1)]	–10,1	–10,7	–42,3	–47,9	–47,9	–48,8
Totalt	**–8,5**	**–10,0**	**44,2**	**–1,1**	**–0,9**	**–7,7**

1) Centrala kostnader utgör kostnader för funktioner vid huvudkontor och regionala funktioner, som ledningsgrupp, finans, affärsutveckling, juridisk avdelning, investerarrelationer, teknisk utveckling, personalavdelning, driftsledning, IT, varumärkesutveckling, samt inköp. Samtliga funktioner stödjer alla hotell inom Rezidor-koncernen, dvs. såväl hotell med hyresavtal som hotell med management- och franchiseavtal.

Följande tabell visar Rezidors intäkter, EBITDA och EBIT, fördelat på kontraktstyp, för angivna perioder:

	Tremånadersperioden 1 januari – 31 mars		Räkenskapsåret			
MEUR	2014	2013	2013	2012	2012	2011
	(oreviderat)		*(reviderat)*	*(omräknat) (oreviderat)*	*(reviderat)*	*(reviderat)*
Intäkter						
Hyresavtal[1)]	182,6	178,3	785,1	800,1	799,8	757,1
Managementavtal[2)]	20,6	20,8	97,8	90,2	90,2	76,6
Franchiseavtal[3)]	4,4	4,2	21,1	16,9	16,9	15,2
Övriga[4)]	3,8	3,8	15,5	16,5	16,8	15,3
Totalt	**211,4**	**207,1**	**919,5**	**923,7**	**923,7**	**864,2**
EBITDA						
Hyresavtal[5)]	–3,1	–2,8	49,0	38,6	38,8	33,5
Managementavtal[6)]	9,9	7,9	58,5	47,4	47,4	41,6
Franchiseavtal[7)]	2,2	2,4	12,3	8,5	8,5	6,7
Övriga[8)]	0,3	0,4	3,2	4,1	4,1	2,0
Centrala kostnader[9)]	–10,1	–10,7	–42,3	–47,9	–47,9	–48,8
Totalt	**–0,8**	**–2,8**	**80,7**	**50,7**	**50,8**	**35,1**
EBIT						
Hyresavtal[5)]	–10,1	–9,0	16,0	–8,4	8,2	3,5
Managementavtal[6)]	9,9	7,6	57,8	45,9	45,9	40,9
Franchiseavtal[7)]	2,2	2,4	12,1	8,3	8,3	6,5
Övriga[8)]	–0,4	–0,3	0,5	1,0	1,0	2,8
Centrala kostnader[9)]	–10,1	–10,7	–42,3	–47,9	–47,9	–48,8
Totalt	**–8,5**	**–10,0**	**44,2**	**–1,1**	**–0,9**	**–7,7**

1) Omfattar de totala intäkterna (rums-, mat-, dryckes- och andra hotellintäkter) från hotell som drivs med hyresavtal.
2) Omfattar alla arvoden från hotell som drivs med managementavtal.
3) Omfattar alla arvoden från hotell som drivs med franchiseavtal.
4) Omfattar intäkter från övrig administrativ verksamhet.
5) Omfattar nettobidraget från hotell med hyresavtal minus hyra och relaterade marknadsföringskostnader, royaltyavgifter och bokningsavgifter. Marknadsföringskostnader fördelas på de operativa enheterna, det vill säga hyres-, management- och franchiseavtal för varje region, baserat på rumsintäkter. Avseende EBIT är amorteringen av immateriella tillgångar relaterade till franchiseavtal med Carlson fördelade efter samma princip.
6) Omfattar arvodena från hotell med managementavtal minus relaterade marknadsföringskostnader, royaltyavgifter, bokningsavgifter. Marknadsföringskostnader fördelas på de operativa enheterna, det vill säga hyres-, management- och franchiseavtal för varje region, baserat på rumsintäkter. Avseende EBIT är amorteringen av immateriella tillgångar relaterade till franchiseavtal med Carlson fördelade efter samma princip. EBIT inkluderar därtill effekten av alla nedskrivningar på investeringar gjorda i relation till managementavtal.
7) Omfattar arvodena från hotell med franchiseavtal minus relaterade marknadsföringskostnader, royaltyavgifter och bokningsavgifter. Marknadsföringskostnader fördelas på de operativa enheterna, det vill säga hyres-, management- och franchiseavtal för varje region, baserat på rumsintäkter. Amorteringen av immateriella tillgångar relaterade till franchiseavtal med Carlson är fördelade efter samma princip.
8) Omfattar bidrag från de övriga administrativa aktiviteterna och inkluderar även resultatandelar från intresseföretag (för EBITDA) och vinst (förlust) vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (för EBIT). Avskrivningar och amorteringar relaterade till administrativa aktiviteter är inkluderade i "Övriga" i EBIT.
9) Omfattar företagsgemensamma kostnader vid huvudkontoret och regionala kostnader (exklusive marknadsföringskostnader som fördelas på de övriga enheterna) före avskrivningar och amorteringar. Se fotnot 1) till föregående tabell.

Perioderna 1 januari – 31 mars 2014 och 2013

För utförlig information om Bolagets finansiella ställning och resultat för perioden 1 januari – 31 mars 2014, inklusive en diskussion om den finansiella utvecklingen jämfört med motsvarande period 2013, hänvisas till ”Delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014” nedan.

Räkenskapsåren 2013 och 2012 (omräknat)

Intäkter

Koncernen

Under 2013 uppgick Rezidors intäkter till 919,5 miljoner euro, en minskning med 4,2 miljoner euro, jämfört med 923,7 miljoner euro under 2012. Minskningen beror huvudsakligen på avvecklingen av nio hyresavtal under 2012 samt den negativa påverkan från försvagningen av många av Bolagets verksamhetsvalutor gentemot euron under 2013.

I tabellen visas information om de huvudsakliga faktorer som påverkat förändringen i Bolagets intäkter under 2013 jämfört med 2012:

MEUR	Tillväxt jämförbara hotell[1]	Nya hotell[2]	Avvecklade hotell	Valutaeffekt	Total förändring
Rumsintäkter	16,3	–	–17,2	–10,7	–11,6
Intäkter från mat och dryck	2,2	–	–6,5	–5,5	–9,8
Övriga hotellintäkter	3,3	4,3	–0,7	–0,6	6,3
Totala hotellintäkter	**21,8**	**4,3**	**–24,4**	**–16,8**	**–15,1**
Arvoden	11,5	6,5	–1,4	–3,7	11,8
Övriga intäkter	0,0	–	0,0	–0,9	–0,9
Summa intäkter	**33,3**	**9,7**	**–25,8**	**–21,4**	**–4,2**

1) Tillväxt i intäkter från jämförbara hotell, dvs. jämförbara hotell i drift under motsvarande föregående period som jämförs.
2) Inkluderar hotell som har varit öppna mindre än 24 månader.

Under 2013 minskade Rezidors intäkter från hotell med hyresavtal med 15,1 miljoner euro, från 800,1 miljoner euro under 2012 till 785,1 miljoner euro. Rumsintäkterna minskade under 2013 med 11,6 miljoner euro och intäkter från mat och dryck minskade med 9,8 miljoner euro jämfört med föregående år, huvudsakligen som ett resultat av att Rezidor avslutade sju hyresavtal i Frankrike och två i Sverige under 2012, tillsammans med effekten från försvagningen av många av Bolagets verksamhetsvalutor under 2013. Minskningen i rumsintäkter och intäkterna från mat och dryck uppvägdes delvis av en ökning av övriga hotellintäkter med 6,3 miljoner euro under 2013 jämfört med 2012. Justerat för jämförelsestörande poster ökade intäkterna från hotell med hyresavtal med 24,4 miljoner euro mellan 2012 och 2013. Antalet rum på hotell med hyresavtal per den 31 december 2012 och 2013 uppgick till 17 694 respektive 16 732.

De totala arvodesintäkterna ökade med 11,8 miljoner euro, från 107,1 miljoner euro under 2012 till 118,8 miljoner euro under 2013 som ett resultat av ett starkt underliggande resultat på tillväxtmarknaderna samt öppnandet av nya hotell, vilket uppvägde den negativa påverkan från försvagningen av många av Bolagets verksamhetsvalutor gentemot 2013 jämfört med 2012. Arvodesintäkterna från hotell med managementavtal ökade med 7,6 miljoner euro från 90,2 miljoner euro under 2012 till 97,8 miljoner euro under 2013, huvudsakligen till följd av en ökning i antalet rum på hotell i drift med managementavtal från 39 937 per den 31 december 2012 till 41 242 per den 31 december 2013. Avgiftsintäkter från hotell med franchiseavtal ökade med 4,1 miljoner euro, från 16,9 miljoner euro under 2012 till 21,0 miljoner euro under 2013, främst som ett resultat av en ökning av antalet rum på hotell i drift med franchiseavtal från 16 375 per den 31 december 2012 till 17 298 per den 31 december 2012.

Under 2013 minskade övriga intäkter med 0,9 miljoner, från 16,5 miljoner euro under 2012 till 15,5 miljoner euro under 2013. Minskningen var huvudsakligen hänförlig till omklassificeringen av leverantörbonusar.

RevPAR-utveckling

Bolagets redovisade RevPAR för hotell under hyres- och managementavtal ökade med 2,7 procent, från 67,4 miljoner euro under 2012 till 69,2 miljoner euro under 2013. Justerat för valutasvängningar, avveckling av hotell och öppnandet av nya hotell (som normalt har en lägre RevPAR under de tidigare stadierna av driften) ökade Bolagets RevPAR för jämförbara hotell med hyres- och managementavtal med 5,8 procent under 2013 jämfört med 2012. Ökningen förklaras huvudsakligen av ökad beläggningsgrad. Under 2013 ökade RevPAR för jämförbara hotell med hyresavtal med 3,2 procent jämfört med 2012.

Samtliga fyra geografiska segment rapporterade en RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell under 2013. I Mellanöstern, Afrika och övriga länder förbättrades RevPAR för jämförbara hotell med 13,6 procent under 2013 som ett resultat av tillväxt både inom beläggningsgrad och priser, särskilt i Sydafrika och Förenade Arabemiraten, vilket kompenserade för den negativa påverkan från de politiska oroligheterna i Nordafrika och Egypten under året. I Östeuropa ökade RevPAR för jämförbara hotell med 4,5 procent under 2013, huvudsakligen som ett resultat av en ökad beläggningsgrad, i synnerhet i Ryssland och Baltikum, vilket kompenserade för en svag nedgång i priserna. I Norden ökade RevPAR för jämförbara hotell med 4,2 procent under 2013, huvudsakligen som ett resultat av en ökad beläggningsgrad i Danmark och Norge. I Övriga Västeuropa ökade RevPAR för jämförbara hotell med 3,8 procent under 2013, vilket drevs av en ökning av beläggningsraden mot bakgrund av en nedgång i priserna, med en särskilt positiv RevPAR-utveckling i Irland, Nederländerna och Storbritannien.

Intäkter per geografiskt segment

Norden. Intäkter från hotell i Norden stod för 45,9 procent av de totala intäkterna under 2013, jämfört med 46,6 procent under 2012. Under 2013 uppgick intäkterna för Norden till 421,7 miljoner euro, en minskning med 5,5 miljoner euro, jämfört med 427,2 miljoner euro under 2012. Minskningen härrör främst från en försvagning av den svenska och norska kronan gentemot euron, samt att Bolaget avslutade två hyresavtal i Sverige i slutet av 2012. Den negativa påverkan kompenserades delvis av ökad beläggningsgrad drivet av stark underliggande efterfrågan.

Övriga Västeuropa. Intäkterna från hotell i Övriga Västeuropa stod för 47,0 procent av de totala intäkterna under 2013, jämfört med 47,2 procent under 2012. Under 2013 uppgick intäkterna från Övriga Västeuropa till 432,2 miljoner euro, en minskning med 4,0 miljoner euro, jämfört med 436,2 miljoner euro under 2012. Minskningen beror främst på att euron stärktes och att Bolaget avslutade sju hyresavtal i Frankrike i slutet av 2012.

Östeuropa. Intäkterna från hotell i Östeuropa stod för 4,1 procent av de totala intäkterna under 2013, jämfört med 3,9 procent under 2012. Under 2013 uppgick intäkterna för Östeuropa till 37,8 miljoner euro, en ökning med 1,4 miljoner euro, jämfört med 36,4 miljoner euro under 2012. Trots att euron stärktes och det faktum att ett hotell bytte från ett managementavtal till ett franchiseavtal ökade arvodesintäkterna med 3,8 procent under 2013 jämfört med 2012, som ett resultat av att Bolaget adderat nya hotell till portföljen sedan början av 2012.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Intäkter från hotell i Mellanöstern, Afrika och övriga länder stod för 3,0 procent av de totala intäkterna under 2013, jämfört med 2,6 procent under 2012. Under 2013 uppgick intäkterna för Mellanöstern, Afrika och övriga länder till 27,7 miljoner euro, en ökning med 3,9 miljoner euro, jämfört med 23,8 miljoner euro under 2012. Ökningen härrör främst från öppnandet av nya hotell och en stark RevPAR-tillväxt, vilket kompenserade för den negativa påverkan från en starkare euro.

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)

Koncernen

Under 2013 uppgick Bolagets EBITDA till 80,7 miljoner euro, en ökning med 30,0 miljoner euro, jämfört med 50,7 miljoner euro under 2012. EBITDA-marginalen förbättrades med 3,3 procent, från 5,5 procent under 2012 till 8,8 procent under 2013.

Bolagets förbättrade EBITDA och EBITDA-marginal beror främst på den ökade andelen arvodesbaserade intäkter med hög marginal till följd av avvecklingen av nio hyresavtal under 2012, i kombination med de positiva effekterna från genomförda kostnadsbesparingsinitiativ under Route 2015 och Projekt FIT. Rezidor uppskattar att vidtagna åtgärder bidrog till att EBITDA-marginalen förbättrades med 2,6 procentenheter under 2013. Skillnaden mellan 2013 och 2012 förklaras vidare av engångskostnader i form av konsultarvoden om 5,6 miljoner euro under 2012, samt en nedskrivning om 2,3 miljoner euro avseende avgiftsrelaterade fordringar under andra kvartalet 2012.

EBITDA per geografiskt segment

Norden. Norden stod för 52,2 procent respektive 45,1 procent av EBITDA före centrala kostnader under 2012 respektive 2013. Under 2013 ökade EBITDA för Norden till 55,5 miljoner euro, en ökning med 4,0 miljoner euro, eller 7,6 procent, jämfört med 51,5 miljoner euro under 2012. EBITDA-marginalen förbättrades från 12,1 procent under 2012 till 13,2 procent under 2013, främst som ett resultat av avslutandet av två hyresavtal i Sverige under det fjärde kvartalet 2012 (vilket resulterade i uppsägningskostnader om 0,9 miljoner euro för Bolaget), kombinerat med en hyresjustering om 1,7 miljoner euro för ett (1) hotell med hyresavtal i Sverige under 2012, vilket delvis uppvägde minskningen i intäkterna och de ökade lönekostnaderna.

Övriga Västeuropa. Övriga Västeuropa stod för 8,0 procent respektive 21,8 procent av EBITDA före centrala kostnader under 2012 respektive 2013. Under 2013 uppgick EBITDA för Övriga Västeuropa till 26,9 miljoner euro, jämfört med 7,9 miljoner euro under 2012. EBITDA-marginalen förbättrades från 1,8 procent under 2012 till 6,2 procent under 2013, främst som ett resultat av avvecklingen av nio olönsamma hyresavtal i Frankrike i slutet av 2012 samt omstruktureringen av två hyresavtal under fjärde kvartalet 2013.

Östeuropa. Östeuropa stod för 25,6 procent respektive 18,9 procent av EBITDA före centrala kostnader under 2012 respektive 2013. Under 2013 uppgick EBITDA för Östeuropa till 23,4 miljoner euro, jämfört med 25,3 miljoner euro under 2012. EBITDA-marginalen minskade från 69,5 procent under 2012 till 61,9 procent under 2013, främst som ett resultat av ökade förluster på kundfordringar.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Mellanöstern, Afrika och övriga länder stod för 14,0 procent av EBITDA före centrala kostnader under både 2012 och 2013. Under 2013 uppgick EBITDA för Mellanöstern, Afrika och övriga länder till 17,2 miljoner euro, jämfört med 13,8 miljoner euro under 2012. EBITDA-marginalen ökade från 58,0 procent under 2012 till 61,9 procent under 2013, främst som ett resultat av en positiv RevPAR-utveckling driven av högre rumspriser.

Centrala kostnader. Under 2013 uppgick de centrala kostnaderna till –42,3 miljoner euro, en minskning med 5,6 miljoner euro, eller 11,7 procent jämfört med –47,9 miljoner euro under 2012. Minskningen beror huvudsakligen på organisatoriska förändringar som ledde till minskade personalkostnader med cirka 4,3 miljoner euro, samt minskade konsultkostnader avseende kostnadsbesparingsprojekt under 2012 med 1,9 miljoner euro, vilket kompenserade för en kostnadsökning om 1,8 miljoner euro hänförligt till Bolagets långsiktiga incitamentsprogram.

Rörelseresultat (EBIT)

De faktorer som påverkade Bolagets EBITDA för räkenskapsåren 2013 respektive 2012, vilka beskrivs i föregående avsnitt, har även påverkat Bolagets EBIT för samma perioder. Därutöver påverkas EBIT av avskrivningar och amorteringar, nedskrivningar och återföring av nedskrivningar, samt kostnader hänförliga till avslutande/omstrukturering av avtal.

Koncernen

Under 2013 uppgick Bolagets EBIT till 44,2 miljoner euro, en ökning med 45,3 miljoner euro, jämfört med –1,1 miljoner euro under 2012. EBIT-marginalen under 2013 förbättrades med 4,9 procentenheter till 4,8 procent, jämfört med en negativ marginal under 2012, främst som ett resultat av lägre nedskrivningar av anläggningstillgångar (5,0 miljoner euro under 2013 jämfört med 12,3 miljoner euro under 2012), samt lägre kostnader för avslut av avtal (1,9 miljoner euro under 2013 jämfört med 9,4 miljoner euro under 2012).

EBIT per geografiskt segment

Norden. Norden stod för 70,5 procent respektive 44,2 procent av EBIT före centrala kostnader under 2012 respektive 2013. Under 2013 uppgick EBIT för Norden till 38,3 miljoner euro, en ökning med 5,3 miljoner euro, eller 16,1 procent, jämfört med 33,0 miljoner euro under 2012. EBIT-marginalen förbättrades från 7,7 procent under 2012 till 8,6 procent under 2013, främst som ett resultat av avvecklingen av två hyresavtal i Sverige under fjärde kvartalet 2012, vilket resulterade i uppsägningskostnader om 0,9 miljoner euro för Bolaget, vilket delvis kompenserade för en minskning av intäkterna och högre lönekostnader.

Övriga Västeuropa. Övriga Västeuropa stod för 9,2 procent av EBIT före centrala kostnader under 2013 (under 2012 redovisades en rörelseförlust). Under 2013 uppgick EBIT för Övriga Västeuropa till 8,1 miljoner euro, jämfört med –24,1 miljoner euro under 2012. EBIT-marginalen förbättrades från 5,5 procent under 2012 till 2,3 procent under 2013, främst som ett resultat av de faktorer som beskrivs ovan i kombination med lägre kostnader för avslut av avtal (1,9 miljoner euro under 2013 jämfört med 8,5 miljoner euro under 2012), lägre nedskrivningskostnader för anläggningstillgångar (5,0 miljoner euro under 2013 jämfört med 12,3 miljoner euro under 2012), samt en minskning av avsättningar för onerösa avtal.

Östeuropa. Östeuropa stod för 51,6 procent respektive 26,7 procent av EBIT före centrala kostnader under 2012 respektive 2013. Under 2013 uppgick EBIT för Östeuropa till 23,1 miljoner euro, jämfört med 24,2 miljoner euro under 2012. EBIT-marginalen minskade från 66,5 procent under 2012 till 61,1 procent under 2013, främst som ett resultat av ökade förluster på kundfordringar.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Mellanöstern, Afrika och övriga länder stod för 29,3 procent respektive 19,6 procent av EBIT före centrala kostnader under 2012 respektive 2013. Under 2013 uppgick EBIT för Mellanöstern, Afrika och övriga länder till 17,0 miljoner euro, jämfört med 13,7 miljoner euro under 2012. EBIT-marginalen ökade från 57,1 procent under 2012 till 61,2 procent under 2013, främst som ett resultat av en positiv RevPAR-utveckling driven av högre rumspriser.

Centrala kostnader. Under 2013 uppgick de centrala kostnaderna till –42,3 miljoner euro, en minskning med 5,6 miljoner euro, eller 11,7 procent jämfört med –47,9 miljoner euro under 2012. Minskningen beror huvudsakligen på organisatoriska förändringar som ledde till minskade personalkostnader med cirka 4,3 miljoner euro, samt minskade konsultkostnader avseende kostnadsbesparingsprojekt under 2012 med 1,9 miljoner euro, vilket kompenserade för en kostnadsökning om 1,8 miljoner euro hänförligt till Bolagets långsiktiga incitamentsprogram.

Årets resultat

Under 2013 uppgick årets resultat till 23,2 miljoner euro, en ökning med 40,2 miljoner euro, jämfört med en förlust om 17,0 miljoner euro under 2012. Ökningen härrör främst från de faktorer som har presenterats ovan. Dessa faktorer kompenserade mer än väl för en mindre ökning av de av finansiella nettokostnaderna (1,7 miljoner euro under 2013, jämfört med 1,0 miljon euro under 2012) och en ökad skattekostnad (19,3 miljoner euro under 2013, jämfört med 15,0 miljoner euro under 2012).

Räkenskapsåren 2012 (reviderat) och 2011

Intäkter

Koncernen

Under 2012 uppgick Bolagets intäkter till 923,7 miljoner euro, en ökning med 59,5 miljoner euro, jämfört med 864,2 miljoner euro under 2011. Ökningen beror huvudsakligen på tillväxt i Bolagets arvodesbaserade verksamhet, vilket reflekteras i det ökade antalet hotell under managamentavtal, en positiv RevPAR-utveckling i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika, samt den positiva påverkan från att många av Bolagets verksamhetsvalutor stärktes gentemot euron.

I tabellen visas information om de huvudsakliga faktorer som påverkat förändringen i Bolagets intäkter under 2012 jämfört med 2011:

MEUR	Tillväxt jämförbara hotell[1]	Nya hotell[2]	Avvecklade hotell	Valutaeffekt	Total förändring
Rumsintäkter	11,0	–	–1,1	15,7	25,6
Intäkter från mat och dryck	9,3	–	–0,3	7,9	16,9
Övriga hotellintäkter	–0,2	–	0,0	0,7	0,5
Totala hotellintäkter	**20,1**	**–**	**–1,4**	**24,3**	**43,0**
Arvoden	13,3	3,0	–1,3	0,3	15,3
Övriga intäkter	0,9	–	–	0,3	1,2
Summa intäkter	**34,3**	**3,0**	**–2,7**	**24,9**	**59,5**

1) Tillväxt i intäkter från jämförbara hotell, dvs. jämförbara hotell i drift under motsvarande föregående period som jämförs.
2) Inkluderar hotell som har varit öppna mindre än 24 månader.

De totala hotellintäkterna från hotell med hyresavtal ökade med 42,7 miljoner euro, från 757,1 miljoner euro under 2011 till 799,8 miljoner euro under 2012. Rumsintäkterna ökade under 2012 med 25,6 miljoner euro, intäkter från mat och dryck ökade med 17,0 miljoner euro, och övriga hotellintäkter ökade med 0,4 miljoner euro jämfört med föregående år. Ökningarna berodde främst på att många av Bolagets verksamhetsvalutor stärktes gentemot euron under 2012 samt en måttlig men positiv utveckling av RevPAR under 2012 jämfört med 2011, vilket kompenserade för effekten från avslutandet av hyresavtal under 2012. Antalet rum i hotell med hyresavtal i drift per den 31 december 2011 och 2012 uppgick till 17 686 respektive 17 694.

De totala arvodesintäkterna ökade med 15,3 miljoner euro från 91,8 miljoner euro under 2011 till 107,1 miljoner euro under 2012 som ett resultat av ett starkt underliggande resultat på tillväxtmarknaderna samt öppnandet av nya hotell, i kombination med att många av Bolagets verksamhetsvalutor stärktes gentemot euron under 2012. Arvodesintäkter från hotell med managementavtal ökade med 13,6 miljoner euro från 76,6 miljoner euro under 2011 till 90,2 miljoner euro under 2012, huvudsakligen på grund av ökningen av antalet rum på hotell i drift med managementavtal från 37 696 per den 31 december 2011 till 39 937 per den 31 december 2012. Arvodesintäkter från hotell med franchiseavtal ökade med 0,7 miljoner euro, från 6,7 miljoner euro under 2011 till 7,5 miljoner euro under 2012, främst som ett resultat av en ökning av antalet rum på hotell i drift med franchiseavtal från 15 384 per den 31 december 2011 till 16 375 per den 31 december 2012.

Övriga intäkter ökade med 1,2 miljoner euro, från 15,3 miljoner euro under 2011 till 16,5 miljoner euro under 2012. Ökningen berodde huvudsakligen på omklassificering av erhållna bonusar från leverantörer.

RevPAR-utveckling

Bolagets RevPAR för hotell under hyres- och managementavtal ökade med 7,1 procent, från 63,0 miljoner euro under 2011 till 67,4 miljoner euro under 2012. Justerat för påverkan från faktorer som påverkar jämförbarheten ökade Bolagets RevPAR för jämförbara hotell med 4,6 procent under 2012 jämfört med 2011, en utveckling som främst drevs av en ökad beläggningsgrad. Under 2012 ökade RevPAR för jämförbara hotell med 1,7 procent jämfört med 2011, vilket avspeglade det svagare ekonomiska läget i Norden och Övriga Västeuropa.

Samtliga fyra geografiska segment redovisade en RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell under 2012, med den starkaste utvecklingen jämfört med 2011 i Mellanöstern och Afrika, som under 2011 påverkades negativt av politiska oroligheter. Under 2012 ökade RevPAR för jämförbara hotell med 9,9 procent, drivet främst av ökad beläggningsgraden. Östeuropa fortsatte att uppvisa förbättringar av RevPAR under 2012, med en RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell på 8,4 procent jämfört med 2011, driven av tillväxt i Ryssland och Polen. Norden redovisade en långsammare RevPAR-tillväxt under 2012 (RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell på 1,8 procent) än under 2011, främst som ett resultat av en svag makroekonomisk miljö, samt renoveringsarbeten på hotellen i Köpenhamn, vilket påverkade beläggningsgraden negativt. I Övriga Västeuropa ökade RevPAR för jämförbara hotell med 3,0 procent under 2012, främst till följd av en ökning av beläggningsgraden, med den starkaste utvecklingen i Irland, Nederländerna and Storbritannien. Tillsammans med Schweiz var Danmark det enda land som redovisade en negativ RevPAR-tillväxt under 2012.

Intäkter per geografiskt segment

Norden. Intäkter från hotell i Norden stod för 46,3 procent av de totala intäkterna under 2012, jämfört med 45,8 procent under 2011. Under 2012 uppgick intäkterna för Norden till 427,2 miljoner euro, en ökning med 31,1 miljoner euro, jämfört med 396,1 miljoner euro under 2011. Ökningen härrörde främst från förstärkningen av den svenska och norska kronan gentemot euron, ökade intäkter relaterade till möten och evenemang från hotell med hyresavtal (delvis hänförligt till Radisson Blu Waterfront Hotel i Stockholm) samt en stark RevPAR-tillväxt i Norge.

Övriga Västeuropa. Intäkterna från hotell i Övriga Västeuropa stod för 47,2 procent av de totala intäkterna under 2012, jämfört med 48,7 procent under 2011. Under 2012 uppgick intäkterna från Övriga Västeuropa till 436,2 miljoner euro, en ökning med 15,6 miljoner euro, jämfört med 420,6 miljoner euro under 2011. Ökningen förklaras huvudsakligen av förstärkningen av det brittiska pundet mot euron och en stark RevPAR-utveckling.

Östeuropa. Intäkterna från hotell i Östeuropa stod för 3,9 procent av de totala intäkterna under 2012, jämfört med 3,5 procent under 2011. Under 2012 uppgick intäkterna för Östeuropa till 36,4 miljoner euro, en ökning med 5,8 miljoner euro, jämfört med 30,6 miljoner euro under 2011. Ökningen beror främst på en stark RevPAR-tillväxt i regionen, öppnandet av nya hotell samt de positiva effekterna av att euron försvagades.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Intäkter från hotell i Mellanöstern, Afrika och övriga länder svarade för 2,6 procent av de totala intäkterna under 2012, jämfört med 2,0 procent under 2011. Under 2012 uppgick intäkterna för Mellanöstern, Afrika och övriga länder till 23,8 miljoner euro, en ökning med 6,9 miljoner euro, jämfört med 16,9 miljoner euro under 2011. Ökningen beror främst på den politiska oron i Mellanöstern och Nordafrika under 2011. Dessutom ökade arvodesintäkterna som ett resultat av RevPAR-tillväxt, öppnandet av nya hotell samt att euron försvagades.

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)

Koncernen

Under 2012 uppgick Bolagets EBITDA till 50,8 miljoner euro, en ökning med 15,8 miljoner euro, jämfört med 35,0 miljoner euro under 2011. EBITDA-marginalen var 5,5 procent under 2012, jämfört med 4,1 procent under 2011.

Bolagets förbättrade EBITDA och EBITDA-marginal under 2012 är huvudsakligen hänförligt de positiva effekterna från genomförda åtgärder under Bolagets omstruktureringsprogram, Route 2015, som lanserades i slutet av 2011, inklusive avslutandet av nio olönsamma hyresavtal under 2012. Rezidor uppskattar att dessa åtgärder bidrog till att EBITDA-marginalen förbättrades med 1,8 procentenheter under 2012. EBITDA påverkades negativt av en avsättning på 2,4 miljoner euro hänförlig till två oneröse avtal i Övriga Västeuropa (redovisade som hyreskostnader) samt en hyresjustering på 1,7 miljoner euro för ett hotell med hyresavtal i Sverige under 2012.

EBITDA per geografiskt segment

Norden. Norden stod för 57,7 procent respektive 52,3 procent av EBITDA före centrala kostnader under 2011 respektive 2012. Under 2012 uppgick EBITDA för Norden till 51,7 miljoner euro, en ökning med 3,2 miljoner euro, eller 6,7 procent jämfört med 48,4 miljoner euro under 2011. EBITDA-marginalen minskade från 12,2 procent under 2011 till 12,1 procent under 2012, främst som ett resultat av blygsam RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell, i kombination med avslutandet av två hyresavtal i Sverige under fjärde kvartalet 2012 (som resulterade i uppsägningskostnader om 0,9 miljoner euro för Bolaget) samt en hyresjustering om 1,7 miljoner euro under tredje kvartalet 2012.

Övriga Västeuropa. Övriga Västeuropa stod för 5,3 procent respektive 8,0 procent av EBITDA före centrala kostnader under 2011 respektive 2012. Under 2012 uppgick EBITDA för Övriga Västeuropa till 7,9 miljoner euro, jämfört med 4,5 miljoner euro under 2011. EBITDA-marginalen förbättrades från 1,1 procent under 2011 till 1,2 procent under 2012. Under 2012 påverkades EBITDA negativt av ökade lönekostnader och högre energikostnader. Trots detta förbättrades EBITDA-marginalen för hyresavtalsportföljen jämfört med 2011 som ett resultat av ökade intäkter och lägre hyra uttryckt i procent av hyresintäkterna (ett hotell övergick från fast hyra till en lägre, rörlig hyra). Förbättringen av EBITDA-marginalen under 2012 hämmades emellertid av högre garantibetalningar som en följd av avsättningen på 2,4 miljoner euro för två oneröse avtal (redovisade som hyreskostnader) samt högre avsättningar för osäkra fordringar.

Östeuropa. Östeuropa stod för 24,6 procent respektive 25,6 procent av EBITDA före centrala kostnader under 2011 respektive 2012. Under 2012 uppgick EBITDA för Östeuropa till 25,3 miljoner euro, jämfört med 20,6 miljoner euro under 2011. EBITDA-marginalen ökade från 67,4 procent under 2011 till 69,4 procent under 2012, främst som ett resultat av ökade intäkter, vilket kompenserade för högre avsättningar hänförliga till arvodesrelaterade fordringar.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Mellanöstern, Afrika och övriga länder stod för 12,3 procent respektive 14,0 procent av EBIT före centrala kostnader under 2011 respektive 2012. Under 2012 uppgick EBITDA för Mellanöstern, Afrika och övriga länder till 13,4 miljoner euro, jämfört med 10,3 miljoner euro under 2011. EBITDA-marginalen minskade från 61,2 procent under 2011 till 58,2 procent under 2012, främst som ett resultat av ökade marknadsföringskostnader och högre avsättningar hänförliga till avgiftsrelaterade fordringar.

Centrala kostnader. Under 2012 uppgick de centrala kostnaderna till 47,9 miljoner euro, en liten minskning med 0,9 miljoner euro, eller 1,8 procent, jämfört med 48,8 miljoner euro 2011.

Rörelseresultat (EBIT)

De faktorer som påverkade Bolagets EBITDA för räkenskapsåren 2012 respektive 2011, vilka beskrivs i föregående avsnitt, har även påverkat Bolagets EBIT för samma perioder. Därutöver påverkas EBIT av avskrivningar och amorteringar, nedskrivningar och återföring av nedskrivningar, samt kostnader hänförliga till avslutande/omstrukturering av avtal.

Koncernen

Under 2012 uppgick Bolagets EBIT till –0,9 miljoner euro, en ökning med 6,7 miljoner euro, jämfört med –7,7 miljoner euro under 2011. EBIT-marginalen uppgick till –0,1 procent under 2012 och –0,9 procent under 2011. Under 2012 påverkades EBIT negativt av nedskrivningar om 11,4 miljoner euro samt en nedskrivning om 0,9 miljoner euro rörande övriga aktier och andelar i Östeuropa. EBIT påverkades även negativt av kostnader om 9,4 miljoner euro relaterade till avvecklingen av nio hyresavtal i slutet av 2012 (jämfört med 11,6 miljoner euro 2011). Justerat för nedskrivningarna under 2012 och 2011 samt uppsägningskostnaderna under 2012, uppgick EBIT till 20,8 miljoner euro under 2012, jämfört med 3,9 miljoner euro 2011, och EBIT-marginalen skulle ha förbättrats med 1,8 procentenheter till 2,3 procent under 2012 (jämfört med 0,5 procent 2011).

EBIT per geografiskt segment

Norden. Norden stod för 76,0 procent respektive 70,6 procent av EBIT före centrala kostnader under 2011 respektive 2012. Under 2012 uppgick EBIT för Norden till 33,2 miljoner euro, en ökning med 1,9 miljoner euro, eller 6,1 procent, jämfört med 31,3 miljoner euro under 2011. EBIT-marginalen uppgick till 7,9 procent under 2011, jämfört med 7,8 procent under 2012, en minskning som främst härrör från avslutandet av två hyresavtal i Sverige under fjärde kvartalet 2012, vilket resulterade i uppsägningskostnader om 0,9 miljoner euro för Bolaget, samt en hyresjustering om 1,7 miljoner euro under tredje kvartalet 2012.

Övriga Västeuropa. Under 2012 uppgick EBIT för Övriga Västeuropa till –24,1 miljoner euro, jämfört med –20,7 miljoner euro under 2011. Under 2012 påverkades EBIT negativt av nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar, uppsägningskostnader hänförliga till avslutade hyresavtal i Frankrike samt avsättningar för onerösa avtal.

Östeuropa. Norden stod för 49,4 procent respektive 51,4 procent av EBIT före centrala kostnader under 2011 respektive 2012. Under 2012 uppgick EBIT för Östeuropa till 24,2 miljoner euro, jämfört med 20,3 miljoner euro under 2011. EBIT-marginalen minskade från 66,4 procent under 2011 till 66,3 procent under 2012, främst som ett resultat av ökade förluster på kundfordringar samt en nedskrivning om 0,9 miljoner euro för investeringar i övriga aktier och andelar (Mongolia Nord GmbH) avseende ett hotell i regionen.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Mellanöstern, Afrika och övriga länder stod för 24,8 procent respektive 29,2 procent av EBIT före centrala kostnader under 2011 respektive 2012. Under 2012 uppgick EBIT för Mellanöstern, Afrika och övriga länder till 13,7 miljoner euro, jämfört med 10,2 miljoner euro under 2011. Jämfört med 2011 påverkades EBIT och EBIT-marginalen negativt av ökade marknadsföringskostnader och högre avsättningar hänförliga till avgiftsrelaterade fordringar under 2012.

Centrala kostnader. Under 2012 uppgick de centrala kostnaderna till 47,9 miljoner euro, en liten minskning med 0,9 miljoner euro, eller 1,8 procent, jämfört med 48,8 miljoner euro 2011.

Årets resultat

Under 2012 uppgick årets resultat till 16,8 miljoner euro, en ökning med 4,9 miljoner euro jämfört med en förlust om 11,9 miljoner euro under 2011. Ökningen härrör främst från de faktorer som har presenterats ovan, i kombination med en ökad skattekostnad (15,0 miljoner euro under 2012, jämfört med 3,3 miljoner euro under 2011).

Likviditet och kapitalresurser

Allmänt

Rezidors huvudsakliga källa till likviditet är kassaflöden från verksamheten och, efter behov, extern upplåning. Därtill kan Rezidor behöva använda kassaflödet för att hantera åtaganden under hyresavtal samt managementavtal med garantier innan hotell under sådana avtal genererar tillräckliga intäkter.

Rezidors huvudsakliga likviditetsbehov är relaterat till finansieringen av investeringar i underhåll av befintliga hotell, investeringar i lösöre för nya hotell eller i samband med utbyggnaden av befintliga hotell samt investeringar i närstående företag samt övriga andelar, vilket beskrivs i avsnittet ”Investeringar” nedan. Rezidors likviditetsbehov är typiskt sett som störst under det första kvartalet i varje kalenderår, då beläggningsgraden normalt är lägre då än under övriga kvartal, vilket leder till lägre kassaflöden från verksamheten.

Per den 31 mars 2014 uppgick Bolagets likvida medel till 9,8 miljoner euro. Per samma datum uppgick tillgängliga kreditfaciliteter till 110 miljoner euro, av vilka 1,3 miljoner euro utnyttjats som bankgarantier och 37,5 miljoner euro utnyttjats som checkräkningskrediter. Följaktligen var 71,2 miljoner euro av kreditfaciliteterna outnyttjade per den 31 mars 2014.

Kassaflöden

Följande avsnitt omfattar en diskussion om Bolagets kassaflöden för räkenskapsåren 2011, 2012 och 2013. För information om Bolagets kassaflöden för det första kvartalet 2014, inklusive en diskussion om kassaflödesutvecklingen jämfört med motsvarande period 2013, se ”Delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014” nedan.

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Under 2013 uppgick Bolagets kassaflöde från den löpande verksamheten till 54,6 miljoner euro, jämfört med 16,5 miljoner euro under 2012. Ökningen härrör främst från ett högre rörelseresultat (EBITDA). Kassaflöde från den löpande verksamheten ökade med 2,4 miljoner euro till 16,5 miljoner euro under 2012, från 14,1 miljoner 2011, främst på grund av ett förbättrat rörelseresultat.

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Under 2013 uppgick Bolagets kassaflöde från investeringsverksamheten till 48,8 miljoner euro, jämfört med 41,5 miljoner euro under 2012. Förändringen förklaras främst av ökade investeringsnivåer för hotell med hyresavtal. Bolaget investerade 6,3 procent av intäkterna från hotell med hyresavtal under 2013, vilket överstiger normal förväntad ”run-rate” över tid på cirka 5 procent. Investeringar i renoveringar uppgick till totalt 37,7 miljoner euro, vilket resulterade i ett kassaflöde från investeringsverksamheten om 41,5 miljoner euro, jämfört med 40,0 miljoner euro under 2011.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Under 2013 uppgick Bolagets kassautflöde från finansieringsverksamheten till 7,2 miljoner euro, jämfört med ett kassainflöde om 23,7 miljoner euro 2012 samt ett kassainflöde på 8,5 miljoner euro under 2011. Förändringen mellan 2013 and 2012 förklaras av minskat utnyttjande av checkräkningskrediten (8,6 miljoner euro), erhållande av leasingincitament (2,3 miljoner euro) och en minskning av övriga långsiktiga skulder (0,9 miljoner euro). Förändringen mellan 2012 and 2011 förklaras av ökat utnyttjande av checkräkningskrediten (18,2 miljoner euro), erhållande av leasingincitament (5,0 miljoner euro) och en ökning av övriga långsiktiga skulder (0,9 miljoner euro).

Skuldsättning

Rezidor har säkrat ändamålsenliga checkräkningskrediter och kreditlöften genom långsiktiga avtal med en ledande regional affärsbank med god kreditvärdighet. Bankstrukturen innebär ett gränsöverskridande koncernkonto där majoriteten av kassaflödena inom Rezidor-koncernen samlas. Genom dessa kreditavtal har koncernen erhållit kreditfaciliteter om totalt 105,0 miljoner euro (bestående av en checkräkningskredit på 45 miljoner euro och en revolverande kreditfacilitet på 60 miljoner euro). Dessutom har Rezidor beviljats krediter av en annan europeisk bank motsvarande 5,0 miljoner euro. Räntan under kreditfaciliteterna beräknas som en basränta plus en marginal. Den återstående löptiden för kreditfaciliteterna varierar mellan tolv och sjutton månader (per den 31 december 2013) och är föremål för sedvanliga åtaganden och förpliktelser (covenants). Rezidor har inte pantsatt några tillgångar för att säkra dessa krediter. Per den 31 december 2013 hade 17,5 miljoner euro utnyttjats som checkräkningskredit, och 1,7 miljoner euro utnyttjats som bankgarantier. Följaktligen var 90,8 miljoner euro av kreditfaciliteterna outnyttjade per den 31 december 2013.

Per den 31 december 2013 uppgick likvida medel till 6,9 miljoner euro, varav 5,2 miljoner euro utgjordes av bankinlåning och 1,7 miljoner euro utgjordes av hotellens handkassor. I syfte att minska utnyttjandet av checkräkningskrediter ingår Rezidor regelbundet kortfristiga valutaswappkontrakt, i vilka valutor med plussaldon på koncernkontot swappas till valutor med negativt saldo på koncernkontot.

Uttalande om rörelsekapitalet

Rezidors bedömning är att det befintliga rörelsekapitalet räcker för att täcka behoven under den kommande tolvmånadersperioden.

Investeringar

Rezidors främsta investeringar kan delas in i underhåll av befintliga hotell, investeringar i lösöre för nya hotell (eller i samband med utbyggnaden av befintliga hotell) samt investeringar i närstående företag samt övriga aktier.

Enligt vissa hyresavtal är Rezidor förpliktigat att investera en överenskommen andel av hotellintäkterna i underhåll av hotellfastigheten. Se vidare ”Hotellavtalstyper – Hyresavtal”. Bolaget investerar för närvarande årligen 6–7 procent av hyresintäkterna i hyresportföljen, jämfört med en normal förväntad ”run-rate” över tid på cirka 5 procent. Bolagets ledning har stor självbestämmanderätt i fråga om den exakta tidpunkten för och omfattningen av investeringar i underhåll. Bolagets investeringsplaner för framtiden är beroende av ett flertal faktorer, bland annat förändringar i ekonomiska, politiska eller andra villkor på platser där Bolaget kan lägga fram förslag om att göra investeringar, eller händelser som kan ha en betydande, negativ inverkan på turismen samt hotell- och resebranschen på dessa platser.

Under 2011 utgjordes Rezidors investeringar om 37,9 miljoner euro huvudsakligen av planenligt underhåll och renoveringsarbete i Bolagets hotell med hyreskontrakt i Norden (23,5 miljoner euro) och Övriga Västeuropa (14,3 miljoner euro), vilket också innefattade en investering om 3,7 miljoner euro i samband med öppnandet av Radisson Blu Waterfront Hotel i Stockholm.

Under 2012 utgjordes Rezidors investeringar om 40,2 miljoner euro huvudsakligen av planenligt underhåll och renoveringsarbete i Bolagets hotell med hyreskontrakt i Övriga Västeuropa (22,8 miljoner euro)och Norden (16,3 miljoner euro).

Under 2013 utgjordes Rezidors investeringar om 49,1 miljoner euro huvudsakligen av planenligt underhåll och renoveringsarbete i Bolagets hotell med hyreskontrakt i Övriga Västeuropa (27,6 miljoner euro) och Norden (21,3 miljoner euro).

Av de mest betydande investeringarna som gjorts under 2014 uppgick större underhåll och renoveringsarbeten i Norden till cirka 26,0 miljoner euro och cirka 16,0 miljoner euro är hänförligt till hotell i Övriga Västeuropa. Den mest betydande investeringen om 7,1 miljoner euro avser Radisson Blu Hotel i Lyon, sin för närvarande är stängt för renovering. Investeringarna är finansierade med kassaflöde från verksamheten.

Rezidor avser att använda en del av intäkterna från Företrädesemissionen till att investera i underhåll och renovering av vissa hotell. Se avsnittet ”Bakgrund och motiv”.

Materiella anläggningstillgångar

Per den 31 december 2013 uppgick värdet av Bolagets materiella anläggningstillgångar till totalt 125,3 miljoner euro. De materiella anläggningstillgångarna utgörs huvudsakligen av fasta installationer på hyrda anläggningar (47,8 miljoner euro), maskiner och inventarier (68,7 miljoner euro) samt pågående nyanläggningar (8,7 miljoner euro). Ytterligare information anges i årsredovisningen 2013, not 19, som är införlivad i detta Prospekt genom hänvisning.

Avtalsenliga förpliktelser och ansvarsförbindelser

Tabellen nedan visar Bolagets avtalsenliga förpliktelser och de förväntade löptiderna för samtliga typer av förpliktelser per den 31 december 2013:

MEUR	Mindre än ett år	Ett till fem år	Längre än fem år	Summa
Förpliktelser hänförliga till operationella leasingavtal[1]	199,2	751,4	1 852,9	2 803,5
Garantier för managementavtal[2]				1,1
Övriga långfristiga förpliktelser[3]				0,6
Summa	**199,2**	**751,4**	**1 852,9**	**2 805,2**

1) Omfattar de framtida minimihyreskostnaderna för samtliga hyresavtal med fast hyra i kraft per den 31 december 2013.
2) Bolagets totala begränsade avtalsåtaganden för samtliga managementavtal med finansiell garanti, dvs. de maximala begränsade finansiella exponeringarna under dessa avtal, uppgick till 65,0 miljoner euro per den 31 december 2013.
3) Omfattar bankgarantier relaterade till hyra av boende till vissa anställda och kontor.

I enlighet med hyresavtalens villkor ansvarar Rezidor för att hålla hotellbyggnaden i gott skick under avtalets löptid. Enligt vissa hyresavtal åligger det Rezidor att investera en överenskommen andel av hotellintäkterna i underhåll av den specifika fastigheten. Om underhållsarbetet under en period har underskridit vad som krävs enligt hyresavtalet, måste underhållsarbetet utföras i ett senare skede eller regleras på annat sätt. I de fall där Rezidors investeringar i underhåll inte når upp till de överenskomna nivåerna och hyresavtalets löptid är till ända försöker Bolaget typiskt sett förhandla med hyresvärdarna i syfte att hantera underskottet i ett förnyat hyresavtal. I de fall där hyresvärden kräver att överenskomna investeringar ska göras före avtalet löper ut, eller där avtalet inte förlängs eller där parterna inte kan enas om ett sätt att hantera underskottet i ett förnyat avtal, kan Rezidor bli tvunget att genomföra överenskomna investeringar eller på annat sätt kompensera hyresvärden för sådant underskott. Rezidor investerar för närvarande cirka 6–7 procent av hyresintäkterna årligen i sin hyresportfölj, jämfört med en normal förväntad ”run-rate” över tid på cirka 5 procent. Rezidor avser att fortsätta investera i den här högre takten

under de kommande två till tre åren för att ytterligare uppgradera kvaliteten och profilen i utbudet till kunderna. Rezidors mål är också att vinna ytterligare marknadsandelar. Därför har Rezidor ett aktieinnehav om 20,0 procent i Afrinord Hotel Investment A/S ("Afrinord"), för att utveckla/förvärva projekt i Afrika. Afrinord har ett totalt investeringsåtagande från sina aktieägare om 35,0 miljoner euro per den 31 december 2013, varav 0,05 miljoner euro tillsköts som aktiekapital av Rezidor år 2006. Afrinord har delfinansierat hotell i Addis Abeba (Etiopien), Nairobi (Kenya) samt Freetown (Sierra Leone) genom låneavtal. Hänförligt till dessa projekt var 15,6 miljoner euro utestående per den 31 december 2013. Av detta var Rezidors bidrag 3,0 miljoner euro. Rezidors återstående åtagande är följaktligen 3,9 miljoner euro. Ett beslut att investera i Afrika kräver ett godkännande från fyra av Afrinords fem aktieägare.

Viktiga redovisningsprinciper

Upprättandet av finansiella rapporter och tillämpningen av redovisningsprinciper grundar sig ofta på ledningens bedömningar eller uppskattningar och antaganden som bedöms som rimliga och genomtänkta vid den tidpunkt när de görs. Nedan följer en övergripande beskrivning av de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden som förväntas ha den mest betydande inverkan på Rezidors redovisade resultat och finansiella ställning.

Redovisning av kostnader för förmånsbestämda pensioner grundar sig på akturariella bedömningar utifrån diskonteringsränta, förväntad avkastning på förvaltade tillgångar, framtida löneökningar samt inflation.

Rezidor har i egenskap av hyrestagare ingått hyresavtal som i första hand gäller fullständigt inredda hotellfastigheter. Varje hyresavtal grundas på ett beslut huruvida det rör sig om finansiell eller operationell leasing. Klassificering av hyresavtal som antingen operationella eller finansiella avgörs på grundval av en individuell bedömning av villkoren. Hyresavtal där i stort sett alla rättigheter och skyldigheter (som normalt sett ingår i ett ägande) överförs från hyresgivaren till hyrestagaren klassificeras som finansiella leasingavtal. Hyresavtal som inte är finansiella leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal. Samtliga Rezidors hyresavtal klassificeras för närvarande som operationella leasingavtal, vilket innebär att hyresbetalningarna redovisas linjärt över kontraktsperioden som rörelsekostnader i resultaträkningen eller, i fråga om rörlig hyra, när kostnaden uppstod. I samtliga innevarande hotellhyresavtal står Rezidor endast för de risker som är hänförlig till driften av hotellet.

Under 2013 utfärdade International Accounting Standards Board (IASB) tillsammans med Financial Accounting Standards Board (FASB) ett reviderat förslag till förändringar avseende redovisning av leasing enligt IAS 17 Leasing. Se "Riskfaktorer – Risker relaterade till Rezidors bransch och verksamhet – Förändring av regler rörande bokföring och redovisning kan negativt påverka Rezidors finansiella ställning och resultat."

Huvudsakliga antaganden om framtiden och andra viktiga faktorer för att göra bedömningar per balansdagen, vilket skulle kunna innebära en betydande risk för väsentliga justeringar i redovisade värden av tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår, presenteras nedan.

Allmän nedskrivningsprövning

Vid varje årsbokslut undersöks det om det finns en indikation på nedskrivningsbehov av företagets materiella tillgångar, immateriella tillgångar och avtal. Om så är fallet görs en värdering av återvinningsvärdet för de enskilda tillgångarna och avtalen (eller den kassagenererande enhet de tillhör) för att fastställa om nedskrivningsbehov föreligger. Varje hotellkontrakt ses som en separat kassagenererande enhet.

Metoden som används för bedömning av nyttjandevärdet är beräkning av det diskonterade kassaflödet med hjälp av den före skatt interna diskonteringsräntan (vägd genomsnittlig kapitalkostnad) vilken beräknas regelbundet och Per geografiskt segment. Följande diskonteringsräntor har använts vid beräkningarna av framtida diskonterade kassaflöden:

Diskonteringsränta (%)	2013	2012	2011
Storbritannien	10,2	7,7	8,3
Euroområdet, exklusive Spanien och Italien[1)]	9,2	7,1	7,7
Spanien	12,0	11,7	11,6
Italien	12,2	10,9	n.a.[1)]
Sverige	10,0	7,3	7,6
Schwiez	8,2	6,0	6,7
Norge	10,5	8,0	8,3

1) För 2011 inräknas diskonteringsräntan för Italien i diskonteringsräntan för Euroområdet.

Om nuvärdet är lägre än bokfört värde, anses ett nedskrivningsbehov föreligga för hänförbara materiella och immateriella tillgångar.

Nyckelantagandena vid beräkningarna av nyttjandevärdet är diskonteringsränta, tillväxt och förväntad förändring i beläggning och rumspriser samt direkta kostnader under perioden. Förändringar i försäljningspris och beläggning och direkta kostnader baseras på tidigare erfarenheter och förväntningar på framtida marknadsförändringar. Baserat på den av styrelsen senast godkända budgeten, beräknar Rezidor framtida kassaflödesprognoser som sträcker sig över kontraktens löptid, normalt mellan 15–20 år. Varje individuellt hotellkontrakt är värderat separat och hänsyn är taget till den återstående kontraktsperioden och tillämpliga kommersiella villkor har tagits med i värderingen.

Det förväntade kassaflödet för varje enhet baseras på budgeterade siffror för nästföljande räkenskapsår och de prognostiserade siffrorna för de två därpå följande räkenskapsåren i Rezidors internt utarbetade långsiktiga framtidsplan. Den långsiktiga tillväxten i intäkter, kostnader och vinstmarginaler följer ett liknande utvecklingsmönster som förändringen i lokala konsumentprisindex i linje med historiska tillväxttakter i de regionerna om inte annat har påvisats av andra faktorer. Sådana faktorer inkluderar förbättringar i marknads-RevPAR som är högre än inflationen, ökning av intäkter på grund av renoveringsarbeten för att bibehålla hotellens standard, omstruktureringar i syfte att öka intäkter eller sänka kostnader, samt effekt av ändrade varumärken för ett eller flera hotell.

Vid behov har nedskrivningar skett. Under 2013 har nedskrivningar om 5,0 miljoner euro i anläggningstillgångar hänförliga till hotell med hyresavtal i England och Belgien redovisats som ett resultat av nedskrivningstest. Under 2012 har nedskrivningar om 11,4 miljoner euro i anläggningstillgångar hänförliga till hotell med hyresavtal i Övriga Västeuropa, huvudsakligen England, Frankrike och Belgien, redovisats som ett resultat av nedskrivningstest. Under 2011 har nedskrivningar om 11,6 miljoner euro i anläggningstillgångar hänförliga till hotell med hyresavtal i Övriga Västeuropa, huvudsakligen England, redovisats som ett resultat av nedskrivningstest. Nedskrivningsbehoven under dessa tre år har huvudsakligen varit resultatet av försämrade marknadsutsikter. Tillgångarna har skrivits ned till deras nyttjandevärde. Inga återföringar av nedskrivningar har skett under 2013, 2012 eller 2011.

En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av förnyad utvärdering av materiella och immateriella tillgångars bokförda värde.

Bedömning av förlustkontrakt avseende management- och hyresavtal

Samma metod som för nedskrivning tillämpas för att pröva om management- och hyresavtal är förlustbringande. Om så är fallet görs en avsättning. Under 2013 och 2012 gjordes inga avsättningar för förlustkontrakt avseende hotell med hyresavtal (2,2 miljoner euro under 2011). Inga avsättningar redovisades 2013 för managementavtal med garantibetalningar (2,4 miljoner euro år 2012 och 0,5 miljoner euro år 2011). Avsättningar från tidigare år för förlustkontrakt hänförliga till managementavtal med garantibetalningar återfördes under 2013 med 1,3 miljoner euro (0 under år 2012 och 0,8 miljoner euro under år 2011). Avsättningar för kontrakt med managementavtal med garantibetalningar redovisas som garantibetalningar under hyreskostnader i resultaträkningen.

En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i Rezidors hotell, skulle kunna skapa ett behov av förnyad bedömning.

Uppskjutna skattefordringar

Uppskjuten skatt redovisas som temporära skillnader mellan redovisad och beskattningsbar inkomst och för utestående fordringar hänförliga till outnyttjade skattemässiga förluster överförda i ny räkning. Värderingen av skattemässiga förluster överförda i ny räkning och möjligheten att använda skattemässiga förluster överförda i ny räkning grundas på uppskattningar av framtida skattepliktig inkomst. Antagandena som används vid uppskattning av framtida skattepliktig inkomst är desamma som de som används vid nedskrivningsprövningar. Under 2013 gjordes ingen aktivering och inga uppskjutna skattefordringar skrevs ned, som ett resultat av en utvärdering av sannolikheten att kunna utnyttja underskottsavdrag (jämfört med nedskrivningar om 3,2 miljoner euro år 2012 och en aktivering av engångskaraktär på 11,7 miljoner euro och nedskrivningar om 8,4 miljoner euro år 2011). En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i Rezidors hotell, skulle kunna skapa ett behov av ytterligare bedömning av möjligheten att återvinna ackumulerade skattemässiga underskott överförda i ny räkning och därför även på det bokförda värdet av uppskjutna skattefordringar. Vidare kan en förändring i lagar och regelverk avseende skatter, till exempel en reducering av belopp som anses skattepliktiga eller avdragsrätten för vissa kostnader, leda till en förnyad bedömning av möjligheten att utnyttja skattemässiga förlustavdrag och att återvinna uppskjutna skattefordringar relaterade till dessa.

Investeringar

Under 2013 gjordes inga nedskrivningar av investeringar, som följd av värderingar av övriga aktier och andelar (jämfört med 0,9 miljoner euro under 2012 och inga nedskrivningar av investeringar under 2011).

Bedömning av åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

För hyresåtaganden uppskattar Rezidor att de framtida hyreskostnaderna leder till betalning av åtminstone den årliga, fasta hyran enligt hyresavtalen. För åtaganden med managementavtal redovisar Rezidor den maximala överenskomna finansiella riskexponeringen hänförlig till samtliga managementavtal med finansiellt åtagande. Normalt utgör dock årskostnaderna enbart en liten del av det maximala åtagandet. Se ”Avtalsenliga förpliktelser och ansvarsförbindelser” ovan.

Avsättningar

Avsättningar görs när en trolig och kvantifierbar risk för förlust hänförlig till tvister anses föreligga. Avsättningar för krav hänförliga till tvister bokförs närhelst det föreligger en situation där det är mer sannolikt än osannolikt att företaget kommer att bli skyldigt att reglera tvisten och när en rimlig bedömning kan göras med avseende på tvistens utfall.

Finansiell riskhantering

För information om Rezidors finansiella riskhantering hänvisas till not 4 i Bolagets reviderade koncernredovisning som har införlivats i detta Prospekt genom hänvisning.

Kapitalisering och skuldsättning

Tabellen nedan visar Rezidors kapitalisering och skuldsättning per den 31 mars 2014. Tabellen tar inte hänsyn till Företrädesemissionen, som, om den fulltecknas, kommer öka aktiekapitalet med 1 625 765,69 euro och förväntas inbringa nettointäkter till Bolaget om cirka 533 miljoner kronor.

Följande tabell bör läsas tillsammans med informationen i avsnitten ”Kommentarer till den finansiella utvecklingen”, ”Delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014” samt Bolagets koncernräkenskaper, med tillhörande noter, som införlivats i detta Prospekt genom hänvisning.

MEUR	31 mars 2014
Kortfristiga skulder	
Mot borgen	–
Mot säkerhet	–
Blancokrediter	214,3
Summa kortfristiga skulder	**214,3**
Långfristiga skulder:	
Mot borgen	–
Mot säkerhet	–
Blancokrediter	40,3
Summa långfristiga skulder	40,3
Total skuldsättning	**254,6**
Eget kapital:	
Aktiekapital	10,0
Reservfond	–
Övriga reserver	134,3
Summa eget kapital	**144,3**
Summa kapitalisering	**398,9**
Nettoskuldsättning:	
A. Kassa	9,8
B. Likvida medel	–
C. Lätt realiserbara värdepapper	–
D. Likviditet (A+B+C)	**9,8**
E. Kortfristiga fordringar	**69,5**
F. Kortfristiga bankskulder	37,5
G. Kortfristig del av långfristiga skulder	–
H. Övriga kortfristiga skulder	55,0
I. Kortfristiga skulder (F+G+H)	**92,5**
J. Kortfristig skuldsättning, netto (I–E–D)	**13,2**
K. Långfristiga banklån	–
L. Emitterade obligationer	–
M. Övriga långfristiga lån	19,6
N. Långfristig skuldsättning (K+L+M)	**19,6**
O. Nettoskuldsättning (J+N)	**32,8**

Utöver vad som beskrivs på andra ställen i detta Prospekt har det inte skett några väsentliga förändringar av Bolagets kapitalisering, finansiella ställning eller marknadsposition sedan den 31 mars 2014.

Delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014

THE REZIDOR HOTEL GROUP

KVARTALSRAPPORT

KVARTALSRAPPORT
Januari-mars 2014

Första kvartalet 2014

- RevPAR för jämförbara hotell (”L/L”) ökade med 5,0 %.
- Intäkterna ökade med 2,1 % och uppgick till 211,4 MEUR (207,1). Intäkterna för jämförbara hotell ökade med 3,6 %.
- EBITDA uppgick till -0,8 MEUR (-2,8) och EBITDA-marginalen till -0,4 % (-1,4).
- Resultat efter skatt uppgick till -10,3 MEUR (-11,2).
- Resultat per aktie, före och efter utspädning, uppgick till -0,07 EUR (-0,08).
- Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till -12,4 MEUR (-8,4).
- 1 214 nya rum togs i drift och 1 006 nya rum kontrakterades. 802 rum under managementavtal koverterades till rum under hyresavtal.

Innehåll

VD-kommentar	2
RevPAR-utveckling	3
Resultaträkning	4
Kommentarer per region	5
Balansräkning	6
Kassaflöde och likviditet	6
Finansiella rapporter	8

Other

- Styrelsen har föreslagit en nyemission om upp till ca 60 MEUR att godkännas av Årsstämman den 24 april 2014.

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013
Intäkter	211,4	207,1
EBITDAR	61,7	58,7
EBITDA	-0,8	-2,8
EBIT	-8,5	-10,0
Resultat efter skatt	-10,3	-11,2
EBITDAR-marginal, %	29,2%	28,3%
EBITDA-marginal, %	-0,4%	-1,4%
EBIT-marginal, %	-4,0%	-4,8%

CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP | QUORVUS COLLECTION | Radisson BLU | Radisson | park inn

VD-kommentar

Resultatet för första kvartalet översteg föregående års men påverkades negativt av förstärkningen av euron

"Underliggande RevPAR-trender är fortsatt positiva med den starkaste tillväxten i Övriga Västeuropa. RevPAR för jämförbara hotell ökade med 5,0 %, främst till följd av förbättrade genomsnittliga rumspriser. Förstärkningen av euron mot nordiska och östeuropeiska valutor hade emellertid en negativ inverkan på RevPAR och intäkterna.

Omsättningen ökade trots detta med 4,3 MEUR jämfört med föregående år, hjälpt av två nya hyresavtal i Köpenhamn som konverterats från managementavtalt, samt tidpunkten för infallandet av påsken. Det första kvartalet är säsongsmässigt årets svagaste och EBITDA uppgick till -0,8 MEUR (-2,8). EBITDA-marginalen ökade med 1,0 procentenheter till -0,4 % och påverkades positivt av påsken.

Som nämnts i helårsrapporten för 2013, avslutade vi ytterligare en Asset Management transaktion i januari med en årlig positiv effekt på EBITDA om ca 1,2 MEUR från och med 2014.

Sett längre in i 2014, även om den ekonomiska och politiska situationen är fortsatt osäker på vissa marknader, är bokningsläget uppmuntrande och vi är övertygade om att vi kommer att leverera på våra Route 2015 mål.

För att öka takten i genomförandet av våra viktiga strategiska initiativ och lönsamhetsinitiativ, har styrelsen föreslagit Årsstämman en nyemission om upp till ca 60 MEUR. Medlen från nyemissionen kommer att låta Rezidor ta tillvara på ytterligare möjligheter inom Asset Management, i ökande takt fortsätta investeringarna i hyresportföljen samt att ytterligare driva på utvecklingen på tillväxtmarknaderna.

Öppnande av ca 1 200 rum under kvartalet översteg föregående år och vi lade till ca 1 000 rum till vår pipeline. Samtliga nya rum kontrakterade och öppnade var under avgiftsbaserade management- eller franchisekontrakt. Ca 800 rum under managementavtal koverterades till rum under hyresavtal fr.o.m. den 1 januari 2014."

Wolfgang M. Neumann, VD & Koncernchef

Marknadsutveckling

Marknadens RevPAR i Europa ökade med 5,6 % (med oförändrade valutakurser) under det första kvartalet av året. Ökningen var en följd av 2,8 % beläggningsökning och 2,7 % ökning av rumspriser.

RevPAR-utvecklingen på de mogna västeuropeiska marknaderna påverkades positivt av tidpunkten för infallandet av påsken. RevPAR i Norge och Sverige var på samma nivå som förra året i januari och februari, men ökade kraftigt i mars (påskhelgen inträffade delvis i mars 2013). Några av de bäst presterande i Västeuropa när det gäller RevPAR-tillväxt var Danmark (22,2 %), Irland (10,0 %), Storbritannien (9,4 %), och Nederländerna (7,4 %).

Östeuropa rapporterade en RevPAR-ökning på 3,5 %, positivt påverkad av vinter-OS i Ryssland i februari. RevPAR i mars var dock negativt påverkad av situationen i Ukraina och Ryssland.

Utvecklingen i Mellanöstern och Afrika har varit mycket mer robust, med RevPAR upp 6,5 %. Samtliga länder rapporterade starka RevPAR-tillväxttal, förutom Egypten, Libanon och Kenya.

Source: STR Hotel Review - Constant Currency Edition

Sammanfattning av första kvartalet

De totala intäkterna ökade med 4,3 MEUR, motsvarande 2,1 %, till 211,4 MEUR. Huvudorsakerna till ökningen är två nya hotell under hyersavtal i Köpenhamn (befintliga hotell konverterade från managementavtal) och infallandet av påsken. Valuta, till följd av förstärkningen av euron, hade en negativ påverkan på intäkterna. Intäkterna för jämförbara hotell ökade med 3,6 %.

EBITDA uppgick till -0,8 MEUR (-2,8) och EBITDA-marginalen ökade med 1,0 procentenheter till -0,4 %. Huvudorsakerna till förbättringen jämfört med föregående år är infallandet av påsken samt återförda reserver på 1,4 MEUR avseende 2011 års långsiktiga incitamentsprogram. Valuta, samt den tillfälliga stängningen av ett hotell under hyresavtal för renovering, hade en negativ påverkan på marginalen.

EBIT uppgick till -8,5 MEUR (-10,0) och EBIT-marginalen ökade med 0,8 procentenheter till -4,0 % till följd av ovan nämnda faktorer. Resultat efter skatt uppgick 10,3 MEUR jämfört med 11,2 MEUR föregående år.

Strategier och utveckling

Rezidor är ett hotellföretag som driver varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson. I februari 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson avsikten att lansera två nya varumärken: Radisson Red, ett förstklassigt varumärke inom ”lifestyle select”-segmentet, och Quorvus Collection, ett traditionellt lyxvarumärke.

Rezidors strategi är att växa med management- och franchiseavtal och endast undantagsvis med hyresavtal. Rezidor verkar i 56 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika. Strategin är att växa ytterligare på tillväxtmarknader.

Under första kvartalet öppnade Rezidor sex nya hotell med 1 214 rum. Tre hotell med 418 rum lämnade verksamheten, vilket resulterade i 798 nya rum netto. Sex hotell med 1 006 rum kontrakterades. Samtliga öppningar och nyteckningar var under management- eller franchiseavtal. Två hotell i Köpenhamn, med totalt 802 rum, konverterades från managementavtal till hyresavtal, med effekt från 1 januari 2014.

RevPAR-utveckling

Första kvartalet 2014

RevPAR för jämförbara hotell under hyres- och managementavtal ökade med 5,0 % jämfört med föregående år, huvudsakligen till följd av ökade rumspriser. RevPAR för jämförbara hotell under hyresavtal ökade med 3,7 % med en nästintill jämn fördelning mellan ökade rumspriser och beläggningstillväxt. Majoriteten av tillväxten i hyresportföljen var i mars på grund utav påskeffekten.

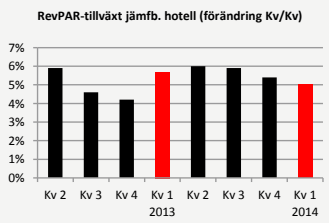
Samtliga fyra regioner rapporterade tillväxt i RevPAR för jämförbara hotell jämfört med föregående år. Utvecklingen var starkast i Mellanöstern, Afrika & Övriga, till följd av tvåsiffrig RevPAR-tillväxt i Sydafrika och Saudiarabien. Östeuropa drog nytta av vinter-OS i Ryssland och fortsatt tillväxt i Polen. RevPAR i mars i regionen påverkades dock negativt av krisen i Ukraina. Övriga Västeuropa och Norden rapporterade RevPAR-tillväxt i samtliga nyckelländer i kvartalet, med Norden särskilt gynnad av påskeffekten i mars.

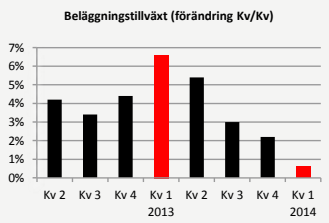
Redovisad RevPAR-tillväxt uppgick till -0,9 %, negativt påverkade med 5,5 % av förstärkningen av euron.

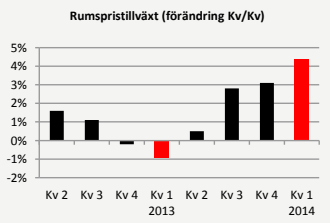
RevPAR-utvecklingen för kvartalet presenteras i tabellen nedan.

RevPAR	Kv1 2014
Jämförbara hotell	5,0%
Valutakurseffekter	-5,5%
Hotell som lämnat systemet eller stängda för renovering	-0,2%
Nya hotell	0,0%
Omallokering av intäkter mat & dryck i Norge	-0,2%
Rapporterad tillväxt	-0,9%

Kv1 2014 (förändring Kv/Kv)	Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika & Övriga	Totalt
RevPAR, jämförbara hotell	4,4%	4,5%	4,6%	6,4%	**5,0%**
Beläggning, jämförbara hotell	3,5%	1,3%	-3,5%	1,6%	**0,6%**
Rumspriser, jämförbara hotell	0,9%	3,2%	8,4%	4,7%	**4,4%**
RevPAR	-3,3%	6,6%	-6,8%	-1,3%	**-0,9%**







Första kvartalet 2014

Det första kvartalet är säsongsmässigt årets svagaste. Jämfört med föregående år ökade de totala intäkterna med 4,3 MEUR till 211,4 MEUR, hjälpt av två nya hotell under hyresavtal i Danmark (konverterade från managementavtal) med 8,4 MEUR samt infallandet av påsken. Rumsintäkter samt intäkter från mat och dryck påverkades negativt av förstärkningen av euron mot framförallt de norska och svenska valutorna. Den tillfälliga stängningen av ett hotell under hyresavtal för renovering hade en negativ påverkan på intäkterna på 3,3 MEUR. Avgiftsintäkterna var oförändrade jämfört med föregående år, då nyöppnade hotell och tillväxt för jämförbara hotell neutraliserades av hotell som lämnat portföljen och valutaeffekter. Intäkterna för jämförbara hotell ökade med 3,6 %.

Förändringen i intäkter jämfört med samma period föregående år uppgick till 4,3 MEUR, vilket visas i tabellen nedan.

MEUR	L/L	Nya	Ut	Valuta	Förändring
Rumsintäkter	3,8	5,1	-1,4	-4,1	3,4
Intäkter mat & dryck	2,1	2,8	-1,1	-2,6	1,2
Övriga hotellintäkter	0,2	0,5	-0,8	-0,2	-0,3
Totala hotellintäkter	**6,1**	**8,4**	**-3,3**	**-6,9**	**4,3**
Avgiftsintäkter	1,0	1,6	-1,3	-1,3	-
Övriga intäkter	0,4	-	-	-0,4	-
Totala intäkter	**7,5**	**10,0**	**-4,6**	**-8,6**	**4,3**

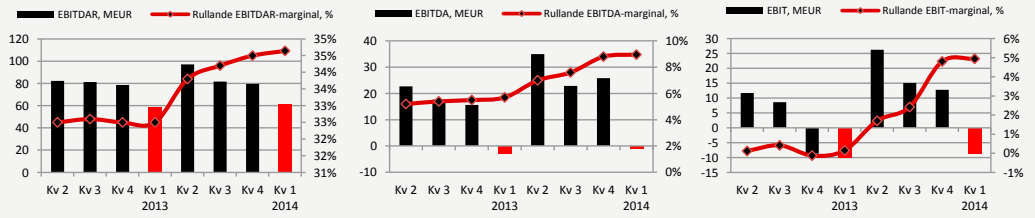
EBITDAR förbättrades med 3,0 MEUR jämfört med föregående år och uppgick till 61,7 MEUR, medans marginalen ökade med 0,9 procentenheter till 29,2 %. Huvudorsakerna till ökningen jämfört med föregående år är infallandet av påsken, som hade en negativ påverkan på föregående års resultat, samt upplösta reserver på 1,4 MEUR hänförliga till 2011 års långsiktiga incitamentsprogram, vilket löpte ut under första kvartalet 2014, då inga av de prestationsbaserade kriterierna uppfylldes. EBITDAR påverkades även negativt av en svag underliggande RevPAR-utveckling för hotell under hyresavtal i några länder (framförallt Frankrike och Belgien) samt av negativa valutaeffekter i Norden.

EBITDA förbättrades med 2,0 MEUR till -0,8 MEUR och EBITDA-marginalen med 1,0 procentenheter till -0,4 %, till följd av ovan nämnda faktorer. Hyreskostanderna ökade från 56,8 MEUR i första kvartalet föregående år till 58,0 MEUR till följd av två nya hotell under hyresavtal i Köpenhamn, ökade intäkter och årlig indexering. De omförhandlade hyresavtalen i Västeuropa motverkade delvis ökningen.

Hyra i % av intäkter från hotel under hyresavtal var något lägre än föregående år, till följd av ovan nämnda omförhandlade hyresavtal. Förhållandet påverkades dock negativt av den tillfälliga stängningen av ett hotell under hyerskontrakt för renovering. Garantierna var 0,9 MEUR lägre än föregående år, huvudsakligen till följd av avslutandet av ett managementkontrakt med garanti i Övriga Västeuropa i slutet av 2013.

EBIT uppgick till -8,5 MEUR, jämfört med -10,0 MEUR första kvartalet 2013 och EBIT-marginalen förbättrades med 0,8 procentenheter till -4,0 % till följd av ovan nämnda faktorer.

Resultat efter skatt uppgick till -10,3 MEUR jämfört med -11,2 MEUR föregående år. Ytterligare finansiell information per region återfinns på sidan 5.



Kv1-kommentarer per region

Norden

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013	Förändring
RevPAR (L/L)	87,1	83,4	4,4%
Intäkter	102,2	98,3	4,0%
EBITDA	6,8	7,4	-8,1%
EBITDA-marginal, %	6,7%	7,5%	-0,8 pp
EBIT	2,7	3,0	-10,0%
EBIT-marginal, %	2,6%	3,1%	-0,5 pp

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 4,4 %. Tillväxten var primärt hänförlig till infallandet av påsken och tillhörande helgdagar föregående år. Danmark (15,3 %) ökade jämfört med föregående år, huvudsakligen till följd av högre efterfrågan från affärgrupper. Norge och Sverige hade tillväxt i kvartalet på 3,3 % respektive 2,6 %. Tillväxten är helt och hållet relaterad till infallandet av påsken, då efterfrågan generellt var svag i dessa två länder.

Intäkterna ökade med 3,9 MEUR (motsvarande 4,0 %) jämfört med föregående år. Ökningen förklaras huvudsakligen av de två nya hotellen under hyresavtal i Köpenhamn samt infallandet av påsken.

EBIT-marginalen var något lägre föregående år, vilket framförallt är en följd av negativ valutapåverkan på grund av försvagningen av de norska och svenska kronorna mot euron samt de två hotellen i Köpenhamn, omvandlade från managementkontrakt, vilket inte kunde uppvägas av den positiva effekten av infallandet av påsken det här året.

Övriga Västeuropa

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013	Förändring
RevPAR (L/L)	65,2	62,3	4,5%
Intäkter	94,8	94,8	-
EBITDA	-5,0	-6,6	24,2%
EBITDA-marginal, %	-5,3%	-7,0%	1,7 pp
EBIT	-8,6	-9,2	6,5%
EBIT-marginal, %	-9,1%	-9,7%	0,6 pp

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 4,5 %, genom en kombination av ökade rumspriser och beläggning, med samtliga tre månader i kvartalet över föregående år. De länder som drev utvecklingen var Nederländerna (8,4 %), Schweiz (8,3 %) och Storbrittaninen (7,0 %), och även alla andra nyckelmarknader rapporterade en RevPAR-tillväxt.

Intäkterna var oförändrade jämfört med föregående år. Den positiva påverkan av RevPAR-tillväxten och utvecklingen av det brittiska pundet motverkades av den tillfälliga stängningen av ett hotell under hyresavtal för renovering. EBIT-marginalen ökade något jämfört med föregående år, hjälpt av RevPAR-utvecklingen.

Östeuropa

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013	Förändring
RevPAR (L/L)	44,0	42,1	4,6%
Avgiftsintäkter	6,8	6,7	1,5%
EBITDA	2,5	2,6	-3,8%
EBITDA-marginal, %	36,8%	38,8%	-2,0 pp
EBIT	2,5	2,5	-
EBIT-marginal, %	36,8%	37,3%	-0,5 pp

Den positiva utvecklingen från föregående år fortsatte, med en RevPAR-tillväxt på 4,6 % till följd av ökade rumspriser, vilket kompenserade för en minskad beläggning. Ryssland (9,6 %) drev utvecklingen tack vare vinter-OS, med positiv effekt i januari och februari. Men den politiska situationen i Ukraina och Ryssland i mars dämpade den totala effekten på kvartalet.

Avgiftsintäkterna var nästintill oförändrade jämfört med föregående år. Intäkter från nyöppnade hotell kunde inte överväga den negativa valutaeffekten till följd av förstärkningen av euron mot valutorna i regionen, till följd av Ukraina/Ryssland-situationen. EBIT-marginalen var i stort sett i nivå med föregående år.

Mellanöstern, Afrika & Övriga

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013	Förändring
RevPAR (L/L)	81,2	76,4	6,4%
Avgiftsintäkter	7,6	7,3	4,1%
EBITDA	5,0	4,5	11,1%
EBITDA-marginal, %	65,8%	61,6%	4,2 pp
EBIT	5,0	4,4	13,6%
EBIT-marginal, %	65,8%	60,3%	5,5 pp

RevPAR för jämförbara hotell förbättrades 6,4 %, till följd av en ökning av både beläggningsgrad och rumspriser. Sydafrika (13,6 %) hade den starkaste tillväxten, följt av Saudiarabien (11,9 %). Även Förenade Arabemiraten (6,3 %) noterade en stark RevPAR-tillväxt, till följd av fler affärs- och privatresenärer samt av en växande verksamhet relaterad till flygbesättningar.

Avgiftsintäkterna ökade jämfört med föregående år till följd av nyöppnade hotell och den positiva RevPAR-tillväxten. Marginalerna var högre än föregående år.

Centrala kostnader

Centrala kostnader uppgick till 10,1 MEUR och var 0,6 MEUR lägre än föregående år. Detta är huvudsakligen en följd av reversering av kostnader för 2011 års långsiktiga incitamentsprogram på 1,4 MEUR, delvis motverkat av omklassificering av marknadsföringsposter på 1,0 MEUR till regionerna.

Kommentarer till balansräkningen

Anläggningstillgångarna var i linje med utgången av 2013. Rörelsekapitalet netto, exklusive likvida medel, men inklusive skattefordringar och skatteskulder, uppgick i slutet av perioden till -41,1 MEUR (-48,4 per den 31 december 2013). Förändringen förklaras främst av en ökning av övriga fordringar och skattefordringar.

Likvida medel ökade med 2,9 MEUR, sedan utgången av 2013, till 9,8 MEUR i slutet av kvartalet. Skulder till kreditinstitut ökade med 20,0 MEUR till 37,5 MEUR på grund av negativt kassaflöde från den löpande verksamheten, samt de investeringar som har gjorts under kvartalet.

Jämfört med utgången av 2013, minskade eget kapital, inklusive minoritetsintresse, med 10,7 MEUR, huvudsakligen till följd av förlusten för perioden.

MEUR	31-mar 14	31-dec 13
Balansomslutning	398.9	381.7
Rörelsekapital netto	-41.1	-48.4
Nettoskuld	27.7	10.5
Eget kapital	144.3	155.0

Kassaflöde och likviditet

Till följd av förbättringen i den operativa verksamheten uppgick kassaflödet från den löpande verksamheten till -9,6 MEUR under första kvartalet 2014, vilket är en förbättring med 2,3 MEUR jämfört med samma period föregående år.

Kassaflödet från förändring av rörelsekapital uppgick till -2,8 MEUR, vilket var 6,3 MEUR lägre än första kvartalet 2013. Detta var huvudsakligen en följd av ökade förutbetalda kostnader, upplupna intäkter och övriga fordringar, delvis uppvägt av ökade upplupna kostnader.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -6,1 MEUR, jämfört med -7,8 MEUR under samma period föregående år.

I slutet av första kvartalet 2014 hade Rezidor 9,8 MEUR i likvida medel. De totala tillgängliga krediterna för bolaget uppgick till 110,0 MEUR i slutet av kvartalet. 1,3 MEUR användes för bankgarantier och 37,5 MEUR för checkräkningskrediter, vilket lämnade 71,2 MEUR i outnyttjade krediter. Den kvarvarande löptiden på den beviljade checkräkningskrediten och den beviljade kreditramen är mellan nio och fjorton månader, kombinerat med sedvanliga sidoförpliktelser (covenants).

Räntebärande nettoskulder uppgick till 20,3 MEUR (4,5 per den 31 december 2013). Förändringen förklaras huvudsakligen av ökad använding av checkräkningskrediter för att täcka det säsongsmässigt svagaste kvartalet under året.

Nettoskuld/-kassa, definierat som likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar minus räntebärande finansiella skulder (kortfristiga och långfristiga), uppgick till 27,7 MEUR (10,5 per den 31 december 2013).

MEUR	Jan-mar 14	Jan-mar 13
Kassaflöde från verksamheten	-9.6	-11,9
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet	-2.8	3,5
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-6.1	-7,8
Fritt kassaflöde	-18.5	-16,2

Händelser efter balansdagen

Det finns inga väsentliga händelser efter balansdagen att redovisa.

Övriga händerlser

Styrelsen har beslutat, under förutsättning av årsstämmans godkännande den 24 april 2014, om en nyemission av aktier med företrädesrätt för bolagets aktieägare. Förutsatt att Företrädesemissionen fullteckna kommer Rezidor att tillföras cirka 60 MEUR.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Inga väsentliga förändringar har inträffat under perioden och hänvisning görs därför till den detaljerade beskrivningen i årsredovisningen för 2013. Marknaden i allmänhet, ekonomiska och finansiella förhållanden, samt RevPAR-utvecklingen i ett flertal länder där Rezidor verkar, är de viktigaste faktorerna som påverkar företagets intäkter. Företagsledningen analyserar kontinuerligt olika sätt att öka omsättning och resultat i koncernens hotell, för närvarande med ett särskilt fokus på hur lönsamheten kan ökas i hotellen under hyresavtal i Övriga Västeuropa. En översyn av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen, med stora effekter på resultaten för bolagets hotell, kan leda till en ny bedömning av värdet av vissa tillgångar och risken för förlustkontrakt. Den finansiella effekten av att avyttra förlustkontrakt är osäker och det kan inte uteslutas att en avyttring kan resultera i ett utflöde av likvida medel, vilket inte är tillfullo reflekterat i de nu bokförda skulderna i koncernens balansräkning. Moderbolaget utför tjänster av koncerngemensam karaktär. Moderbolagets risker är desamma som för koncernen.

Säsongsvariationer

Rezidor verkar i en bransch med säsongsvariationer. Försäljning och resultat varierar beroende på kvartal och första kvartalet är generellt sett det svagaste. För kvartalsdata för intäkter och resultat, se tabellen på sid 17.

Känslighetsanalys

Med den nuvarande affärsmodellen uppskattar Rezidor att en RevPAR-variation på 1 EUR skulle leda till en förändring av EBITDA på 6–8 MEUR.

Framtida kassaflödesprognoser avseende hyres- eller avtal med resultatgarantier är känsliga för förändringar i räntor, beläggning och rumspriser.

Förändringar i sådana antaganden kan leda till en förnyad bedömning av värdet av vissa tillgångar och risken för förlustkontrakt.

Revisorernas granskning

Rapporten har inte varit föremål för någon granskning av bolagets revisorer.

Presentation av resultatet för Kv 1

Den 24 april 2014 kl 9:00 (centraleuropeisk tid) presenterar Wolfgang M. Neumann, VD & Koncernchef, samt vice VD & CFO Knut Kleiven, gemensamt rapporten och svarar på frågor.

För att följa webcasten, besök
www.investor.rezidor.com

För att delta i telefonkonferensen, vänligen ring:

Sverige:	+46 (0)8 5065 3933
Sverige (gratisnummer):	0200 883 443
Storbritannien:	+44 (0)20 3364 5729
Storbritannien (gratisnummer):	0800 279 4842
Frankrike:	+33(0)1 70 48 01 66
Frankrike (gratisnummer):	0805 636 389
USA:	+1 646 254 3371
USA (gratisnummer):	1877 280 3488

Bekräftelsekod: **3087821**

För en inspelning av presentationen, vänligen besök www.investor.rezidor.com.

Finansiell kalender

Delårsrapport Kv2 2014: 23 juli 2014
Delårsrapport Kv3 2014: 24 oktober 2014

Informationen i denna kvartalsrapport är sådan som Rezidor Hotel Group AB (publ) ska offentliggöra enligt lagen om värdepappersmarknaden och/eller lagen om handel med finansiella instrument. Informationen lämnades för offentliggörande den 24 april 2014 kl 07:30 (centraleuropeisk tid).

Stockholm 24 april 2014

Wolfgang M. Nuemann
VD & Koncernchef
Rezidor Hotel Group AB

För ytterligare information, kontakta

Knut Kleiven
Vice VD & CFO
Tel. +32 2 702 9244
Fax: +32 2 702 9330
knut.kleiven@carlsonrezidor.com

Ebba Vassallo
Director, Investor Relations
+32 2 702 9286
+32 2 702 9300
ebba.vassallo@carlsonrezidor.com

The Rezidor Hotel Group Corporate Office
Avenue du Bourget 44
B-1130 Bryssel
Belgien
Tel. +32 2 702 9200
Fax: +32 2 702 9300

Hemsida: www.rezidor.com

Om Rezidor Hotel Group

Rezidor Hotel Group är en av de mest dynamiska och snabbast växande hotellföretagen i världen. Koncernen har för närvarande en portfölj med 427 hotell med ca 95 000 rum i drift och under utveckling i 69 länder i Europa, Mellanöstern och Africa. Rezidor driver kärnvarumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson samt Hotel Missoni.

Rezidor är medlem i Carlson Rezidor Hotel Group.

För mer information, besök www.rezidor.com

Koncernens resultaträkning i sammandrag

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013
Intäkter	211,4	207,1
Mat och dryck och övriga liknande kostnader	-13,1	-12,9
Personalkostnader och kontraktsanställningar	-79,7	-78,5
Övriga rörelsekostnader	-53,3	-53,3
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	-3,6	-3,7
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar (EBITDAR)	**61,7**	**58,7**
Hyreskostnad	-62,3	-62,0
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	-0,2	0,5
Rörelseresultat före avskrivningar och rörelseresultat vid försäljning av anläggningstillgångar (EBITDA)	**-0,8**	**-2,8**
Avskrivningar	-7,3	-7,2
Nedskrivningar	-0,4	
Rörelseresultat (EBIT)	**-8,5**	**-10,0**
Finansiella intäkter	0,2	0,3
Finansiella kostnader	-0,8	-0,5
Resultat före skatt	**-9,1**	**-10,2**
Skatt	-1,2	-1,0
Periodens resultat	**-10,3**	**-11,2**
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	-10,3	-11,2
Innehav utan bestämmande inflytande	-	-
Periodens resultat	**-10,3**	**-11,2**
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	146 320 902	146 320 902
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	148 123 048	146 320 902
Resultat per aktie, EUR		
Före utspädning	-0,07	-0,08
Efter utspädning	-0,07	-0,08

Rapport över totalresultat

Periodens resultat	**-10,3**	**-11,2**
Övrigt totalresultat:		
Komponenter som kommer att omklassificeras till resultaträkningen:		
Valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	0,5	-1,0
Skatt på valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-0,0	0,2
Kassaflödessäkringar	-0,2	
Skatt på kassaflödessäkringar	0,1	
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto	**0,4**	**-0,8**
Summa totalresultat för perioden	**-9,9**	**-12,0**
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	-9,9	-12,0
Innehav utan bestämmande inflytande	-	-

Koncernens balansräkning i sammandrag

MEUR	31-mar 14	31-dec 13
TILLGÅNGAR		
Immateriella tillgångar	67,3	68,2
Materiellla anläggningstillgångar	125,5	125,3
Andelar i intresseföretag och joint ventures	2,7	2,9
Övriga aktier och andelar	5,2	5,2
Pensionsmedel, netto	-	-
Övriga långfristiga fordringar	7,3	6,5
Uppskjutna skattefordringar	28,5	28,6
Summa anläggningstillgångar	**236,5**	**236,7**
Varulager	4,9	4,8
Övriga kortfristiga fordringar	132,0	115,8
Finansiella derivatinstrument	0,2	0,5
Övriga kortfristiga placeringar	3,0	4,1
Likvida medel	9,8	6,9
Tillgångar som innehas för försäljning	12,5	12,9
Omsättningstillgångar	**162,4**	**145,0**
SUMMA TILLGÅNGAR	**398,9**	**381,7**
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	144,3	155,0
Innehav utan bestämmande inflytande	0,0	0,0
Summa eget kapital	**144,3**	**155,0**
Uppskjuten skatteskuld	15,2	15,6
Pensioner och liknande förpliktelser	5,1	6,7
Övriga långfristiga skulder	20,0	18,7
Summa långfristiga skulder	**40,3**	**41,0**
Skulder till kreditinstitut	37,5	17,5
Finansiella derivatinstrument	0,1	0,1
Övriga kortfristiga skulder	176,7	168,1
Kortfristiga skulder	**214,3**	**185,7**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**398,9**	**381,7**
Antal utestående aktier vid periodens slut	146 320 902	146 320 902
Antal aktier som innehas av bolaget	3 681 138	3 681 138
Antal registrerade aktier vid periodens slut	150 002 040	150 002 040

Förändringar i eget kapital

MEUR	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Övriga reserver	Balanserat resultat inkl periodens resultat	**Hänförligt till moderbolagets ägare**	Innehav utan bestämmande inflytande	**Summa eget kapital**
Ingående balans 1 januari 2013	**10,0**	**120,3**	**19,5**	**-4,0**	**145,8**	**0,0**	**145,8**
Periodens resultat	-	-	-	-11,2	**-11,2**	-	**-11,2**
Övrigt totalresultat:							
Valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-1,0	-	**-1,0**	-	**-1,0**
Skatt på valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	0,2	-	**0,2**	-	**0,2**
Summa totalresultat för perioden	**-**	**-**	**-0,8**	**-11,2**	**-12,0**	**-**	**-12,0**
Transaktioner med ägare:							
Långfristigt incitamentsprogram	-	-	-	0,1	**0,1**	-	**0,1**
Utgående balans 31 mars 2013	**10,0**	**120,3**	**18,7**	**-15,1**	**133,9**	**0,0**	**133,9**
Ingående balans 1 januari 2014	**10,0**	**120,3**	**11,2**	**13,5**	**155,0**	**0,0**	**155,0**
Periodens resultat	-	-	-	-10,3	**-10,3**	-	**-10,3**
Övrigt totalresultat:							
Valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	0,5	-	**0,5**	-	**0,5**
Skatt på valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-0,0	-	**-0,0**	-	**-0,0**
Kassaflödessäkringar	-	-	-0,2	-	**-0,2**	-	**-0,2**
Skatt på kassaflödessäkringar	-	-	0,1	-	**0,1**	-	**0,1**
Summa totalresultat för perioden	**-**	**-**	**0,4**	**-10,3**	**-9,9**	**-**	**-9,9**
Transaktioner med ägare:							
Långfristigt incitamentsprogram	-	-	-	-0,8	**-0,8**	-	**-0,8**
Utgående balans 31 mar 2014	**10,0**	**120,3**	**11,6**	**2,4**	**144,3**	**0,0**	**144,3**

Koncernens kassaflödesanalys i sammandrag

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013
Rörelseresultat	**-8,5**	**-10,0**
Poster som inte ingår i kassaflödet	6,2	8,6
Betalda räntor och skatter, samt övriga kassaflödespåverkande poster	-7,3	-10,5
Förändring av rörelsekapital	-2,8	3,5
Kassaflöde från den löpande verksamheten	**-12,4**	**-8,4**
Förvärv av immateriella tillgångar	-0,0	-0,0
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-6,6	-8,1
Övriga investeringar/avyttringar	0,5	0,3
Kassaflöde från investeringsverksamheten	**-6,1**	**-7,8**
Extern finansiering, netto	21,4	16,8
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	**21,4**	**16,8**
Periodens kassaflöde	**2,9**	**0,6**
Kursdifferens i likvida medel	-0,0	-0,0
Likvida medel vid periodens början	**6,9**	**8,6**
Likvida medel vid perioden slut	**9,8**	**9,2**

Moderbolagets resultaträkning i sammandrag

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013
Intäkter	1,4	0,9
Personalkostnader	-1,0	-0,7
Övriga rörelsekostnader	-2,0	-2,7
Rörelseresultat före avskrivningar	**-1,6**	**-2,5**
Avskrivningar och nedskrivningar	-0,1	-0,1
Rörelseresultat	**-1,7**	**-2,6**
Finansiella intäkter	1,0	1,5
Finansiella kostnader	-0,0	-0,2
Resultat före skatt	**-0,7**	**-1,3**
Skatt	0,2	0,3
Periodens resultat	**-0,5**	**-1,0**

Rapport över totalresultat

Periodens resultat	**-0,5**	**-1,0**
Övrigt totalresultat:	**-**	**-**
Summa totalresultat för perioden	**-0,5**	**-1,0**

Moderbolagets balansräkning i sammandrag

MEUR	31-mar 2014	31-dec 2013
TILLGÅNGAR		
Immateriella anläggningstillgångar	0,1	0.1
Materiella anläggningstillgångar	0,2	0.2
Andelar i koncernföretag	233,4	234.2
Uppskjutna skattefordringar	5,5	5.3
Summa anläggningstillgångar	**239,2**	**239.8**
Kortfristiga fordringar	16,1	15.7
Summa omsättningstillgångar	**16,1**	**15.7**
SUMMA TILLGÅNGAR	**255,3**	**255.5**
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital	**210,1**	**211.4**
Kortfristiga skulder	45,2	44.1
Summa kortfristiga skulder	**45,2**	**44.1**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**255,3**	**255.5**

Moderbolagets förändringar i eget kapital

MEUR	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat, inkl nettoresultat för perioden	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2013	**10,0**	**197,3**	**-0,4**	**206,9**
Långsiktigt incitamentsprogram	-	-	0,1	**0,1**
Summa totalresultat för perioden	-	-	-1,0	**-1,0**
Utgående balans 31 mars 2013	**10,0**	**197,3**	**-1,3**	**206,0**
Ingående balans 1 januari 2014	**10,0**	**197,3**	**4,1**	**211,4**
Långsiktigt incitamentsprogram	-	-	-0,8	**-0,8**
Summa totalresultat för perioden	-	-	-0,5	-0,5
Utgående balans 31 mars 2014	**10,0**	**197,3**	**2,8**	**210,1**

Kommentarer till resultaträkningen

Moderbolagets huvudsakliga syfte är att fungera som holdingbolag för koncernens investeringar i rörelsedrivande dotterbolag i en rad olika länder. Utöver detta fungerar moderbolaget även som ett gemensamt servicecenter för Rezidors hotell i Sverige.

Bolagets huvudsakliga intäkter kommer från koncerninterna avgifter som tas ut av hotellen i Sverige för administrativa tjänster som det gemensamma servicecentret tillhandahåller. Under det första kvartalet 2014 uppgick moderbolagets koncerninterna intäkter till 1,3 MEUR (0,8). Under det första kvartalet 2014 uppgick moderbolagets koncerninterna kostnader till 1,2 MEUR (2,0).

Under det första kvartalet 2014 avsåg de finansiella intäkterna främst mottaget koncernbidrag om 1,0 MEUR (1,0).

Kommentarer till balansräkningen

Vid kvartalets slut uppgick de koncerninterna fordringarna till 14,8 MEUR (15,4 per den 31 december 2013) och de koncerninterna skulderna till 42,8 MEUR (42,0 per den 31 december 2013). Förändringarna i balansräkningen sedan räkenskapsårets slut är främst hänförliga till förändringar i kortfristig koncernintern upplåning och utlåning.

Noter till koncernens balansräkning och resultaträkning i sammandrag

Redovisningsprinciper

Delårsrapporten har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och International Accounting standards (IAS) 34, Delårsrapportering. Delårsrapporten har upprättats i enlighet med principer förenliga med International Financial Reporting Standards (IFRS).

Delårsrapporten för moderbolaget har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och RFR 2, Redovisning för juridiska personer, utgiven av Rådet för finansiell rapportering.

Samma redovisningsprinciper, presentation och metoder har tillämpats för upprättandet av denna delårsrapport, som de som tillämpades för koncernens årsredovisning för räkenskapsåret 2013, förutom effekterna av antagandet av standarder och tolkningar som beskrivs nedan.

Nya standarder är IFRS 10 Koncernredovisning, IFRS 11 Samarbetsarrangemang och IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag. Dessutom har det förekommit ändringar i IAS 27, IAS 28, IAS 32, IAS 36 och IAS 39. Dessa nya standarder och ändringar har haft begränsad eller ingen effekt på det redovisade resultatet eller koncernens finansiella ställning.

Incitamentsprogram

Det långsiktiga aktierelaterade och prestationsbaserade incitamentsprogrammet som godkändes av Årsstämman 2011 löpte ut under det första kvartalet 2014. Då inga av de icke marknadsbaserade prestationskriterierna uppfylldes, har den tidigare redovisade kostnaden på 1,4 MEUR reverserats.

Årsstämman 2013 har godkänt ett långsiktigt aktierelaterat och prestationsbaserat incitamentsprogram att erbjuda befattningshavare inom Rezidor. Programmet består både av matchningsaktier och prestationsaktier. VD och koncernchef samt övriga medlemmar i koncernledningen har erbjudits att delta i prestationsdelen såväl som matchningsdelen av programmet. Övriga ledande befattningshavare har erbjudits att delta i prestationsdelen av programmet.

För att kvalificera för matchningsdelen av programmet måste deltagaren uppfylla vissa krav, inklusive att sparaktier innehavs i minst tre år och att deltagaren förblir anställd i företaget under intjänandeperioden. Undantag kan godkännas under speciella omständigheter. Deltagare som kvalificerar för prestationsdelen av programmet måste, utöver kravet på fortsatt anställning under intjänandeperioden, uppnå ett prestationsmål baserat på Rezidorkoncernens sammanlagda vinst per aktie för räkenskapsåren 2013 till 2015.

Sju medlemmar av koncernledningen deltar i 2013 års incitamentsprogram, vilket berättigar dem till totalt högst 703 781 aktier, av vilka VD och koncernchef är berättigad

till totalt högst 279 942 aktier. Därutöver deltar 21 övriga personer på chefsnivå i programmet, vilket berättigar dem till totalt högst 343 788 aktier. Det totala värdet av 2013 års program uppgick på tilldelningsdagen, inklusive sociala avgifter, till 2,2 MEUR.

Nettokostnaderna som har redovisats i resultaträkningen för 2013 års prgram under första kvartalet 2014, i enlighet med IFRS 2, uppgick till 0,2 MEUR.

Återköp av aktier

I slutet av kvartalet innehade Rezidor 3 681 138 egna aktier, vilket motsvarar 2,5 % av alla registrerade aktier. Det genomsnittliga antalet egna aktier som innehades av bolaget under det första kvartalet 3 681 138 (3 681 138). Aktierna har återköpts under 2007 och 2008 i enlighet med bemyndigandena vid årsstämmorna samma år. Alla återköpta aktier har köpts tillbaka för att säkra tilldelningen av aktier i incitamentsprogrammen och de sociala avgifterna relaterade till dessa.

Transaktioner till närstående parter

Närstående parter med betydande inflytande är Carlson Group (Carlson) som äger 51,3 % av de utestående aktierna. Rezidor har även ett antal joint ventures och intresseföretag. Per den 31 mars 2014 hade Rezidor inga kortfristiga fordringar på Carlson (inga per den 31 december 2013). Kortfristiga skulder till Carlson uppgick per den 31 mars 2014 till 1,5 MEUR (2,0 per den 31 december 2013). Affärsrelationen med Carlson bestod huvudsakligen av rörelsekostnader för användandet av varumärkena och Carlsons bokningssystem. Under det första kvartalet 2014 redovisade Rezidor rörelsekostnader avseende Carlson på 4,4 MEUR (3,1). Carlson fakturerade även 2,1 MEUR (1,4) för lojalitetspoäng intjänade i lojalitetsprogrammet Club Carlson och ersatte Rezidor med 0,7 MEUR (0,3) för utnyttjade poäng. Carlson fakturerade dessutom 1,1 MEUR (0,9) för kostnader som de ådragit sig från externa parter, huvudsakligen internetbaserade bokningskanaler. Dessutom betalade Rezidor provisioner till Carlsons resebyrånätverk på 0,0 MEUR (0,0). Kortfristiga skulder för Rezidor avseende dessa provisioner uppgick till 0,0 MEUR (0,2 per den 31 december 2013).

Information om det långsiktiga resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammet finns på sidan 13.

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

Ställda säkerheter, MEUR	31-mar 2014	31-dec 2013
Depositioner (spärrade medel)	3,0	4,1

Ansvarsförbindelser, MEUR	31-mar 2014	31-dec 2013
Ställda garantier	1,3	1,7

RevPAR-utveckling per varumärke (hyres- & managementavtal)

	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR	
EUR	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**
Radisson Blu	62,6%	0,4 pp	119,4	3,9%	74,8	4,6%	69,9	-1,4%
Park Inn by Radisson	56,1%	0,1pp	69,4	5,9%	38,9	6,1%	36,7	1,6%
Totalt	**60,9%**	**0,4pp**	**107,8**	**4,4%**	**65,7**	**5,0%**	**61,3**	**-0,9%**

RevPAR-utveckling per region (hyresavtal & managementavtal)

	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR	
EUR	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**
Norden	66,4%	2,2pp	131,2	0,9%	87,1	4,4%	80,4	-3,3%
Övriga Västeuropa	64,7%	0,8pp	100,6	3,2%	65,2	4,5%	65,7	6,6%
Östeuropa	48,1%	-1,7pp	91,5	8,4%	44,0	4,6%	39,0	-6,8%
Mellanöstern, Afrika & Övriga	68,7%	1,0pp	118,2	4,7%	81,2	6,4%	73,4	-1,3%
Totalt	**60,9%**	**0,4pp**	**107,8**	**4,4%**	**65,7**	**5,0%**	**61,3**	**-0,9%**

RevPAR-utveckling per region (hyresavtal)

	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR	
EUR	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**	**Kv1 2014**	**vs. 2013**
Norden	66,4%	-1,2pp	133,5	0,4%	88,6	3,2%	80,3	-7,3%
Övriga Västeuropa	65,7%	2,6pp	101,9	3,0%	67,0	4,0%	67,7	4,9%
Totalt	**66,0%**	**1,1pp**	**115,8**	**1,9%**	**76,5**	**3,7%**	**73,5**	**-0,8%**

Intäkter per verksamhetsområde

MEUR	**Kv1 2014**	**Kv1 2013**	**Förändring %**
Rumsintäkter	114,4	111,0	3,1%
Intäkter mat och dryck	61,4	60,2	2,0%
Övriga hotellintäkter	6,9	7,2	-4,2%
Summa hotellintäkter	**182,7**	**178,4**	**2,4%**
Avgiftsintäkter	25,0	25,0	-
Övriga intäkter	3,7	3,7	-
Summa intäkter	**211,4**	**207,1**	**4,3%**

Totala avgiftsintäkter

MEUR	**Kv1 2014**	**Kv1 2013**	**Förändring %**
Managementavgifter	7,7	7,6	1,3%
Incitamentsrelaterade avgifter	5,7	6,1	-6,6%
Franchiseavgifter	2,0	1,8	11,1%
Övriga avgifter (inkl marknadsförings- och bokningsavgifter etc.)	9,6	9,5	1,1%
Totala avgiftsintäkter	**25,0**	**25,0**	**-**

Intäkter per region

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika & Övriga		Totalt	
Kv1	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
Hyresavtal	97,3	92,1	85,3	86,2	-	-	-	-	182,6	178,3
Managementavtal	0,4	1,5	6,3	5,7	6,3	6,3	7,6	7,3	20,6	20,8
Franchiseavtal	1,7	1,6	2,2	2,2	0,5	0,4	-	-	4,4	4,2
Övriga	2,8	3,1	1,0	0,7	-	-	-	-	3,8	3,8
Totalt	**102,2**	**98,3**	**94,8**	**94,8**	**6,8**	**6,7**	**7,6**	**7,3**	**211,4**	**207,1**

Centrala marknadsföringskostnader

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013	Förändring %
Marknadsföringsintäkter	9,7	8,8	10,2%
Marknadsföringskostnader	-9,4	-9,4	-
Netto	**0,3**	**-0,6**	**150,0%**

Hyreskostnader

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013	Förändring %
Fast hyra	49,9	47,9	4,2%
Rörlig hyra	8,1	8,9	-9,0%
Hyra	**58,0**	**56,8**	**2,1%**
Hyra i % av intäkter från hotel under hyresavtal	31,7%	31,9%	-0,2pp
Garantier[1)]	4,3	5,2	-17,3%
Hyreskostnad	**62,3**	**62,0**	**0,5%**

1) Garantier inklderar även avsättningar för förlustkontrakt.

Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar (EBITDA)

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika & Övriga		Centrala kostnader		Totalt	
Kv1	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
Hyresavtal	5,4	4,7	-8,5	-7,5	-	-	-	-	-	-	-3,1	-2,8
Management-avtal	0,1	1,2	2,5	-0,2	2,2	2,4	5,1	4,5	-	-	9,9	7,9
Franchiseavtal	0,9	1,1	1,0	1,1	0,3	0,2	-	-	-	-	2,2	2,4
Övrigt[1)]	0,4	0,4	-	-	-	-	-0,1	-	-	-	0,3	0,4
Centrala kostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-10,1	-10,7	-10,1	-10,7
Totalt	**6,8**	**7,4**	**-5,0**	**-6,6**	**2,5**	**2,6**	**5,0**	**4,5**	**-10,1**	**-10,7**	**-0,8**	**-2,8**

1) *I övrigt ingår även resultatandelar i intresseföretag och joint ventures.*

Rörelseresultat (EBIT)

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika & Övriga		Centrala kostnader		Totalt	
Kv1	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
Hyresavtal	2,0	1,0	-12,1	-10,0	-	-	-	-	-	-	-10,1	-9,0
Management-avtal	0,1	1,2	2,5	-0,3	2,2	2,3	5,1	4,4	-	-	9,9	7,6
Franchiseavtal	0,9	1,1	1,0	1,1	0,3	0,2	-	-	-	-	2,2	2,4
Övrigt[1)]	-0,3	-0,3	-	-	-	-	-0,1	-	-	-	-0,4	-0,3
Centrala kostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-10,1	-10,7	-10,1	-10,7
Totalt	**2,7**	**3,0**	**-8,6**	**-9,2**	**2,5**	**2,5**	**5,0**	**4,4**	**-10,1**	**-10,7**	**-8,5**	**-10,0**

1) *I övrigt ingår även resultatandelar i intresseföretag och joint ventures.*

Avstämning av resultat för perioden

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013
Totalt rörelseresultat (EBIT) för rapporterbara segment	**-8,5**	**-10,0**
Finansiella intäkter	0,2	0,3
Finansiella kostnader	-0,8	-0,5
Koncernens totala resultat före skatt	**-9,1**	**-10,2**

Balansräkningar och investeringar

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika & Övriga		Totalt	
	31-mar 2014	31-dec 2013	31-mar 2014	31-dec 2013	31-mar 2014	31-dec 2013	31-mar 2014	31-dec 2013	31-mar 2014	31-dec 2013
Tillgångar	189.1	176.9	171.6	166.5	13.6	15.2	24.6	23.1	398.9	381.7
Investeringar (immateriella & materiella tillgångar)	3.1	21.3	3.5	27.7	0.0	0.0	0.0	0.1	6.6	49.1

Kvartalsdata

MEUR	Kv1 2014	Kv1 2013	Kv1 2012	Kv1 2011	Kv1 2010
RevPAR	61,3	61,9	58,5	54,2	51,6
Intäkter	211,4	207,1	206,9	192,7	165,7
EBITDAR	61,7	58,7	58,4	52,7	45,1
EBITDA	-0,8	-2,8	-5,0	-8,5	-11,5
EBIT	-8,5	-10,0	-12,5	-16,5	-19,0
Resultat efter skatt	-10,3	-11,2	-14,1	-17,4	-17,7
EBITDAR-marginal %	29,2%	28,3%	28,2%	27,3%	27,2%
EBITDA-marginal %	0,4%	-1,4%	-2,4%	-4,4%	-6,9%
EBIT-marginal %	-4,0%	-4,8%	-6,0%	-8,6%	-11,5%

	2014	2013				2012			
MEUR	Kv1	Kv4	Kv3	Kv2	Kv1	Kv4	Kv3	Kv2	Kv1
RevPAR	61,3	66,9	72,5	68,7	61,9	66,3	71,9	72,9	58,5
Intäkter	211,4	236,0	227,4	248,9	207,1	240,6	237,3	238,9	206,9
EBITDAR	61,7	79,6	81,7	97,0	58,7	78,5	81,3	82,3	58,4
EBITDA	-0,8	25,8	22,8	34,9	-2,8	15,6	17,6	22,7	-5,0
EBIT	-8,5	12,9	15,1	26,2	-10,0	-8,7	8,6	11,7	-12,5
Resultat efter skatt	-10,3	7,3	9,7	17,4	-11,2	-13,3	4,4	6,2	-14,1
EBITDAR-marginal %	29,2%	33,7%	35,9%	39,0%	28,3%	32,6%	34,3%	34,4%	28,2%
EBITDA-marginal %	0,4%	10,9%	10,0%	14,0%	-1,4%	6,5%	7,4%	9,5%	-2,4%
EBIT-marginal %	-4,0%	5,5%	6,7%	10,5%	-4,8%	-3,6%	3,6%	4,9%	-6,0%

Öppnade och kontrakterade hotell och rum

	Öppnade		Kontrakterade	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum
	Kv1 2014	Kv1 2014	Kv1 2014	Kv1 2014
Per region:				
Norden	1	190	-	-
Övriga Västeuropa	1	121	1	168
Östeuropa	4	903	1	140
Mellanöstern, Afrika & Övriga	-	-	4	698
Totalt	**6**	**1 214**	**6**	**1 006**
Per varumärke:				
Radisson Blu	4	870	5	916
Park Inn by Radisson	2	344	1	90
Totalt	**6**	**1 216**	**6**	**1 006**
Per avtalstyp:				
Hyresavtal	-	-	-	-
Managementavtal	3	612	5	866
Franchiseavtal	3	602	1	140
Totalt	**6**	**1 214**	**6**	**1 006**

- Under första kvartalet 2014 lämnade tre hotell med 418 rum verksamheten, vilket resulterar i antal nya rum om 798 netto.

Hotell och rum i drift och under utveckling (i pipeline)

	I drift				Under utveckling			
	Hotell		Rum		Hotell		Rum	
31-mar	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
Per region:								
Norden	59	59	14 658	14 455	3	6	558	1 127
Övriga Västeuropa	152	160	28 951	29 955	6	15	1 142	3 085
Östeuropa	81	72	20 509	18 230	30	38	6 836	8 814
Mellanöstern, Afrika & Övriga	48	47	11 955	11 595	48	41	9 866	9 146
Totalt	**340**	**338**	**76 073**	**74 235**	**87**	**100**	**18 402**	**22 172**
Per varumärke:								
Radisson Blu	222	219	53 720	52 273	49	46	11 485	11 506
Park Inn by Radisson	113	112	21 601	21 099	38	49	6 907	9 798
Övriga	5	7	752	863	-	5	10	868
Totalt	**340**	**338**	**76 073**	**74 235**	**87**	**100**	**18 402**	**22 172**
Per avtalstyp:								
Hyresavtal	70	68	17 537	16 626	-	-	-	101
Managementavtal	179	182	40 445	40 207	80	91	17 073	20 203
Franchiseavtal	91	88	18 091	17 402	7	9	1 329	1 868
Totalt	**340**	**338**	**76 073**	**74 235**	**87**	**100**	**18 402**	**22 172**

Definitioner

Beläggning (%)
Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Centrala kostnader
Centrala kostnader är kostnader för funktioner vid huvudkontor och regionala funktioner, som ledningsgrupp, finans, affärsutveckling, juridisk avdelning, kommunikation och investerarrelationer, teknisk utveckling, personalavdelning, driftsledning, IT, varumärkesutveckling, samt inköp. Samtliga funktioner stödjer alla koncernens hotell, såväl under hyresavtal som under management- och franchiseavtal.

EBIT
Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA
Rörelseresultat före avskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt, realisationsresultat vid försäljning av aktier och anläggningstillgångar, finansiella poster och skatt.

EBITDA-marginal
EBITDA i procent av intäkter.

EBITDAR
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt, realisationsresultat vid försäljning av aktier och anläggningstillgångar, finansiella poster och skatt.

FF&E
Furniture, Fittings and Equipment (möbler, inredning och utrustning).

Intäkter
Samtliga operativa intäkter (inklusive rumsintäkter, mat och dryck, övriga hotellintäkter, samt intäkter från avgifter och övriga icke hotellrelaterade intäkter från administrativa enheter).

Jämförbara hotell
Jämförbara hotell i drift under motsvarande period föregående år.

Nettokassa/-skulder
Likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar (med löptid på max tre månader) minus räntebärande skulder (kortfristiga och långfristiga).

Resultat per aktie
Årets resultat före minoritetsintressen, dividerat med viktat genomsnittligt antal utestående aktier.

RevPAR
Revenue Per Available Room: genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum.

RevPAR för jämförbara hotell
RevPAR för jämförbara hotell vid oförändrade valutakurser.

Rumspris
Rumspris eller Average Room Rate är ett genomsnitt av rumsintäkter per sålt rum. Även kallat ARR (Average Room Rate), ADR (Average Daily Rate) eller AHR (Average House Rate) i hotellbranschen.

Räntebärande tillgångar/skulder, netto
Räntebärande tillgångar minus räntebärande skulder.

Rörelsekapital, netto
Kortfristiga icke räntebärande fordringar minus kortfristiga icke räntebärande skulder.

Systemövergripande intäkter
Hotellintäkter (inklusive rumsintäkter, mat och dryck, konferens- och bankettintäkter och övriga hotellintäkter) från hotell under hyres-, management- och franchiseavtal, där intäkterna från franchiseavtal är en uppskattning. Detta inkluderar även övriga intäkter från administrativa enheter, till exempel intäkter från Rezidors tryckeri som producerar marknadsföringsmaterial för Rezidorhotellen och intäkter som genereras genom Rezidors lojalitetsprogram.

Geografiska regioner/segment

Norden (NO)
Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Övriga Västeuropa (ROWE)
Belgien, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.

Östeuropa (inklusive OSS-länderna) (EE)
Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Moldavien, Polen, Rumänien, Ryssland, Serbien, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.

Mellanöstern, Afrika & Övriga (MEAO)
Algeriet, Angola, Bahrain, Benin, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Gabon, Ghana, Guinea, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika, Tunisien och Zambia.

The Rezidor Hotel Group
Avenue du Bourget 44
B-1130 Brussels, Belgium
Tel: + 32 2 702 9200
www.rezidor.com

Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer

Den 24 april 2014 valde årsstämman Trudy Rautio (ordförande), Staffan Bohman (vice ordförande), Douglas M. Anderson, David Berg, Göte Dahlin, Anders Moberg, Wendy Nelson och Charlotte Strömberg till styrelseledamöter för tiden fram till slutet av nästa årsstämma. I tabellen nedan visas viss information om styrelseledamöterna per datumet för detta Prospekt:

Namn	År för inval	Position	Oberoende	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Aktieinnehav i Bolaget
Trudy Rautio	2005 (ordförande sedan 2012)	Ordförande	Nej[2)]		Ordförande	0
Staffan Bohman	2011	Vice ordförande	Ja	Ordförande		50 000
Douglas M. Anderson	2013	Styrelseledamot	Nej[2)]	Utskottsledamot		15 000
David Berg	2014	Styrelseledamot	Nej[2)]	Utskottsledamot		0
Göte Dahlin	2007	Styrelseledamot	Ja			10 000[1)]
Anders Moberg	2011	Styrelseledamot	Ja		Utskottsledamot	30 000[1)]
Wendy Nelson	2010	Styrelseledamot	Nej[2)]		Utskottsledamot	0
Charlotte Strömberg	2014	Styrelseledamot	Ja		Utskottsledamot	0

1) Ägs indirekt genom en kapitalförsäkring.
2) Ej oberoende i förhållande till Bolagets större aktieägare som ett resultat av sin relation till Carlson (men oberoende i förhållande till Bolaget).

Trudy Rautio (1952) är styrelsens ordförande och har varit styrelseledamot sedan 2005.

Nationalitet: Amerikan.
Utbildning: MBA i företagsekonomi från University of St. Thomas och kandidatexamen i redovisning från Bemidji State University.
Pågående uppdrag: Trudy Ratio är VD och koncernchef för Carlson, Inc. och Carlson Hotels Real Estate, Inc. sedan augusti 2012. Hon är också styrelseledamot i Carlson, Inc. (inkl. dotterbolag) samt Carlson Hotels Real Estate, Inc. (inkl. dotterbolag), CWT B.V. (styrelseordförande), Imation Corp och Securian Financial Group.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Trudy Ratio har under de senaste 16 åren haft olika ledande befattningar inom Carlson-koncernen. Innan utnämningen till VD och koncernchef för Carlson hade hon befattningen Executive Vice President och finanschef under åtta år.

Staffan Bohman (1949) är styrelsens vice ordförande och har varit styrelseledamot sedan 2011.

Nationalitet: Svensk.
Född: 1949.
Utbildning: Master i nationalekonomi och företagsekonomi från Handelshögskolan i Stockholm och examen från Stanford Business School.
Pågående uppdrag: Staffan Bohman är styrelseledamot i Atlas Copco AB, Boliden AB, Ersta Diakoni, Höganäs AB (styrelseordförande), CL Intressenter AB (inkl. dotterbolag) (styrelseordförande), Inter IKEA Holding, Staffan Bohman AB (styrelseordförande), Staffan Bohman Förvaltning AB (inkl. dotterbolag) (styrelseordförande), Ratos AB och Rolling Optics AB. Han är också ledamot i kollegiet för Svensk Bolagsstyrning.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Staffan Bohman har under de senaste fem åren varit, men är inte längre, styrelseledamot i EDB Business Partners ASA, Scania AB, Trelleborg AB, OSM Holding AB (inkl. dotterbolag) samt Ramundbergets Alpina AB.

Douglas M. Anderson (1954) har varit styrelseledamot sedan 2013.

Nationalitet: Amerikan.
Utbildning: Kandidatexamen i företagsekonomi från University of Nebraska.
Pågående uppdrag: Douglas M. Anderson är VD och koncernchef för Carlson Wagonlit Travel. Han är ledamot i lednings- samt revisionsutskottet för World Travel and Tourism Council.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Innan Carlson Wagonlit Travel, arbetade Douglas M. Anderson som Director of Finance & Business Transformation för Consumer Digital and Film Products Group på Eastman Kodak Company.

David Berg (1961) har varit styrelseledamot sedan 2014.

Nationalitet: Amerikan.
Utbildning: Fil.kand. i ekonomi från Emory University och juristexamen från University of Florida College of Law.
Pågående uppdrag: David Berg är COO på Carlson, Inc. sedan januari 2014. Han är också styrelseledamot i Imation Corp.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: David Berg har under de senaste fem åren varit, men är inte längre, VD och Chief Customer Officer för Z Wireless i Minneapolis, Executive Vice President och Chief Operating Officer på General Nutrition Centres i Pittsburgh samt Executive Vice President och VD för Bloomin' Brands International i Tampa, Florida.

Göte Dahlin (1941) har varit styrelseledamot sedan 2007.

Nationalitet: Svensk.
Utbildning: Fil.kand. i matematik och fysik från Stockholms universitet.
Pågående uppdrag: Göte Dahlin är styrelseledamot i Hesselby Slott AB (styrelseordförande), Göte Dahlin Konsult AB, Nordisk Renting AB, Stockholm Meeting Selection AB och T Blomqvist Holding Sverige AB (inkl. dotterbolag). Han är dessutom delägare i Niam Nordic Fund III och IV.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Göte Dahlin har under de senaste fem åren varit, men är inte längre, styrelseledamot i Fabege AB, Svensk Inredning Viking AB och Veidekke ASA.

Anders Moberg (1950) har varit styrelseledamot sedan 2011.

Nationalitet: Svensk.
Pågående uppdrag: Anders Moberg är styrelseledamot i Ahlstrom Corporation, Amor GMBH, Bergendahl & Son AB, Byggmax AB, Clas Ohlson AB (styrelseordförande), Hema B.V., Husqvarna AB, ITAB AB, OBH Nordica AB (styrelseordförande), Soumen Lahikauppa OY och ZetaDisplay AB.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Anders Moberg har under de senaste fem åren varit, men är inte längre, styrelsemedlem i DFDS A/S.

Wendy Nelson (1968) har varit styrelseledamot sedan 2010.

Nationalitet: Amerikan.
Utbildning: MBA från Northwestern University Kellogg Graduate School of Management och en fil.kand. i filosofi från Northwestern University.
Pågående uppdrag: Wendy Nelson är styrelseledamot i Bush Foundation, Carlson Family Foundation, Carlson Holdings, Inc. (inkl. dotterbolag), Carlson Real Estate Company och Northwestern University.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Wendy Nelson har tidigare haft olika ledande befattningar inom Carlson-koncernen, däribland Executive Vice President Radisson Brand Strategy för Carlson Hotels och Executive Vice President & Managing Director för Carlson Hotels Real Estate Company.

Charlotte Strömberg (1959) har varit styrelseledamot sedan 2014.

Nationalitet: Svensk.
Utbildning: Civilekonomexamen, Handelshögskolan i Stockholm.
Pågående uppdrag: Charlotte Strömberg är styrelseledamot i Accretiv AB, Boomerang AB, Castellum AB (styrelseordförande), Fjärde AP Fonden, Intrum Justitia AB, Karolinska Institutet, Skanska AB och Ratos AB.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Charlotte Strömberg har under de senaste fem åren varit, men är inte längre, styrelseledamot i Gant AB, Swedbank AB samt styrelseledamot och VD i Jones Lang LaSalle AB (inkl. dotterbolag).

Ledande befattningshavare

Tabellen nedan visar namnen på medlemmarna i Rezidors bolagsledning, anställningsår, år för inval till ledningsgruppen, deras aktuella position samt aktieinnehav i Bolaget per datumet för detta Prospekt:

Namn	Anställningsår	År för inval till Bolagets ledning	Position	Aktieinnehav i Bolaget
Wolfgang M. Neumann	2011	2013	VD och koncernchef	36 673
Knut Kleiven	1986	1994	Vice VD och finansdirektör	145 000
Olivier Harnisch	2013	2013	Executive Vice President och Chief Operating Officer	5 900
Eric De Neef	2011	2011	Senior Vice President, Marketing, CRM & Global Branding Park Inn by Radisson	6 000
Michael Farrell	2011	2011	Senior Vice President Human Resources	7 000
Marianne Ruhngård	2000	2006	Senior Vice President, General Counsel samt styrelsens sekreterare	0
Eugène Staal	2006	2007	Senior Vice President Technical Development	0
Elie Younes	2010	2013	Senior Vice President, Head of Group Development	0

Wolfgang M. Neumann (1962) är Rezidors VD och koncernchef sedan 2013.

Nationalitet: Österrikare.
Utbildning: Utbildad vid Institute of Tourism and Hotel Management, Klessheim, och kurser vid Insead Management School och Cornell University.
Pågående uppdrag: Wolfgang M. Neumann är styrelseledamot (Eng. Board of trustees) i Hotelschool The Hague, Nederländerna.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Wolfgang M. Neumann har under de senaste fem åren varit, men är inte längre, styrelseledamot i Design Hotels, Hotelschool The Hague, Nederländerna och University of Salzburg, MBA Tourism och Leisure Management, samt VD för Arabella Hospitality Group i München, Tyskland.

Knut Kleiven (1952) är Rezidors vice VD och finansdirektör sedan 2005.

Nationalitet: Norsk.
Utbildning: Universitetsexamen i filosofi, psykologi och studier i juridik vid Universitetet i Oslo.
Pågående uppdrag: Knut Kleiven är styrelseledamot i Rezidor Royal Hotel Beijing Co., Ltd, Doriscus Enterprises Limited, Casino Copenhagen A/S, Casino Denmark A/S och Afrinord Hotel Investments A/S.
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Knut Kleiven började på Rezidor 1986 som koncernens redovisningschef och blev snart koncernens drift- och bolagscontroller. År 1994 utsågs han till Senior Vice President och finansdirektör och 2005 befordrades han till vice VD och finansdirektör.

Olivier Harnisch (1967) är Rezidors Executive Vice President och Chief Operating Officer sedan 2013.

Nationalitet: Tysk och fransk.
Utbildning: Master i Organisational Behaviour från University of London, MBA från HeriotWatt University och examen i Hospitality Management vid Berlin School of Hotel Administration.
Pågående uppdrag: –
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Innan Olivier Harnisch kom till Rezidor arbetade han i över 14 år för Hilton, där hans sista position var som Vice President Northern and Central Europe, Hilton Worldwide.

Eric De Neef (1964) är Rezidors Senior Vice President, Marketing, CRM & Global Branding Park Inn by Radisson sedan 2013 (invald till Bolagets ledning 2011).

Nationalitet: Belgisk.
Utbildning: Examen i Hotel Management från CERIAIPIAT i Bryssel.
Pågående uppdrag: –
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Innan Eric De Neef började på Rezidor var han Managing Director för Accors hotellvarumärken All Seasons, Mercure samt M Gallery i Frankrike.

Michael Farrell (1956) är Rezidors Senior Vice President Human Resources sedan 2011.

Nationalitet: Irländare.
Utbildning: University College Dublin och en MBA från VWA, Johann Wolfgang Goetheuniversitetet i Frankfurt.
Pågående uppdrag: –
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Tidigare var Michael Farrell verksam som Group Human Resources Director vid huvudkontoret för Europcar Groupe S.A Global i Guyancourt, Frankrike samt på Carlson Wagonlit Travels Europakontor i Paris.

Marianne Ruhngård (1960) har varit Rezidors Senior Vice President, General Counsel samt styrelsens sekreterare sedan 2006.

Nationalitet: Svensk.
Utbildning: Jur.kand. från Uppsala Universitet.
Examen i engelska, ryska och naturvetenskap från Uppsala universitet, EGrätt från Lunds universitet och examen i europeisk konkurrensrätt från King's College i London.
Pågående uppdrag: –
Tidigare uppdrag: Innan Marianne Ruhngård kom till Rezidor arbetade hon som biträdande chefsjurist på PLM AB (publ.) i Sverige samt som notarie vid länsrätten i Uppsala län och som kammarrättsfiskal vid kammarrätten i Stockholm.

Eugène Staal (1964) har varit Rezidors Senior Vice President Technical Development sedan 2009.

Nationalitet: Nederländsk.
Utbildning: Fil.kand. i hotelladministration från University of Hospitality Management i Maastricht, Nederländerna.
Pågående uppdrag: –
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Innan Rezidor arbetade Eugène Staal för Hyatt International i 18 år i olika ledande befattningar i USA, Asien och Europa. Hans senaste position vid Hyatt var som Director of Technical Services för EMEA och OSS.

Elie Younes (1977) har varit Rezidors Senior Vice President, Head of Group Development sedan 2013.

Nationalitet: Brittisk.
Utbildning: Studier vid City University, MBA från IMHI – Essec/Cornell, Master i Hospitality Management från Cornell University och fil. kand. i Hospitality Management från Notre Dame University.
Pågående uppdrag: –
Tidigare uppdrag/Erfarenhet: Innan Elie Younes började på Rezidor arbetade han som Vice President Development för Mellanöstern på Hilton Hotels Worldwide och som Senior Director of Acquisitions and Development på Starwood Hotels.

Övrig information om styrelsen och ledningen

Kontorsadressen till medlemmarna i Bolagets ledning är c/o Rezidor Hotel Group AB (publ), Klarabergsviadukten 70 C, Box 248, SE-101 24, Stockholm, Sverige.

Utöver att Trudy Rautio, Wendy Nelson, Douglas M. Anderson och David Berg har en relation till Bolagets större aktieägare, såsom det har beskrivits ovan finns det inga identifierade intressekonflikter eller potentiella intressekonflikter mellan styrelsens och de ledande befattningshavarnas arbetsuppgifter och deras privata intressen och/eller andra plikter (vissa av styrelseledamöterna och medlemmarna i Bolagets ledning har emellertid vissa ekonomiska intressen i Rezidor till följd av sitt aktieinnehav i Bolaget).

Det förekommer inga familjeband mellan medlemmarna i styrelsen eller ledningen.

Ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna har dömts i bedrägerirelaterade mål under de senaste fem åren. Enligt beslut av Finansinspektionen den 15 november 2012 har Wolfgang M. Neumann ålagts att betala särskild avgift om 5 000 kronor för underlåtenhet att inom föreskriven tid anmäla ändring av sitt innehav av aktier i Bolaget enligt lagen (2000:1087) om anmälningsskyldighet för vissa innehav av finansiella instrument. Med undantag för detta har ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna under de senaste fem åren varit föremål för i lag eller förordning bemyndigade myndigheters eventuella anklagelser och/eller sanktioner. Ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna har av domstol förbjudits att ingå som medlem av ett bolags förvaltnings-, lednings- eller kontrollorgan eller från att ha ledande eller övergripande funktioner hos ett bolag under åtminstone de senaste fem åren. Ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna har under de senaste fem åren varit inblandade i konkurs, konkursförvaltning eller tvångslikvidationer i egenskap av ledamöter eller suppleanter i ett sådant bolags styrelse eller som ledande befattningshavare i ett sådant företag.

Revisor

På årsstämman 2013 omvaldes Bolagets revisor Deloitte AB för en period som upphör vid slutet av årsstämman 2016, med Thomas Strömberg som huvudansvarig revisor. Thomas Strömberg har varit huvudansvarig revisor sedan årsstämman 2009.

Thomas Strömberg (född 1966) är auktoriserad revisor och medlem av Föreningen Auktoriserade Revisorer, FAR. Han har varit auktoriserad revisor sedan 1998. Utöver Rezidor är Thomas Strömberg ansvarig för revisionen av bland annat Investor AB, Tele2 AB samt Karolinska Development AB.

Deloitte AB:s kontorsadress är Rehnsgatan 11, 113 57 Stockholm.

Bolagsstyrning

Allmänt

Bolagsstyrningen i Rezidor grundar sig på svensk lag, huvudsakligen aktiebolagslagen (2005:551) och årsredovisningslagen (1995:1554). Rezidor, som sedan november 2006 är noterat på NASDAQ OMX Stockholm, måste också följa NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter, Svensk kod för bolagsstyrning (”Koden”), samt Aktiemarknadsnämndens uttalanden gällande god sed på aktiemarknaden. Bolaget behöver dock inte följa alla regler i Koden då Koden i sig själv medger möjlighet till avvikelse från reglerna, vilket förutsätter att sådana eventuella avvikelser och den valda alternativa lösningen beskrivs och orsakerna härför förklaras i bolagsstyrningsrapporten (enligt den så kallade ”följ eller förklara-principen”).

I bolagsstyrningsrapport för 2013 anges att på grund av att vissa större aktieägare avstod från att utse representanter till valberedningen, kunde inte Rezidor offentliggöra valberedningens sammansättning sex månader före årsstämman, vilket är en avvikelse från regel 2.5 i Koden.

Bolagsstämman

I enlighet med aktiebolagslagen utövar en aktieägare normalt sin rätt att delta i beslut rörande Bolagets angelägenheter på bolagsstämman.

Årsstämma måste hållas inom sex månader från utgången av räkenskapsåret för bland annat fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av bolagets vinst, samt bevilja ansvarsfrihet för styrelseledamöter. I enlighet med Rezidors bolagsordning, ska Bolaget hålla sin årsstämma i Stockholm varje år. Rezidors bolagsordning anger att kallelse till årsstämman ska ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt hållas tillgänglig på Rezidors hemsida. Att en sådan kallelse har gått ut ska publiceras i Svenska Dagbladet. Kallelse till årsstämman ska publiceras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman.

Extra bolagsstämma hålls när styrelsen anser att det är lämpligt eller när antingen revisorn eller aktieägarna som representerar minst en tiondel av samtliga emitterade aktier skriftligen anhåller om ett sådant möte för ett specifikt ändamål. Enligt aktiebolagslagen ska kallelse till extra bolagsstämma utfärdas till aktieägarna inom två veckor efter att styrelsen har mottagit en sådan förfrågan. Kallelse till extra bolagsstämma annonseras i enlighet med vad som beskrivits ovan avseende kallelse till årsstämman. Enligt aktiebolagsslagen och Rezidors bolagsordning ska kallelse till extra bolagsstämma utfärdas tidigast sex veckor och senast fyra veckor före mötet, när den extra bolagsstämman ska behandla en föreslagen ändring av bolagsordningen. Till övriga extra bolagsstämmor ska kallelse utgå tidigast sex veckor och senast tre veckor före mötet.

Enligt aktiebolagslagen äger bolagsstämma inte rätt att fatta beslut som kan ge otillbörlig fördel åt aktieägare eller annan till nackdel för bolaget eller någon annan aktieägare.

Rätt att delta på bolagsstämmor

Aktieägare som vill delta i förhandlingarna på bolagsstämma ska dels vara införd i den av Euroclear Sweden förda aktieboken fem vardagar före stämman, dels anmäla sig hos Bolaget för deltagande i bolagsstämman senast den dag som anges i kallelsen till stämman.

Aktieägare kan närvara vid bolagsstämmor personligen eller genom ombud och kan även biträdas av högst två personer. Vanligtvis är det möjligt för aktieägare att anmäla sig till bolagsstämman på flera olika sätt, vilka närmare anges i kallelsen till stämman.

Aktieägare får rösta för samtliga aktier ägda eller företrädda av aktieägaren.

Initiativ från aktieägare

Aktieägare som önskar få ett ärende behandlat på bolagsstämman måste skicka en skriftlig begäran härom till styrelsen. En sådan begäran ska i normala fall vara styrelsen till handa senast sju veckor före bolagsstämman.

Valberedningen

I enlighet med Koden ska Rezidor ha en valberedning. Valberedningens uppgift är att inför årsstämman förbereda och framlägga förslag avseende val av styrelseledamöter, inklusive ordförande, arvode till styrelsen och eventuell ersättning för utskottsarbete. Valberedningen förbereder även, i förekommande fall, förslag avseende val av revisorer och revisorsarvoden. Valberedningen ska också lämna förslag om vilket förfarande som ska tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen.

Per datumet för detta Prospekt är William Van Brunt (företräder Carlson), Björn Franzon (företräder Swedbank Robur fonder) samt Arne Lööw (företräder Fjärde AP-fonden) ledamöter i valberedningen.

Styrelsen

Enligt aktiebolagslagen är styrelsen ansvarig för bolagets förvaltning och organisation, vilket innebär att styrelsen är ansvarig för att bland annat fastställa mål och strategier, säkerställa rutiner och system för utvärdering av fastställda mål, fortlöpande utvärdera bolagets finansiella ställning och resultat samt utvärdera den operativa ledningen. Rezidors bolagsordning föreskriver att styrelsen ska bestå av minst tre och högst femton ledamöter, varav samtliga väljs årligen på årsstämman för tiden fram till slutet av nästa årsstämma. Enligt Koden ska styrelseordföranden väljas av årsstämman och ordföranden har ett särskilt ansvar för ledningen av styrelsens arbete och för att säkerställa att sådant arbete är välorganiserat och effektivt genomfört. Styrelseordföranden deltar inte i den operativa ledningen av bolaget. Enligt aktiebolagslagen måste VD och minst hälften av styrelseledamöterna i ett bolag vara bosatta i ett EES-land, såvida inte Bolagsverket beviljar ett undantag från detta krav.

För en beskrivning av Bolagets styrelse, se avsnittet ”Styrelse, bolagsledning och revisorer”.

Styrelseutskott

För att förenkla och effektivisera styrelsens arbete i frågor avseende ersättningar och revision, utser styrelsen årligen ett ersättningsutskott samt ett revisionsutskott. Utskotten utses om högst ett år, och utses bland styrelseledamöterna. Utskottens främsta uppgift är att förbereda ärenden och tillhandahålla administrativt stöd till styrelsen.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottets huvudsakliga syfte är att kvalitetssäkra Bolagets externa finansiella rapportering samt att säkerställa att interna kontroller genomförs på lämpligt sätt. Revisionsutskottet granskar finansiella rapporter som upprättas av styrelsen, samt bedömer huruvida den marknadsinformation som tillhandahålls av Rezidor avspeglar Rezidors verksamhet. Revisionsutskottet träffar löpande Rezidors revisorer i syfte att informera sig om inriktningen och omfattningen av den externa revisionen, samt för att utvärdera de externa revisorernas arbete och insatser. Utvärderingen omfattar även omfattningen av revisorernas eventuella icke-revisionsrelaterade arbete för Bolaget.

Per datumet för detta Prospekt är Staffan Bohman (ordförande), Douglas M. Anderson och David Berg ledamöter i revisionsutskottet.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet är ansvarigt för att förbereda material och förslag avseende ersättningar och andra anställningsförmåner för ledande befattningshavare i Bolaget. Ersättningsutskottet deltar också i förberedandet av förslag av eventuella aktie- eller optionsbaserade incitamentsprogram inom Bolaget. Ersättningsutskottet utför sitt arbete enligt anvisningar som styrelsen årligen meddelar utskottet och rapporterar till styrelsen.

Per datumet för detta Prospekt är Trudy Rautio (ordförande), Wendy Nelson, Anders Moberg och Charlotte Strömberg ledamöter i ersättningsutskottet.

VD samt bolagsledning

VD är underordnad styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av bolagets verksamhet samt den löpande driften. Arbetsfördelningen mellan styrelse och VD anges i styrelsens arbetsordning samt i instruktionerna till VD:n.

VD ansvarar för att ta fram den information och det underlag som krävs för att styrelsen ska kunna fatta välgrundade beslut. Han presenterar också frågor och motiverar föreslagna beslut, samt rapporterar till styrelsen om Bolagets utveckling. Vidare ansvarar VD för att leda koncernledningens arbete.

Ersättningar

Ersättning till styrelsen

Årsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelsen och dess ordförande.

Under 2013 uppgick den totala ersättningen till styrelsen till totalt 341 000 euro. På årsstämman 2014 beslutades att styrelseordföranden årligen skulle erhålla 80 000 euro, vice ordföranden 65 000 euro och övriga styrelseledamöter 40 000 euro. Därutöver beslutades att 9 000 euro skulle utgå till revisionsutskottets ordförande, 6 000 euro till ersättningsutskottets ordförande, 6 500 euro till övriga ledamöter i revisionsutskottet samt 4 000 euro till övriga ledamöter i ersättningsutskottet.

Styrelsens ledamöter har inte rätt till några förmåner efter att deras befattning som styrelseledamöter har upphört.

Följande tabell visar den ersättningen som utgick till styrelsen under 2013:

Namn	Styrelse, euro	Revisions-utskottet, euro	Ersättnings-utskottet, euro	Summa, euro
Trudy Rautio	80 000		6 000	86 000
Staffan Bohman	65 000	9 000		74 000
Douglas M. Anderson	40 000	6 500		46 500
Göte Dahlin	40 000	6 500		46 500
Anders Moberg	40 000		4 000	44 000
Wendy Nelson	40 000		4 000	44 000
Göran Larsson[1]				
Summa	**305 000**	**22 000**	**14 000**	**341 000**

1) Arbetstagarrepresentant.

Ersättning till VD och bolagsledning

Enligt riktlinjerna fastställda av årsstämman ska den totala ersättningen till VD och övriga medlemmar i Bolagets ledning vara konkurrenskraftig och i linje med internationell marknadspraxis som definieras av en grupp av likvärdiga internationella företag. De olika ersättningskomponenterna kan bestå av fast årlig ersättning, rörlig ersättning (årliga program och program över flera år) baserad på resultatet av finansiella och individuella mål, pensionspremier och andra förmåner.

Beroende på måluppfyllelse varierar den årliga rörliga ersättningen från upp till 75 procent av den årliga grundersättningen för medlemmar i Bolagets ledning och upp till 150 procent för VD. De långsiktiga programmen för rörlig ersättning kan vara aktiebaserade och omfattar normalt en treårsperiod. Utformningen är avsedd att förbättra Bolagets resultatutveckling och uppmuntra till en samsyn med Bolagets aktieägare på lång sikt. Alla framtida pensionsåtaganden kommer att vara avgiftsbestämda, beräknade på en procentsats av den årliga grundersättningen. Övriga förmåner kan omfatta tjänstebil, bostadsersättning, betald skolgång samt reseersättning.

Uppsägningsperioden för koncernledningens medlemmar och de därtill hörande avtalade avgångsvederlagen är mellan tre och femton månader eller i vissa fall tre månader för vart femte anställningsår. I händelse av uppsägning från Bolagets sida kommer kombinerade avtalsenliga uppsägningsperioder och avgångsvederlag inte att överstiga 24 månader.

Följande tabell visar den ersättning som utgick till Bolagets ledning under 2013:

Namn	Fast ersättning, euro	Rörlig ersättning, euro	Pension, euro[1]	Bostad och tjänstebil, euro	Summa, euro
Wolfgang M. Neumann (VD)	600 000	722 000	60 000	48 000	1 430 000
Bolagsledning (inkl. VD)	3 037 000	1 590 000	411 000	457 000	5 495 000

1) Per den 31 december 2013 hade Bolaget inga pensionsavsättningar hänförliga till styrelsen eller bolagsledningen. Per samma datum hade Bolaget ackumulerade pensionsskulder hänförliga till dessa personer om 374 047 euro.

Långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram

Vid årsstämmorna 2013 och 2014 beslutades om långsiktiga incitamentsprogram. Båda programmen har en löptid om tre år. Syftet med programmen är bland annat att skapa en starkare sammanlänkning av de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen samt att öka andelen ersättning som är kopplad till Bolagets prestation.

Programmet från 2013 erbjöds till högst 35 ledande befattningshavare i Bolaget. Programmet från 2013 utgörs både av matchningsaktier och prestationsaktier. VD samt övriga medlemmar i koncernledningen har erbjudits att delta i prestations-

delen såväl som matchningsdelen av programmet. Övriga ledande befattningshavare har erbjudits att delta i prestationsdelen av programmet. Investeringen i, och/eller allokeringen av, aktier för VD uppgår till minst 5 procent och högst 10 procent av den fasta årliga grundersättningen för 2013, och för övriga i Bolagets ledning, till minst 2,5 procent och högst 5 procent av den fasta årliga grundersättningen för 2013. För att erhålla tilldelning av matchningsaktier ska envar deltagare uppfylla vissa krav, bland annat att inneha aktier inom ramen för programmet i minst tre år efter deltagarens anslutning till programmet och fortsatt anställning i Bolaget under intjänandeperioden. Förutsatt uppfyllande av de tillämpliga kraven, ska varje deltagare vara berättigad till en aktie (en matchningsaktie) för varje innehavd aktie inom ramen för programmet.

För att vara berättigad till prestationsbaserade aktier måste deltagarna dessutom uppnå ett resultatmål baserat på Bolagets sammanlagda vinst per aktie för räkenskapsåren 2013 till 2015. Det högsta antalet prestationsaktier som kan tilldelas varje deltagare ska beräknas genom att dividera ett belopp, motsvarande en viss procentsats av envar deltagares fasta årliga bruttogrundersättning för 2013, med marknadspriset för Rezidor-aktien. Tilldelningen av matchnings- respektive prestationsaktier kommer att beslutas av styrelsen efter utgången av den treåriga mätperioden 2016.

Den sammanlagda tilldelningen av matchnings- och prestationsaktier och det antal aktier som kan komma att överlåtas på en reglerad marknad för täckande av vissa kostnader hänförliga till programmet från 2013, får inte överstiga 1 463 209 aktier.

Programmet från 2014 erbjöds till högst 35 ledande befattningshavare i Bolaget, inklusive VD. Programmet grundar sig på samma principer som programmet från 2013 och utgörs följaktligen av både matchningsaktier och prestationsaktier. Investeringen i, och/eller allokeringen av, matchningsaktier för VD uppgår till minst 5 procent och högst 10 procent av den fasta årliga grundersättningen för 2014, och för övriga i Bolagets ledning, till minst 2,5 procent och högst 5 procent av den fasta årliga grundersättningen för 2014. För att erhålla tilldelning av matchningsaktier ska envar deltagare uppfylla vissa krav, bland annat att inneha aktier inom ramen för programmet i minst tre år efter deltagarens anslutning till programmet och fortsatt anställning i Bolaget under intjänandeperioden. Förutsatt uppfyllande av de tillämpliga kraven, ska varje deltagare vara berättigad till en aktie (en matchningsaktie) för varje innehavd aktie inom ramen för programmet.

För att vara berättigad till prestationsbaserade aktier måste deltagarna dessutom uppnå ett resultatmål baserat på Bolagets sammanlagda vinst per aktie för räkenskapsåren 2014 till 2016. Det högsta antalet prestationsaktier som kan tilldelas varje deltagare ska beräknas genom att dividera ett belopp, motsvarande en viss procentsats av envar deltagares fasta årliga bruttogrundersättning för 2014, med marknadspriset för Rezidor-aktien. Tilldelningen av matchnings- respektive prestationsaktier kommer att beslutas av styrelsen efter utgången av den treåriga mätperioden 2017.

Den sammanlagda tilldelningen av matchnings- och prestationsaktier och det antal aktier som kan komma att överlåtas på en reglerad marknad för täckande av vissa kostnader hänförliga till programmet från 2014, får inte överstiga 1 463 209 aktier.

Ytterligare information om Rezidors ersättningar och incitamentsprogram återfinns i not 10 och not 32 i Bolagets årsredovisning för 2013, som är införlivad i detta Prospekt genom hänvisning.

Externa revisorer

Bolagets revisor utses av bolagsstämman. Revisorn ska granska Bolagets räkenskaper och koncern-räkenskaper, tillämpade redovisningsprinciper samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Efter varje räkenskapsår ska revisorn i samband med årsstämman lämna en revisionsberättelse till aktieägarna.

Bolagets revisor är Deloitte AB, med Thomas Strömberg som huvudansvarig revisor. Se vidare avsnittet ”Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer”. Under 2013 uppgick den totala ersättningen till Bolagets revisor till 1 718 tusen euro.

Intern kontroll

Den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen är en process som innefattar styrelsen, det revisionsutskott som styrelsen har utsett, ledningen och personalen. Den har utformats för att tillförsäkra att den externa finansiella rapporteringen är tillförlitlig och består av fem delar som tillsammans utgör grunden för Bolagets kontrollstruktur.

Kontrollmiljön utgör grunden för den interna kontrollen och bildar ramverket för den riktning och företagskultur som förmedlas till organisationen från styrelsen och Bolagets ledning. Bolaget har, som en del av detta, tagit fram ramar för de obligatoriska interna kontrollpolicies som gäller för Bolagets samtliga varumärken, legala enheter och hotell som drivs med managementavtal. Detta dokument är kärnan i Bolagets finansiella ledningssystem, och anger hur planering, delegering och uppföljning av den interna kontrollen ska ske. Andra delar i Rezidors interna kontroll omfattar riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt regelbundna interna möten för uppföljning och övervakning.

Aktiekapital och ägarförhållanden

Aktiekapital

Enligt Bolagets bolagsordning ska aktiekapitalet inte understiga 5 000 000 euro och inte överstiga 20 000 000 euro, fördelat på minst 150 000 000 och högst 600 000 000 aktier. Bolagets aktier och de Nya Aktierna är denominerade i euro. Per datumet för detta Prospekt uppgår Bolagets aktiekapital till 10 000 000 euro, fördelat på totalt 150 002 040 aktier. Rezidor har en serie aktier och aktierna har ett kvotvärde på cirka 0,067 euro.

Förutsatt att Företrädesemissionen fulltecknas kommer antalet aktier att öka från 150 002 040 aktier till 174 388 857 aktier, vilket motsvarar en ökning med cirka 16 procent. För befintliga aktieägare som inte deltar i Företrädesemissionen uppkommer en utspädningseffekt om högst 24 386 817 aktier och röster, motsvarande cirka 14 procent av det totala antalet aktier och röster i Bolaget efter Företrädesemissionen.

Aktierna i Rezidor har emitterats i enlighet med svensk rätt. Samtliga aktier är fullt betalda och är fritt överlåtbara. De Nya Aktierna som omfattas av Företrädesemissionen är inte föremål för erbjudande som lämnats till följd av budplikt, inlösenrätt eller lösningsskyldighet. Inget offentligt uppköpserbjudande har lämnats avseende Bolagets aktier under innevarande eller föregående räkenskapsår.

Per datumet för detta Prospekt innehar Rezidor 3 681 138 av aktierna i Bolaget, motsvarande 2,45 procent av de utgivna aktierna. De aktier som Bolaget självt innehar ger inte någon företrädesrätt. Ytterligare information om aktier som innehas av Bolaget finns i not 31 i Bolagets årsredovisning för 2013, som är införlivad i detta Prospekt genom hänvisning.

Central värdepappersförvarare

Bolagets aktier är registrerade i avstämningsregistret som administreras av Euroclear Sweden AB, Box 7822, 103 97 Stockholm, Sverige. Inga aktiebrev är utfärdade för Bolagets aktier och inga aktiebrev kommer att utfärdas för de Nya Aktierna. ISIN-koden för Rezidors aktier och de Nya Aktierna är SE0001857533.

Vissa rättigheter förknippade med aktierna

Rättigheter förknippade med aktierna, inklusive dem som följer bolagsordningen, kan endast ändras i enlighet med de förfaranden som anges i aktiebolagslagen (2005:551).

Rösträtt

Bolagets bolagsordning anger att det ska finnas en serie aktier. Samtliga aktier medför samma rösträtt, och samtliga aktieägare äger rätt att rösta för det totala antal aktier som denne äger utan några begränsningar.

Företrädesrätt till nya aktier m.m.

Om Bolaget emitterar nya aktier, teckningsoptioner eller konvertibler i samband med en kontantemission eller kvittningsemission har aktieägare företrädesrätt att teckna sådana värdepapper i förhållande till antalet aktier som innehades före emissionen. Det finns inga bestämmelser i Bolagets bolagsordning som begränsar möjligheterna att emittera nya aktier, teckningsoptioner eller konvertibler med avvikelse från befintliga aktieägares företrädesrätt i enlighet med aktiebolagslagen.

Rätt till utdelning och överskott vid likvidation

Samtliga aktier i Bolaget ger lika rätt till utdelning samt till Bolagets tillgångar och eventuella överskott i händelse av likvidation. De Nya Aktierna berättigar innehavaren till utdelning för första gånger på den avstämningsdag som infaller närmast efter registreringen av de Nya Aktierna hos Bolagsverket.

Beslut om vinstutdelning fattas av bolagsstämman. Rätt till utdelning tillkommer den som på den av bolagsstämman fastställda avstämningsdagen för utdelningen är registrerad som innehavare av aktier i den av Euroclear Sweden förda aktieboken. Utdelningen utbetalas normalt till aktieägarna genom Euroclear Sweden som ett kontant belopp per aktie, men kan även utbetalas på annat sätt än genom kontanter (sakutdelning). Om aktieägare inte kan nås genom Euroclear Sweden kvarstår aktieägarens fordran på bolaget för utdelningen under en tioårig preskriptionstid. När preskriptionstiden löpt ut tillfaller utdelningen bolaget.

Det finns inga restriktioner i rätten till utdelning för aktieägare bosatta utanför Sverige. Aktieägare som av skattemässiga skäl inte har hemvist i Sverige måste normalt betala svensk källskatt. Se även avsnittet ”Skattefrågor i Sverige”.

Aktiekapitalets utveckling

I tabellen nedan visas förändringarna i Rezidors aktiekapital under året, fram till datumet för detta Prospekt:

Tidpunkt	Transaktion	Antal aktier	Förändringar i aktiekapitalet, euro	Totalt aktiekapital, euro	Totalt antal aktier
2005	Bolaget registreras	1 000	11 000	11 000	1 000
2005	Aktiesplit	10 000	–	11 000	11 000
2005	Emission av aktier	89 000	89 000	100 000	100 000
2006	Emission av aktier	26 584	26 584	126 584	126 584
2006	Aktiesplit	149 875 456	–	126 584	150 002 040
2007	Fondemission utan nyemission av aktier	–	9 873 416	10 000 000	150 002 040
2014	Företrädesemissionen[1]	24 386 817	1 625 765,69	11 625 765,69	174 388 857

1) Förutsatt att Företrädesemissionen fulltecknas.

Aktiekursutveckling

Bolagets aktier är noterade på NASDAQ OMX Stockholm under symbolen ”REZT”. Följande diagram visar kursutvecklingen för Rezidors aktier under den angivna perioden.

Ägarstruktur

Nedanstående tabell innehåller information om aktieägandet i Bolaget per den 31 mars 2014 så som detta är registrerat i det avstämningsregister som förs av Euroclear Sweden AB. Utöver vad som anges nedan förekom det inga fysiska eller juridiska personer med innehav om minst 5 procent av aktierna i Bolaget per den 31 mars 2014.

Aktieägare	Antal aktier	Andel av utestående aktier och röster i Rezidor[1]
Carlson-aktieägarna[2]	75 044 733	51,3%
Handelsbanken Fonder AB re JPML	9 416 596	6,4%
Robur	8 288 893	5,7%
JP Morgan	7 830 411	5,4%

1) Per datumet för detta Prospekt innehar Rezidor 3 681 138 av sina egna aktier, vilket motsvarar 2,45 procent av totalt antal aktier och röster i Bolaget. Således är totalt 146 320 902 aktier utestående per datumet för detta Prospekt.
2) Carlson Summit, Inc. och Carlson Hotels, Inc.

Carlson är ett globalt hotell-, restaurang- och resebolag med huvudkontor i Minneapolis, Minnesota i USA. Bland Carlsons varumärken och tjänster ingår: Regent® Hotels & Resorts, Radisson® Hotels & Resorts, Park Plaza® Hotels & Resorts, Country Inns & Suites By CarlsonSM, Park Inn®-hotellen, restaurangkedjorna T.G.I. Friday’s® och Pick Up Stix®, samt Carlson Wagonlit Travel®. Carlsons varumärken och tjänster har cirka 150 000 anställda i över 150 länder.

Per datumet för detta Prospekt äger Carlson-aktieägarna tillsammans 51,3 procent av de utestående aktierna i Rezidor.[1] Carlson-aktieägarna ägs och kontrolleras av Carlson, som äger de hotellvarumärken som Rezidor använder i sin verksamhet. Se avsnittet ”Rezidors verksamhet – Immateriella rättigheter”. Fyra av de åtta ledamöterna i Rezidors styrelse är inte betraktade som oberoende i förhållande till större aktieägare, eftersom de har kopplingar till Carlson (dock är de oberoende i förhållande till Bolaget). Följaktligen har Carlson ett betydande inflytande inte bara hänförligt till frågor som är föremål för styrelsens godkännande utan också avseende frågor där samtliga aktieägare äger rätt att rösta, bland annat avseende beslut om utdelningar, kapitalökningar, bolagsordningsändringar, val och entledigande av styrelseledamöter, samt beslut om huruvida Rezidor ska ingå vissa transaktioner. Carlson-aktieägarna har, på sedvanliga villkor, åtagit sig att teckna sin pro rata-andel av Företrädesemissionen, se ”Legala frågor och kompletterande information – Teckningsåtagande”. Carlson kommer att fortsätta att ha stort inflytande över Rezidor efter Företrädesemissionen, se vidare ”Riskfaktorer – Risker relaterade till Rezidors bransch och verksamhet – Carlson kommer även omedelbart efter Företrädesemissionen att ha betydande kontroll över Rezidor”. I egenskap av ett börsnoterat bolag är Rezidor föremål för ett omfattande regelverk som bland annat har som mål att förebygga missbruk från en kontrollerande aktieägare, inklusive, men inte begränsat till, bestämmelser som skyddar minoritetsaktieägare i den svenska aktiebolagslagen, NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning.

Aktieägaravtal

Såvitt styrelsen känner till föreligger inte några aktieägaravtal eller liknande överenskommelser avseende aktierna i Bolaget. Styrelsen känner heller inte till några avtal eller liknande överenskommelser som kan leda till att kontrollen över Bolaget förändras.

Konvertibler, teckningsoptioner, m.m.

Bolaget har inga utestående konvertibler, teckningsoptioner eller andra aktierelaterade instrument.

1) Rezidor innehar 3 681 138 av sina egna aktier.

Bolagsordning

Nedan framgår bolagsordning för Rezidor Hotel Group AB (publ), org. nr 556674-0964, antagen vid årsstämma den 24 april 2013.

§ 1
Bolagets firma är Rezidor Hotel Group AB (publ). Bolaget är ett publikt bolag.

§ 2
Styrelsen skall ha sitt säte i Stockholm.

§ 3
Bolaget har till föremål för sin verksamhet att äga aktier i hotellbolag, äga fast egendom, direkt eller indirekt, driva eller genom avtal upplåta drift av hotell- och logiverksamhet samt varje annan därmed förenlig verksamhet.

§ 4
Bolagets redovisningsvaluta skall vara euro.

§ 5
Bolagets aktiekapital skall utgöra lägst 5.000.000 Euro och högst 20.000.000 Euro, fördelat på lägst 150.000.000 och högst 600.000.000 aktier.

§ 6
Bolaget skall vara ett avstämningsbolag och Bolagets aktier skall vara registrerade i ett avstämningsregister enligt lagen (1998:1479) om kontoföring av finansiella instrument.

§ 7
Styrelsen skall bestå av tre (3) till femton (15) ledamöter. Styrelsens ledamöter väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

§ 8
För granskning av styrelsens förvaltning samt bolagets årsredovisning och bokföring skall Bolagets årsstämma utse en revisor och en suppleant för denne eller ett registrerat revisionsbolag. Uppdraget som revisor gäller till slutet av den årsstämma som hålls under det tredje räkenskapsåret efter revisorsvalet.

§ 9
Kallelse till bolagsstämma skall ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt på bolagets webbplats. Att kallelse skett skall annonseras i Svenska Dagbladet.

Kallelse till ordinarie bolagsstämma samt till extra bolagsstämma där fråga om ändring av bolagsordningen kommer att behandlas, skall utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman. Kallelse till annan extra bolagsstämma skall utfärdas tidigast sex och senast tre veckor före stämman.

För att få delta på bolagsstämman skall aktieägare dels vara upptagen i utskrift avseende hela aktieboken avseende förhållandena fem vardagar före stämman, dels anmäla sig hos bolaget senast kl. 16.00 den dag som anges i kallelsen till stämman. Denna dag får inte vara söndag, annan allmän helgdag, lördag, midsommarafton, julafton eller nyårsafton och inte infalla tidigare än femte vardagen före stämman.

§ 10
Bolagets skall ha en ordinarie bolagsstämma, årsstämman, som skall hållas i Stockholm före juni månads utgång vart kalenderår.

På Bolagets årsstämma skall följande ärenden förekomma till behandling:

1. Val av ordförande vid stämman.
2. Val av en eller två justeringsmän.
3. Upprättande och godkännande av röstlängd.
4. Godkännande av dagordning.
5. Fråga om stämman blivit behörigen sammankallad.
6. Framläggande av årsredovisningen och revisionsberättelsen, och i förekommande fall den konsoliderade årsredovisningen för koncernen och revisionsberättelsen för den konsoliderade årsredovisningen för koncernen.
7. Beslut
   a) om fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen, och I förekommande fall den konsoliderade resultaträkningen och den konsoliderade balansräkningen,
   b) om dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,
   c) om ansvarsfrihet åt styrelsen och eventuell verkställande direktör.
8. I förekommande fall, fastställande av styrelse- och revisorsarvoden.
9. Val av styrelse.
10. I förekommande fall, val av revisor och revisorssuppleant.
11. Annat ärende som ankommer på stämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

§ 11
Vid bolagsstämman får varje röstberättigad rösta för fulla antalet av honom ägda aktier utan begränsning i röstetalet.

§ 12
På bolagsstämma avgörs ärenden genom öppen omröstning, om inte bolagsstämman beslutar om sluten omröstning.

§ 13
Bolagets räkenskapsår skall vara kalenderår.

Legala frågor och kompletterande information

Legal koncernstruktur

Moderbolaget, Rezidor Hotel Group AB (publ) (organisationsnummer 556674-0964), är ett svenskt publikt aktiebolag bildat enligt svensk rätt. Bolaget har sitt säte i Stockholm, Sverige. Bolagets huvudkontor är beläget på adress Avenue du Bourget 44, B-1130 i Bryssel, Belgien. Bolaget är bildat den 5 november 2004 och registrerades vid Bolagsverket den 5 januari 2005. Den nuvarande firman, Rezidor Hotel Group AB (publ), registrerades vid Bolagsverket den 1 november 2006. Bolaget har enligt 3 § i bolagsordningen till föremål för sin verksamhet att äga aktier i hotellbolag, äga fast egendom, direkt eller indirekt, driva eller genom avtal upplåta drift av hotell- och logiverksamhet samt varje annan därmed förenlig verksamhet.

Rezidor Hotel Group AB (publ) är moderbolag i koncernen, som består av totalt 88 direkt eller indirekt ägda dotterbolag och intresseföretag över hela världen. I tabellen nedan redovisas de (per datumet för detta Prospekt) viktigaste dotterbolagen inom Rezidor-koncernen.

Dotterbolag	Land	Andel aktier och röster %
Rezidor Hotel Group AB	Sverige	100
Rezidor Hotel Holdings AB	Sverige	100
Rezidor Hospitality Sweden AB	Sverige	100
Rezidor Hospitality A/S	Danmark	100
Rezidor Hotels ApS Danmark	Danmark	100
Rezidor Hospitality Norway AS	Norge	100
Rezidor Hotels Norway AS	Norge	100
The Rezidor Hotel Group SA	Belgien	100
Rezidor Hotels Deutschland GmbH	Tyskland	100
Rezidor Hotels UK Limited	Storbritannien	100
Rezidor Hospitality France SAS	Frankrike	100
Rezidor Hotels France SAS	Frankrike	100

Väsentliga avtal

Med undantag för avtalen med Carlson som anges under ”Rezidors verksamhet – Immateriella rättigheter” och kreditfacilitetsavtalen (se under ”Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Skuldsättning”), samt teckningsåtagandena som anges under ”Teckningsåtaganden” och avtalen som anges under ”Närståendetransaktioner” nedan, har inget av Rezidors koncernbolag ingått något väsentligt avtal utanför den ordinarie verksamheten under de senaste tre åren från datumet för detta Prospekt, eller något kontrakt utanför den ordinarie verksamheten genom vilket ett koncernbolag skulle vara förpliktigat eller berättigat och som skulle vara väsentligt för Rezidors verksamhet per datumet för detta Prospekt.

Teckningsåtagande

Carlson-aktieägarna har, på sedvanliga villkor och i enlighet med villkoren för Företrädesemissionen, åtagit sig att teckna och betala, till Teckningskursen, det antal Nya Aktier som motsvarar Carlson-aktieägarnas pro rata-andel av Företrädesemissionen (vilken baseras på antalet utestående aktier i Bolaget) genom utnyttjande av samtliga de Teckningsrätter som Carlson-aktieägarna erhåller till följd av deras befintliga aktieinnehav.

Carlson-aktieägarna har överenskommit med Bolaget att inte utan skriftligt samtycke av Bolaget (vilket inte oskäligen bör förnekas eller fördröjas), sälja, låna eller på annat sätt överföra eller avyttra, direkt eller indirekt, sina aktier t.o.m. det tidigare av (i) slutförandet av Företrädesemissionen och (ii) den 30 juni 2014, förutsatt att inte sådan skyldiget skulle ankomma enligt lag.

Carlson-aktieägarnas teckningsåtagande upphör för det fall något av följande inträffar: (i) Företrädesemissionen har inte slutförts före den 30 juni 2014, (ii) Bolaget offentliggör att styrelsen beslutat att inte genomföra Företrädesemissionen, eller (iii) det har skett, eller det är sannolikt att det sker, en väsentlig förändring i verksamheten, den finansiella ställningen eller Bolagets lönsamhet, som helhet betraktad.

Immateriella rättigheter

För information om Rezidors immateriella rättigheter hänvisas till ”Rezidors verksamhet – Immateriella rättigheter”.

Tvister

Rezidor kan när som helst vara involverat i tvister eller vara föremål för anspråk relaterade till dess normala verksamhet. Med undantag för vad som nämns nedan är Rezidor inte, och har inte heller varit, part i någon rättegång eller något skiljeförfarande (inklusive ännu icke avgjorda ärenden och potentiella tvister som Bolaget har kännedom om) under de senaste tolv månaderna, och som har haft eller skulle kunna få betydande effekter på Bolagets finansiella ställning eller resultat.

I maj 2006 stämde Stonehaven Trust Limited (”Stonehaven”) Rezidors dotterbolag Rezidor Hotels ApS Danmark (tidigare SAS Hotels A/S Danmark) inför handelsdomstolen i Bryssel. Stonehaven kräver 34,5 miljoner euro i kompensation för ett påstått felaktigt avslut på förhandlingarna 2001 av ett managementavtal som skulle ha ingåtts efter genomfört förvärv samt fullgjord renovering av ett hotell i Brygge, Belgien. Ersättningskraven avser förlorad tid till följd av de avbrutna förhandlingarna, kostnader och den vinst som Stonehaven (enligt Stonehavens mening) förväntade sig från managementavtalet om detta hade ingåtts. Stonehavens anspråk omfattar också ett mindre krav om 50 000 euro för skada av bolagets renommé. Den 30 oktober 2009 avslog handelsdomstolen i Bryssel Stonehavens

krav. Den 28 december 2009 överklagade Stonehaven beslutet. I sin överklagan har de anfört samma krav som redan lagts fram inför handelsdomstolen i Bryssel. Stonehaven gör emellertid inte längre anspråk på ett fast belopp, utan har yrkat att handelsdomstolen ska utse en expert som har att fastställa beloppet (om något). Muntliga förberedelser är för närvarande tänkt att äga rum i maj och juni 2014. Rezidor anser, baserat på juridisk rådgivning och juridiska utlåtanden från Bolagets externa rådgivare, att anspråket inte är berättigat. Rezidor har därför inte gjort någon avsättning i Bolagets räkenskaper för denna fordran, varken för skadeståndskravet eller för de eventuella rättegångskostnaderna.

I april 2000 tilldömdes Rezidor Hotels ApS Danmark ett skadestånd på cirka 5,35 miljoner dollar i ett skiljeförfarande avseende en felaktig uppsägning av ett managementavtal gällande en hotellanläggning i Sharm el Sheikh, Egypten. Under ett tvångsförfarande försattes hotellägaren, ett egyptiskt handelsbolag, i konkurs. På Rezidors begäran försattes även de enskilda delägarna och det gemensamma aktiebolaget, till vilket hotellanläggningens tillgångar överförts, i konkurs. Rezidor har inlett indrivning mot samtliga parter som var delägare eller har/hade tillgångar som tidigare ägdes av det konkursdrabbade handelsbolaget. En brottmålsdomstol i Egypten har dömt ägarna till handelsbolaget till tre års fängelse för konkursbedrägeri och kassationsdomstolen har upphävt domen och beordrat en ny rättegång i appellationsdomstolen, som är under behandling. I samband med indrivningen och lokaliseringen av tillgångar blev Rezidor under 2007 informerade om att hotellanläggningen, som var föremål för skiljedomsförfarandet, bjöds ut till försäljning av en investeringsbank som företrädde några av de svarande i indrivningsärendena. Rezidors egyptiske externa rådgivare delgav investeringsbanken, konkursförvaltaren och fondbörsmyndigheten att hotellanläggningens tillgångar var föremål för inkassokrav. Detta har lett till att det gemensamma aktiebolaget och dess enskilda aktieägare har ingivit ett motkrav mot Rezidor Hotels ApS Danmark på 200 miljoner egyptiska pund för skadan på deras möjligheter till investering/avveckling. Rezidors egyptiska externa rådgivare anser att Rezidor är i sin fulla rätt att göra en anmälan och att kravet kan lämnas utan avseende. Rezidor har därför inte gjort någon avsättning i Bolagets räkenskaper för denna fordran, inte heller för rättegångskostnader.

Närståendetransaktioner

Allmänt

Närstående parter med betydande inflytande är: Carlson som äger 50,03 procent av aktierna i Rezidor[1)], Rezidors ledning, joint ventures och intresseföretag. För information om ersättning till Bolagets styrelse, ledande befattningshavare och revisor, se ”Bolagsstyrning – Ersättningar”.

Carlson

Följande redogörelse är en beskrivning av Bolagets överenskommelser, avtal och transaktioner mellan Bolaget och Carlson. För information om Rezidors masterfranchiseavtal med Carlson, se ”Rezidors verksamhet – Immateriella Rättigheter.”

Affärsrelationen med Carlson består huvudsakligen av rörelsekostnader för att nyttja varumärkena och Carlsons bokningssystem. Rezidor betalar även provisioner till ett nätverk av resebyråer delägt av Carlson. Vidare opererar Carlson ett kundlojalitetsprogram, Club Carlson, i syfte att ge kunder incitament att köpa hotellnätter. Lojalitetspoäng som har intjänats när gäster har bott på ett hotell, faktureras till hotellen av Carlson. Likaså när lojalitetspoäng har utnyttjats på hotellen, erhåller hotellen ersättning från Carlson. Inklusive alla kontraktstyper (hotell med hyres-, management- och franchiseavtal), fakturerade Carlson 19,2 miljoner euro under 2013 (17,4 miljoner euro under 2012 och 14,5 miljoner euro under 2011) för intjänade lojalitetspoäng och ersatte 7,8 miljoner euro för utnyttjade poäng (4,6 miljoner euro under 2012 och 4,2 miljoner euro under 2011). Endast transaktioner som involverar hotell med hyresavtal (framgår av tabellen nedan) har emellertid en påverkan på Rezidors koncernredovisning. Carlson vidarefakturerar även kostnader som de ådragit sig från externa parter, huvudsakligen internetbaserade bokningskanaler, till de hotell från vilka kostnaderna härrör. Inklusive alla kontraktstyper (hotell med hyres-, management- och franchiseavtal), vidarefakturerade Carlson kostnader om 8,2 miljoner euro under 2013 (6,1 miljoner euro under 2012 och 6,2 miljoner under 2011). Endast kostnader vidarefakturerade till hotell med hyresavtal (framgår av tabellen nedan) har en påverkan på Rezidors koncernredovisning. Carlson och Rezidor samarbetar även inom en mängd andra områden, såsom global försäljning, hemsidor, intäktsgenererande verktyg och inköp. Dessa andra områden leder emellertid inte alltid till direkta transaktioner mellan de två bolagen. Alla transaktioner sker på affärsmässiga villkor. Varje nytt avtal eller ny transaktion som bedöms vara av väsentlig betydelse, kräver godkännande av Rezidors styrelse.

Utestående belopp är utan säkerhet och kommer att betalas kontant. Inga garantier har lämnats eller erhållits. Inga kostnader har redovisats för perioden för osäkra fordringar rörande de belopp som de närstående parterna är skyldiga.

I det följande visas Rezidors närståendetransaktioner med Carlson för angivna perioder, uppdelat på intäkter, rörelsekostnader, fordringar och skulder.

	Intäkter			Rörelsekostnader		
MEUR	2013	2012	2011	2013	2012	2011
Carlson, Inc.	–	–	–	16,0	15,0	11,4
Carlson, Inc. (Club Carlson)	2,4	1,8	1,3	6,1	5,8	4,7
Vidarefakturerade kostnader från externa parter	–	–	–	3,5	2,8	2,5
Carlson resebyråer	–	–	–	0,5	0,6	0,6
Övriga	1,2	1,5	–	0,3	0,7	–

	Skulder från den närstående parten			Skulder till den närstående parten		
MEUR	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2011
Carlson, Inc.	–	–	–	2,0	1,0	0,7
Carlson, Inc. (Club Carlson)	–	–	–	–	–	–
Vidarefakturerade kostnader från externa parter	–	–	–	–	–	–
Carlson resebyråer	–	–	–	0,2	0,2	0,3
Övriga	–	–	–	–	–	–

Paraplyavtalet

I juni 2005 ingick Rezidor ett paraplyavtal med Carlson (”Paraplyavtalet”) gällande driften och förvaltningen av Rezidors hotell och andra former av logi inom och utom det område som omfattar alla länder i EMEA, utom Maldiverna och Chagosarkipelagen (”Området”). Rezidors rättigheter och skyldigheter enligt Paraplyavtalet utgör tillägg till respektive masterfranchiseavtal som Rezidor ingått med Carlson. Enligt villkoren i Paraply-

1) Rezidor innehar 3 681 138 av sina egna aktier. Carlson-aktieägarna innehar 51,3 procent av de utestående aktierna i Rezidor.

avtalet är Rezidor och Carlson förhindrade att konkurrera med varandra inom affärsverksamhet som gäller ägande, hyra, utveckling, användning, förvaltning och licensiering av varumärken för driften av hotell och andra former av logi inom Området.

Så länge Carlson är aktieägare i Rezidor har Rezidor vidare efter skriftligt samtycke från Carlson och i enlighet med villkoren i Paraplyavtalet rätt att inom och utom Området involvera sig i eller bedriva verksamhet under alla varumärken som marknadsförs som en- eller tvåstjärniga hotell och under alla oberoende varumärken som inte är kopplade till någon regional eller global kedja. Enligt samma villkor har Rezidor rätt att bedriva annan logiverksamhet än hotellverksamhet och därtill knutna tjänster under självständiga affärsenheter.

Rezidor har slutligen företrädesrätt att ingå avtal med Carlson om Carlson skulle köpa eller hyra några hotell eller andra former av logi eller utveckla nya varumärken i Området så länge som Carlson äger aktier i Rezidor.

Carlsons skyldigheter enligt Paraplyavtalet kvarstår så länge som Carlson äger aktier i Rezidor eller till det att Rezidor blir ett helägt dotterbolag till Carlson. Rezidors skyldigheter enligt avtalet kvarstår så länge som Carlson äger minst 10 procent av aktierna i Bolaget eller fram till att Rezidor blir ett helägt dotterbolag till Carlson.

Avtalsvillkoren är enligt Rezidors uppfattning förenliga med marknadsmässiga villkor.

Bokningssystem

Enligt villkoren i varje masterfranchiseavtal har Carlson förbundit sig att förse Rezidor och dess licensinnehavare med bokningstjänster som drivs av Carlson. Bokningstjänsterna är tillhandahållna av Carlson i enlighet med villkoren för respektive masterfranchiseavtal, se ”Rezidors verksamhet – Immateriella rättigheter”. Avtalsvillkoren i dessa avtal är enligt Rezidors uppfattning förenliga med marknadsmässiga villkor.

Customer relationship management (CRM)

Enligt ett avtal om CRM som ingicks mellan Rezidor och Carlson i augusti 2002 har Rezidor tillsammans med Carlson utformat en teknisk plattform för att stödja implementeringen och skötseln av Bolagets CRM-strategi i förhållande till de varumärken avseende vilka Rezidor har licens från Carlson. Avtalet löper intill det att masterfranchiseavtalen löper ut eller sägs upp i förväg. Efter att masterfranchiseavtalen upphört ska den tekniska plattformen överföras till Carlson med en i tiden obegränsad, oinskränkt och royaltyfri licens för Rezidor att använda plattformen. Avtalsvillkoren i detta avtal är enligt Rezidors uppfattning förenliga med marknadsmässiga villkor.

Joint ventures och intresseföretag

Följande tabell visar information avseende Bolagets transaktioner med joint ventures och intresseföretag under angivna perioder och per angivna datum:

	Per 31 december och under räkenskapsåret		
MEUR	2013	2012	2011
Lån till joint ventures och intresseföretag	10,1	10,3	10,5
Intäkter (managementavgifter) från joint ventures och intresseföretag	0,4	0,6	0,4

Ytterligare information avseende andelar i joint ventures och intresseföretag och lån till dessa enheter beskrivs i not 20, 21 och 24 i Bolagets årsredovisning för 2013, som är införlivad i detta Prospekt genom hänvisning.

Försäkringar

Rezidor har försäkrat sig mot vissa risker genom flertalet paraplyförsäkringar. Genom dessa kan Rezidor även erbjuda vissa försäkringar till ägare av hotellfastigheter, andra hotellägare och franchisetagare. Rezidor erbjuder egendomsskadeförsäkring för alla varumärken i Bolagets portfölj, främst till ägare av hotell som drivs med hyres- eller managementavtal. Väsentliga försäkringar är ansvars- och produktansvarsförsäkringar samt försäkringar mot egendomsskador och verksamhetsavbrott för Rezidor (och dess koncernbolag) och samtliga hotell. Under försäkringarna mot egendomsskador och mot verksamhetsavbrott ingår även ett begränsat skydd mot terrorism. Rezidor har dessutom försäkringar för styrelseledamöter samt chefer och tjänstemän, och kräver brottsförsäkringar för samtliga hotell med hyresavtal och managementavtal (ej obligatoriskt för hotell med franchiseavtal). Rezidor har vidare arbetsgivarerelaterade försäkringar, yrkesmässiga skadeslöshetsförsäkringar samt försäkringar för vissa specifika ändamål (kidnappning). Rezidor anser att Bolagets försäkringar är anpassade på ett lämpligt sätt för en koncern av Rezidors storlek och med verksamhet inom hotelldriftsbranschen.

Rådgivare

SEB har tillhandahållit finansiell rådgivning och andra tjänster till Bolaget i samband med Företrädesemissionen, för vilka SEB kommer att erhålla sedvanlig ersättning.

SEB och deras närstående parter har varit inblandade i transationer med, och utfört olika kommersiella banktjänster, investmentbanktjänster, finansiella rådgivningstjänster och andra tjänster för Rezidor, för vilka de har fått sedvanlig ersättning. SEB och deras närstående parter kan i framtiden erbjuda och utföra sådana tjänster för Rezidor.

White & Case LLP har tillhandahållit juridisk rådgivning i samband med Företrädesemissionen.

Dokument införlivade genom hänvisning

Följande information införlivas i detta Prospekt genom hänvisning och utgör följaktligen en del av den finansiella informationen om Rezidor:

1. Bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2013, upprättade i enlighet med IFRS, inklusive revisionsberättelsen (sid. 37–83 i årsredovisningen för räkenskapsåret 2013);
2. Bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2012, upprättade i enlighet med IFRS, inklusive revisionsberättelsen (sid. 39–79 i årsredovisningen för räkenskapsåret 2012); och
3. Bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2011, upprättade i enlighet med IFRS, inklusive revisionsberättelsen (sid. 8–57 i årsredovisningen för räkenskapsåret 2011).

De delar av årsredovisningarna för räkenskapsåren 2011, 2012 och 2013 som inte är införlivade i detta Prospekt genom hänvisning enligt ovan bedöms vara ej relevanta för investerare eller innehåller sådan information som ges på annan plats i Prospektet.

Handlingar tillgängliga för inspektion

Följande dokument finns tillgängliga för inspektion på Rezidors kontor (adress: Klarabergsviadukten 70 C, 101 24 Stockholm, Sverige) vardagar under kontorstid och på Rezidors hemsida, www.rezidor.com:

1. Bolagets bolagsordning;
2. Bolagets oreviderade delårsrapport för perioden 1 januari – 31 mars 2014, upprättade i enlighet med IFRS;
3. Bolagets reviderade årsredovisningar för räkenskapsåren 2013, 2012, och 2011, upprättade i enlighet med IFRS, inklusive revisionsberättelserna; och
4. Prospektet.

Kostnader förenade med företrädesemissionen

Rezidors kostnader i samband med Företrädesemissionen beräknas uppgå till cirka 10,9 miljoner kronor (motsvarande cirka 1,2 miljoner euro baserat på växelkursen för euro/kronor om 9,0726 som offentliggjorts av Riksbanken den 16 april 2014). Sådana kostnader avser främst kostnader för rådgivare, revisorer, jurister, tryck av Prospektet och kostnader i samband med presentationer av ledningen.

Skattefrågor i Sverige

Nedan följer en sammanfattning av vissa skattefrågor som aktualiseras med anledningen av Företrädesemissionen. Sammanfattningen är baserad på nu gällande lagstiftning och är endast avsedd som allmän information för innehavare av värdepapper, såsom Aktier och Teckningsrätter, som är obegränsat skattskyldiga i Sverige, om inte annat anges. Sammanfattningen behandlar inte situationer när värdepapper innehas av handelsbolag eller när värdepapper innehas som lagertillgång. Vidare behandlas inte de särskilda reglerna om skattefri kapitalvinst (och avdragsförbud vid kapitalförlust) i bolagssektorn som kan bli tillämpliga när värdepapper anses vara näringsbetingade (skattemässigt). Sammanfattningen behandlar inte heller de särskilda reglerna som kan bli tillämpliga på aktier i bolag som är eller har varit så kallade fåmansföretag eller på aktier som förvärvats genom sådana aktier. Slutligen omfattar sammanfattningen inte utländska företag som bedriver verksamhet från fast driftställe i Sverige, utländska företag som har varit svenska företag och inte heller frågor rörande investeringssparkonton för vilka schablonbeskattning är tillämpligt. Särskilda skatteregler gäller vidare för visa företagskategorier, exempelvis investmentföretag och försäkringsföretag. Den skattemässiga behandlingen av varje enskild innehavare av värdepapper beror på dennes särskilda omständigheter. Varje innehavare av värdepapper bör därför rådfråga oberoende skatterådgivare om de särskilda skattekonsekvenser som Företrädesemissionen kan medföra för dennes del, inklusive tillämpligheten och effekten av utländska regler och dubbelbeskattningsavtal.

Fysiska personer

Kapitalvinst

Erhållande av Teckningsrätter eller BTAs medför inga skattekonsekvenser. Inte heller teckning av Nya Aktier i Företrädesemissionen eller utbyte av BTAs mot Nya Aktier medför skattekonsekvenser.

Vid avyttring av aktier eller andra delägarrätter, såsom teckningsrätter, uppstår en kapitalvinst eller kapitalförlust i inkomstslaget kapital. Skattesatsen i inkomstslaget kapital är 30 procent. Kapitalvinsten eller kapitalförlusten beräknas normalt som skillnaden mellan försäljningsersättningen, efter avdrag för försäljningsutgifter, och omkostnadsbeloppet. Omkostnadsbeloppet för samtliga aktier av samma slag och sort läggs samman och beräknas gemensamt med tillämpning av genomsnittsmetoden. Det bör noteras att BTA anses därvid inte vara av samma slag och sort som de befintliga aktierna i Bolaget förrän beslutet om nyemissionen registrerats hos Bolagsverket. Anskaffningsvärdet för Teckningsrätter som erhållits till följd av aktieinnehav i Bolaget är noll. Vid försäljning av marknadsnoterade aktier, såsom Aktierna, får omkostnadsbeloppet alternativt bestämmas enligt schablonmetoden till 20 procent av försäljningsersättningen efter avdrag för försäljningsutgifter.

Kapitalförlust på aktier och andra marknadsnoterade delägarrätter får dras av fullt ut mot skattepliktiga kapitalvinster som uppkommer samma år på aktier och andra marknadsnoterade delägarrätter, med undantag av andelar i investeringsfonder som innehåller endast svenska fordringsrätter, så kallade räntefonder. Kapitalförlust som inte dragits av genom ovan nämnda kvittningsmöjlighet medges avdrag i inkomstslaget kapital med 70 procent av förlusten. Uppkommer underskott i inkomstslaget kapital medges reduktion av skatten på inkomst av tjänst och näringsverksamhet samt fastighetsskatt och kommunal fastighetsavgift. Skattereduktionen medges med 30 procent av den del av underskottet som inte överstiger 100 000 kronor och med 21 procent av det återstående underskottet. Underskott kan inte sparas till senare beskattningsår.

Utdelning

För fysiska personer beskattas utdelningar i inkomstslaget kapital. Skattesatsen i inkomstslaget kapital är 30 procent. En preliminär skatt på 30 procent innehålls normalt på utdelningar som betalas till fysiska personer med hemvist i Sverige. Den preliminära skatten innehålls av Euroclear Sweden eller, beträffande förvaltarregistrerade aktier, av förvaltaren.

Aktiebolag

Kapitalvinst och utdelning

För aktiebolag beskattas all inkomst, inklusive skattepliktiga kapitalvinster och utdelningar, i inkomstslaget näringsverksamhet med 22 procent skatt. Beräkningen av kapitalvinst respektive kapitalförlust sker på samma sätt som för fysiska personer enligt vad som beskrivits ovan. Avdrag för avdragsgill kapitalförlust på aktier och andra delägarrätter medges endast mot kapitalvinster på aktier och andra delägarrätter. Sådan kapitalförlust kan, under vissa förutsättningar, även dras av mot skattepliktiga kapitalvinster på aktier och andra delägarrätter hos ett

annat företag i samma koncern, om det föreligger koncernbidragsrätt mellan företagen. Kapitalförlust på aktier och andra delägarrätter som inte har kunnat utnyttjas ett visst år, får sparas och dras av mot skattepliktiga kapitalvinster på aktier och andra delägarrätter under efterföljande beskattningsår utan begränsning i tiden.

Skattefrågor för aktieägare och innehavare av teckningsrätter som är begränsat skattskyldiga i Sverige

Kapitalvinst

Aktieägare och innehavare av teckningsrätter som är begränsat skattskyldiga i Sverige, och som inte bedriver verksamhet från ett fast driftställe i Sverige, kapitalvinstbeskattas normalt inte i Sverige vid avyttring av aktier eller andra delägarrätter. Aktieägare respektive innehavare av teckningsrätter kan emellertid bli föremål för beskattning i sin hemviststat. Enligt en särskild regel blir dock fysiska personer som är begränsat skattskyldiga i Sverige föremål för kapitalvinstbeskattning i Sverige vid avyttring av vissa svenska värdepapper, såsom Nya Aktier, BTAs och Teckningsrätter, om de vid något tillfälle under det kalenderår då avyttringen sker eller under de föregående tio kalenderåren har varit bosatta eller stadigvarande vistats i Sverige. Tillämpligheten av regeln kan dock begränsas genom dubbelbeskattningsavtal mellan Sverige och andra länder.

Utdelning

För aktieägare som är begränsat skattskyldiga i Sverige och som erhållit utdelning på aktier i ett svenskt aktiebolag uttas normalt svensk kupongskatt. Kupongskattesatsen är 30 procent. Kupongskattesatsen är dock i allmänhet reducerad för aktieägare med hemvist i andra jurisdiktioner genom dubbelbeskattningsavtal mellan Sverige och andra länder. De flesta av Sveriges dubbelbeskattningsavtal medger en reducering av kupongskattesatsen till den skattesats som anges i dubbelbeskattningsavtalet omedelbart vid utbetalning av utdelning, förutsatt att information om skatterättslig hemvist finns tillgänglig beträffande den person som har rätt till utdelningen. Avdraget för kupongskatt verkställs normalt av Euroclear Sweden eller, beträffande förvaltarregistrerade aktier, av förvaltaren.

För det fall 30 procent kupongskatt dras av från en betalning till en person som har rätt att bli beskattad med en lägre skattesats, eller för det fall för mycket kupongskatt har dragits av, kan återbetalning begäras från Skatteverket innan utgången av det femte beskattningsåret efter utdelningen.

Restriktioner gällande försäljning och överlåtelse av värdepapper

Allmänt

Tilldelningen av Teckningsrätter och emissionen av Nya Aktier vid utnyttjandet av Teckningsrätterna samt erbjudandet om teckning av Nya Aktier utan stöd av Teckningsrätter till personer bosatta eller medborgare i andra länder än Sverige kan påverkas av gällande lagstiftning i sådana jurisdiktioner.

Investerare bör konsultera professionella rådgivare för att bedöma om det krävs myndighetstillstånd, andra tillstånd eller om andra formella krav behöver iakttas för att utnyttja Teckningsrätter eller för att förvärva Nya Aktier.

Rezidor kommer inte att vidta några åtgärder för att tillåta ett offentligt erbjudande av Teckningsrätter och Nya Aktier i någon annan jurisdiktion än Sverige. Mottagande av detta Prospekt innebär inget erbjudande i jurisdiktioner där det skulle vara olagligt att lämna ett erbjudande, och om så är fallet är detta Prospekt endast avsett som information och får inte kopieras eller distribueras vidare.

Utöver vad som anges i detta Prospekt, får en investerare som mottar ett exemplar av detta Prospekt i någon annan jurisdiktion än Sverige inte se detta Prospekt som en inbjudan eller ett erbjudande. Vidare får investeraren inte heller under några omständigheter handla med Teckningsrätter och Nya Aktier, om inte en sådan inbjudan eller ett sådant erbjudande skulle kunna lämnas till den aktuelle investeraren enligt lagstiftningen i den aktuella jurisdiktionen eller om Teckningsrätter och Nya Aktier kan handlas i enlighet med gällande lag utan att krav på registrering eller andra legala krav har uppfyllts. En investerare som erhåller ett exemplar av detta Prospekt bör följaktligen inte distribuera eller vidarebefordra prospektet, och inte heller överföra Teckningsrätter och Nya Aktier, till någon person, eller till någon jurisdiktion, där detta kan innebära en överträdelse av lokala värdepapperslagar eller bestämmelser. Om investeraren vidarebefordrar detta Prospekt till sådana länder (oavsett om det sker enligt ett avtal eller lagstadgade krav eller av andra skäl) ska investeraren göra mottagaren uppmärksam på innehållet i detta avsnitt. Med undantag för vad som i övrigt uttryckligen anges i detta Prospekt gäller följande: (i) Teckningsrätter och Nya Aktier som tilldelas respektive erbjuds i Företrädesemissionen får inte erbjudas, säljas, återförsäljas, överföras eller levereras, direkt eller indirekt, inom eller till medlemsstater inom det Europeiska ekonomiska samarbetsområdet vilka har implementerat Prospektdirektivet, Hong Kong, Japan, Kanada, Sydafrika, USA eller någon annan jurisdiktion inom vilket det inte är tillåtet att erbjuda Teckningsrätter och Nya Aktier (vart och ett en ”Obehörig Jurisdiktion”, och tillsammans, de ”Obehöriga Jurisdiktionerna”); (ii) detta Prospekt får inte sändas till någon person i någon Obehörig Jurisdiktion; och (iii) överföringen av Teckningsrätter till ett värdepapperskonto som tillhör en aktieägare eller annan person i en Obehörig Jurisdiktion eller är medborgare i en Obehörig Jurisdiktion (i det följande benämnda för ”Obehöriga Personer”) innebär inte ett erbjudande av Nya Aktier till sådana personer och Obehöriga Personer får inte utnyttja Teckningsrätter.

Om en investerare erhåller, överlåter eller på annat sätt överför Teckningsrätter, utnyttjar Teckningsrätter för att förvärva Nya Aktier eller handlar med eller på annat sätt genomför transaktioner med Teckningsrätter och Nya Aktier, anses sådan investerare ha lämnat, eller i vissa fall, ombeds att lämna följande utfästelser och garantier till Rezidor och till personer som agerar på uppdrag av Rezidor, om inte sådana förutsättningar frånfalles av Rezidor:

- investeraren befinner sig inte in en Obehörig Jurisdiktion;
- investeraren är inte en Obehörig Person;
- investeraren agerar inte och har inte agerat på uppdrag av eller till förmån för en Obehörig Person;
- förutsatt att inte investeraren är en existerande aktieägare och antingen (i) en ”kvalificerad institutionell investerare” eller ”qualified insitutional buyer” (enligt definitionen under Rule 144A i Securities Act) eller (ii) en institutionell ”ackrediterad investerare” eller “accredited investor” (enligt definitionen under Rule 501(a)(1), (2), (3) eller (7) i the Securities Act), befinner sig denne utanför USA och eventuella personer för vilkas räkning eller till förmån för denne agerar på icke diskretionär grund befinner sig utanför USA och vid förvärvet av Nya Aktier kommer investeraren och sådana personer att befinna sig utanför USA;
- investeraren är införstådd med att Teckningsrätter och Nya Aktier inte har registrerats eller kommer att registreras enligt Securities Act och får inte erbjudas, säljas, pantsättas, återförsäljas, levereras, tilldelas, upptas eller på annat sätt överföras inom USA utom i enlighet med något undantag från, eller genom en transaktion som inte kräver, registrering enligt Securities Act; och
- investeraren får lagenligt erbjudas, uppta, teckna samt ta emot Teckningsrätter och Nya Aktier i den jurisdiktion där vederbörande är bosatt eller för närvarande befinner sig.

Rezidor och samtliga personer som handlar på uppdrag av Rezidor förlitar sig på investerarens utfästelser och garantier. Investeraren kan bli skadeståndsskyldig for eventuell felaktig information eller efterföljande överträdelse av dessa utfästelser och garantier.

Om en person agerar på uppdrag av en innehavare av Teckningsrätter (innefattande men ej begränsat till förvaltare och depositarie), ska denna person lämna ovan nämnda utfästelser och garantier, såvitt avser utnyttjande av Teckningsrätter för innehavarens räkning, till Rezidor. Om denna person inte lämnar eller inte kan lämna ovan nämnda utfästelser och garantier, är Rezidor inte förpliktigat att tilldela teckningsrätter och

Nya Aktier till sådana personer eller till personer för vars räkning de agerar. Med beaktande av de specifika restriktioner som redovisas nedan är en investerare (innefattande men ej begränsat till dess förvaltare och depositarie) som befinner sig utanför Sverige och vill utnyttja eller på annat sätt handla med eller teckna Teckningsrätter och Nya Aktier själv ansvarig för att kontrollera och följa tillämplig lagstiftning i den aktuella jurisdiktionen, inklusive erhållande av eventuella erforderliga tillstånd från myndigheter och följa eventuella andra nödvändiga formella krav samt erlägga eventuella skatter i dessa jurisdiktioner. Informationen i detta avsnitt är endast avsedd som en allmän vägledning. Råder några som helst tvivel rörande huruvida investeraren har rätt att utnyttja sina Teckningsrätter eller förvärva Teckningsrätter och Nya Aktier bör investeraren utan dröjsmål konsultera professionella rådgivare.

För aktieägare som på Avstämningsdagen innehar aktier i Rezidor via förvaltare, kommer Teckningsrätter att utbokas till respektive förvaltare till förmån för aktieägaren. Förvaltaren äger inte rätt att utnyttja några Teckningsrätter på uppdrag av någon person som befinner sig i en Obehörig Jurisdiktion eller på uppdrag av någon Obehörig Person och kan tvingas intyga detta i samband med att Teckningsrätter utnyttjas.

Med vissa undantag har förvaltare inte tillåtelse att skicka detta Prospekt eller annan information om Företrädesemissionen till någon Obehörig Jurisdiktion eller till någon Obehörig Person. Utbokning av Teckningsrätter till personer i Obehöriga Jurisdiktioner eller till Obehöriga Personer utgör inte ett erbjudande till sådana personer om att förvärva Teckningsrätter och Nya Aktier. Förvaltare, såsom mäklare, förmyndare och förvaltare, som har innehav för Obehöriga Personers räkning kan överväga att sälja en del av eller samtliga Teckningsrätter för dessa personers räkning i den utsträckning som det är tillåtet enligt gällande avtal med dessa personer och gällande lag samt överföra nettolikviden till dessa personers konton.

Med vissa undantag kommer instruktioner om teckning som sänts från eller poststämplats i en Obehörig Jurisdiktion att anses ogiltiga och Teckningsrätter och Nya Aktier kommer inte att levereras till en mottagare i en Obehörig Jurisdiktion. Rezidor förbehåller sig rätten att bortse från utnyttjande (eller återkallande av sådant utnyttjande) som sker på uppdrag av en person som uppgett en adress i en Obehörig Jurisdiktion för mottagande, återkallande av utnyttjande eller leverans av sådana Teckningsrätter och Nya Aktier, som inte kan garantera att denna person inte befinner sig i en Obehörig Jurisdiktion och inte är en Obehörig Person, som inte agerar på diskretionär grund för sådana personer, eller som enligt Rezidors eller dess uppdragstagares bedömning har lämnat instruktion om teckning i, eller sänt detta från, en Obehörig Jurisdiktion. Vidare förbehåller sig Rezidor rätten att helt enligt egen bedömning ogiltigförklara utnyttjade Teckningsrätter, som Rezidor uppfattar har utnyttjats, verkställts eller vidarebefordras på ett sätt som kan innebära brott mot lagar eller bestämmelser i någon jurisdiktion.

Oaktat andra bestämmelser i detta Prospekt förbehåller sig Rezidor rätten att tillåta en innehavare att utnyttja Teckningsrätter, om Rezidor enligt egen bedömning är övertygat om att transaktionen i fråga utgör ett undantag från eller inte omfattas av lagar eller bestämmelser som medför några av de aktuella restriktionerna. Tillämpliga undantag i vissa jurisdiktioner beskrivs nedan. I dessa fall accepterar Rezidor inget ansvar för eventuella åtgärder som innehavaren vidtar eller för konsekvenser som denne kan förorsakas genom att acceptera utnyttjandet av Teckningsrätter.

Att investera i de Nya Aktierna är förenat med risker. Se avsnittet ”Riskfaktorer” för en beskrivning av vissa faktorer som bör beaktas av potentiella investerare.

Inga åtgärder har eller kommer att vidtas av Sole Manager för att tillåta innehavet av prospektet (eller något annat erbjudandematerial, reklammaterial eller anmälningssedel(lar) i samband med Företrädesemissionen) i någon jurisdiktion där sådan distribution kan leda till en överträdelse av någon lag eller myndighetskrav.

Varken Rezidor eller Sole Manager, eller någon av deras respektive företrädare, gör något påstående till någon mottagare, tecknare eller köpare av Teckningsrätter och Nya Aktier om lagligheten av en investering i Teckningsrätter och Nya Aktier av sådan mottagare, tecknare eller köpare enligt de lagar som gäller för sådan mottagare, tecknare eller köpare. Varje investerare bör konsultera sina egna rådgivare innan teckning eller köp av Teckningsrätter och Nya Aktier. Investerare är skyldiga att göra en oberoende bedömning av de rättsliga, skattemässiga, affärsmässiga, ekonomiska och andra konsekvenser av en teckning eller ett köp av Teckningsrätter och Nya Aktier.

En utförligare beskrivning av vissa undantag för Företrädesemissionen av Teckningsrätter och Nya Aktier återfinns nedan.

USA

Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA har inte och kommer inte registreras enligt Securities Act eller hos någon värdepappersmyndighet i någon delstat eller annan jurisdiktion i USA och får inte erbjudas, säljas, upptas, vidareförsäljas, överlåtas eller levereras, direkt eller indirekt, inom USA förutom enligt ett tillämpligt undantag från registreringskraven i Securities Act och i enlighet med värdepapperslagstiftningen i någon delstat eller annan jurisdiktion i USA. Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA erbjuds och säljs utanför USA i enlighet med Regulation S i Securities Act. Erbjudande av Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA som görs i USA kommer att göras endast till en begränsad grupp av existerande aktieägare som är antingen (i) ”kvalificerade institutionella investerare” (qualified institutional buyers) (enligt definitionen under Rule 144A i Securities Act) eller (ii) en institutionell ”ackrediterad investerare” eller “accredited investor” (enligt definitionen under Rule 501(a)(1), (2), (3) eller (7) i the Securities Act) i enlighet med ett undantag från krav på registrering enligt Securities Act i en transaktion som inte ska ses som ett offentligt erbjudande och som har undertecknat och översänt ett så kallat ”investor letter” till Rezidor.

Följaktligen kommer detta dokument, med vissa begränsade undantag, inte att skickas till, och inga Teckningsrätter kommer att tillskrivas, någon aktieägare med hemvist i USA. Dessutom förbehåller sig Rezidor och Sole Manager rätten att bortse från instruktioner avseende Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA från, eller på uppdrag av, innehavare av konton hos Euroclear Sweden med hemvist i USA.

Mottagare av detta dokument i USA meddelas härmed att detta dokument har tillhandahållits under sekretess och får inte kopieras, sändas vidare eller på annat sätt distribueras vidare, helt eller delvis, under några som helst omständigheter. Vidare har mottagare enbart tillåtelse att använda detta för att bedöma ett förvärv av Teckningsrätter och Nya Aktier i Företrädesemissionen och får inte avslöja något av innehållet i detta dokument eller använda någon information häri för något annat syfte. Detta dokument är personligt för varje mottagare och utgör inte ett erbjudande till någon person eller till allmänheten att teckna eller på annat satt förvärva Teckningsrätter och Nya Aktier. Mottagare av detta dokument godkänner ovanstående genom mottagandet av detta dokument.

Fram till 40 dagar efter inledningen av Företrädesemissionen kan ett erbjudande eller överlåtelse av Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA inom USA från en mäklare (oavsett om denne deltar i Företrädesemissionen) innebära ett brott mot bestämmelserna i Securities Act.

Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA har varken godkänts eller avslagits av ”United States Securities and Exchange Commission”, någon delstatlig värdepapperskommitté eller annan myndighet i USA. Ingen av dessa myndigheter har bedömt eller godkänt föreliggande fakta av erbjudandet av Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA och inte heller riktigheten eller lämpligheten av detta dokument. Samtliga påståenden av motsatsen är att betraktas som en kriminell handling i USA.

Genom mottagande av detta Prospekt eller genom tecknande av Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA anses samtliga personer i USA till vilka Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA distribueras, erbjuds eller försäljs, att för egen räkning samt för eventuella investerares räkning för vilka Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA tecknats ha godkänt att:

1. man är en existerande aktieägare och antingen (i) en ”kvalificerad institutionell investerare” enligt definitionen under Rule144A i Securities Act eller (ii) en institutionell ”ackrediterad investerare” eller “accredited investor” (enligt definitionen under Rule 501(a)(1), (2), (3) eller (7) i the Securities Act), som har undertecknat och översänt ett så kallat ”investor letter” till Rezidor; och
2. Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA inte har erbjudits av Rezidor genom någon form av marknadsföring (general solicitation) eller annonsering (general advertising) (i den mening som avses i Regulation D i Securities Act).

Samtliga personer utanför USA till vilka Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA distribueras, erbjuds eller försäljs kommer genom teckning eller köp av Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA att för egen räkning, samt for eventuella investerares räkning för vilka Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA tecknats eller köpts ha godkänt att:

1. man köper Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA från Rezidor eller Sole Manager genom en ”affär utomlands” (offshore transaction) såsom definierat i Regulation 5 i Securities Act; och
2. Teckningsrätter, Nya Aktier och BTA inte har erbjudits av Rezidor eller av Sole Manager genom någon form av ”riktad marknadsföring” (directed selling efforts) såsom definierat i Regulation S i Securities Act.

Information till personer i New Hampshire

VARKEN DET FAKTUM ATT ETT ”REGISTRERINGSBEVIS” (REGISTRATION STATEMENT) ELLER EN ”LICENSANSÖKAN” (APPLICATION FOR A LICENSE) HAR REGISTRERATS ENLIGT KAPITEL 421-B I NEW HAMPSHIRE REVISED STATUTES (”RSA”) I DELSTATEN NEW HAMPSHIRE ELLER DET FAKTUM ATT ETT VÄRDEPAPPER HAR BLIVIT REGISTRERAT ELLER EN PERSON LICENSIERAD I DELSTATEN NEW HAMPSHIRE UTGÖR ETT BESLUT AV SECRETARY OF STATE I NEW HAMPSHIRE ATT ETT DOKUMENT SOM REGISTRERATS ENLIGT RSA 421 B ÄR KORREKT, FULLSTÄNDIGT OCH INTE VILSELEDANDE. VARKEN SÅDANA FAKTA ELLER DET FAKTUM ATT ETT UNDANTAG ÄR TILLÄMPLIGT FÖR ETT VÄRDEPAPPER ELLER EN TRANSAKTION BETYDER ATT SECRETARY OF STATE PÅ NÅGOT SÄTT HAR BEDÖMT ELLER REKOMMENDERAT ELLER GETT TILLSTÅND TILL, NÅGON PERSON, VÄRDEPAPPER ELLER TRANSAKTION. DET ÄR OLAGLIGT ATT LÄMNA ETT PÅSTÅENDE, ELLER FRAMKALLA ETT PÅSTÅENDE, TILL EN POTENTIELL KÖPARE, KUND ELLER KLIENT SOM STRIDER MOT INNEHÅLLET I DETTA STYCKE.

EES

Såvitt avser Relevanta Medlemsstater har Sole Manager garanterat, och varje mottagare av detta dokument kommer att anses ha garanterat, från och med dagen för implementeringen av Prospektdirektivet i den Relevanta Medlemsstaten (”Relevant Implementeringsdag”), att de varken har eller kommer att erbjuda Teckningsrätter och Nya Aktier till allmänheten i den Relevanta Medlemsstaten, förutom genom erbjudanden med effekt från den Relevanta Implementeringsdagen:

1. till juridiska personer med auktorisation eller lagstadgad behörighet att verka på finansmarknaderna samt enheter som inte är auktoriserade eller reglerade vilkas verksamhetsföremål uteslutande gäller investeringar i värdepapper;
2. till varje juridisk person som uppfyller minst två av följande kriterier (1) ett genomsnittligt antal anställda under det senaste räkenskapsåret på minst 250, (2) en total balansomslutning som överstiger 43 000 000 euro samt (3) en årlig nettoomsättning som överstiger 50 000 000 euro; i varje fall i enlighet med den juridiska personens senaste (i Sverige de två senaste) årsredovisning eller koncernredovisning; eller
3. som annorledes omfattas av undantaget från prospekt kravet enligt artikel 3 i Prospektdirektivet.

Varje köpare av Teckningsrätter och Nya Aktier inom en Relevant Medlemsstat kommer anses ha garanterat att den är en ”kvalificerad investerare” (qualified investor) i den mening som följer av artikel 2(1)(e) i Prospektdirektivet.

Såvitt avser bestämmelserna ovan, avses med uttrycket ”erbjuda Värdepapper till allmänheten” i förhållande till varje Teckningsrätt och Ny Aktie i någon Relevant Medlemsstat, varje form och alla sätt av kommunikation av tillräcklig information om villkoren i Företrädesemissionen och Teckningsrätter och Nya Aktier som ska erbjudas för att möjliggöra för en investerare att fatta beslut om att förvärva eller teckna Teckningsrätter och Nya Aktier, eftersom detsamma kan variera mellan olika Relevanta Medlemsstater beroende av åtgärder för implementering av Prospektdirektivet i den Relevanta Medlemsstaten. Med uttrycket ”Prospektdirektiv” menas Direktiv 2003/71/EG vilket omfattar varje relevant implementeringsåtgärd i varje Relevant Medlemsstat.

Definitioner

Utöver nyckeltalen definierade i ”Utvald finansiell information – Definitioner av nyckeltal”, ska i detta Prospekt följande termer ha den betydelse som framgår nedan, om inget annat anges:

Med ”**Beläggning**” avses antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Med ”**Carlson**” avses Carlson Companies, Inc., ensam eller tillsammans med ett eller flera koncernbolag, eller ett eller flera av dess koncernbolag (om inget annat anges).

Med ”**Carlson-aktieägarna**” avses Carlson Summit, Inc. och Carlson Hotels, Inc.

Med ”**HVS**” aves HVS International, en global konsult- och serviceorganisation som fokuserar på hotellbranschen.

Med ”**EMEA**” avses Europa, Mellanöstern och Afrika.

Med ”**Mellanöstern, Afrika och övriga länder**” avses Angola, Bahrain, Benin, Brasilien, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Gabon, Ghana, Guinea, Jordanien, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Mauritius, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika, Tunisien och Zambia.

Med ”**MFA**” avses masterfranchiseavtalet med Carlson.

Med ”**Norden**” avses Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Med ”**Park Inn**” avses det registrerade varumärket ”Park Inn International” licensierat av Carlson till Bolaget för att användas i Bolagets verksamhet. I ett brev daterat den 22 mars 2010 har Carlson därutöver beslutat att tillåta att Rezidor använder sig av benämningen ”Park Inn by Radisson” (med vissa förbehåll).

Med ”**Radisson**” avses de registrerade varumärkena ”Radisson” och ”Radisson Blu”, licensierade av Carlson till Bolaget för att användas i Bolagets verksamhet.

Med ”**Radisson Red**” avses det registrerade varumärket ”Radisson Red” vilket är föremål för förhandling avseende en licensiering till Bolaget av Carlson för att användas i Bolagets verksamhet.

Med ”**RevPAR**” avses revenue per available room – intäkt per tillgängligt rum.

Med ”**Rezidor Brands**” avses Radisson Blu, Park Inn by Radisson, och i samband med att avtal träffats för respektive varumärke, Radisson Red och Qourvus Collection.

Med ”**RGI**” avses RevPAR Growth Index, vilket för Rezidor är baserat på RevPAR för hotell med hyres- och managementavtal för vilka tredjepartsinformation är tillgängligt (vilket motsvarar cika 50–55 procent av samtliga hotell i drift per den 31 mars 2014).

Med ”**Quorvus Collection**” avses det registrerade varumärket ”Quorvus Collection” vilket är föremål för förhandling avseende en licensiering till Bolaget av Carlson för att användas i Bolagets verksamhet.

Med ”**Östeuropa**” avses Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Mongoliet, Polen, Rumänien, Ryssland, Serbien, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.

Med ”**Övriga Västeuropa**” avses Belgien, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.

Adresser

REZIDOR

Rezidor Hotel Group AB (publ)
556674-0964

Klarabergsviadukten 70 C
Box 248
101 24 Stockholm
Sverige

Huvudkontorets adress:
Avenue du Bourget 44
B - 1130 Bryssel
Belgien

Tel: +32 2 702 9200

Sole Manager

Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ)
Kungsträdgårdsgatan 8
106 40 Stockholm
Sverige

Revisor

Deloitte AB
Rehnsgatan 11
113 57 Stockholm
Sverige

Juridiska rådgivare

White & Case LLP
Avseende svensk rätt
Biblioteksgatan 12
111 85 Stockholm
Sverige

Avseende amerikansk rätt
Södra kajen 14
FI-00130 Helsingfors
Finland

Ineko Finanstryck 2014-213056