

Årsredovisning 2000



Året i sammandrag, Kort om Scandic	II
VD-kommentar	2-3
Aktieägarinformation	4-7
STRATEGISK ÖVERSIKT, VARUMÄRKE OCH KUNDRELATIONER	8-15
Vision	
Affärsidé	
Mål	
Strategier	
Affärsmodell	
Kedjans styrka	
Prisvärdhet och prisoptimering	
Kundrelationer	
Kunddatabaser	
Varumärket Scandic	
Bokning	
Marknadsprogram	
OMTANKE	16-25
Samhälle	
Medarbetare	
Säkerhet	
Miljö	
Hälsa	
Affärsetik	
Mänsklig respekt	



Året i sammandrag

- Fortsatt stark tillväxt. Rumskapaciteten har ökat med 15% under året. Dessutom har avtal tecknats om ytterligare åtta hotell för framtida övertagande/uppförande.
- Försäljningen ökade med 14% till 5 971 Mkr (5 253).
- Rörelsemarginalen uppgick till 7,6% (6,7).
- Resultat efter finansnetto ökade med 24% till 460 Mkr (372).
- Vinst per aktie ökade med 44% till 6,67 kr (4,64).
- Återköp av egna aktier har skett motsvarande knappt 6% av totalt antal emitterade aktier. Styrelsen föreslår stämman att få förnyat återköpsmandat för 2001.
- Styrelsen föreslår en utdelning om 2,30 kr (2,00) motsvarande 34% av vinst efter skatt.

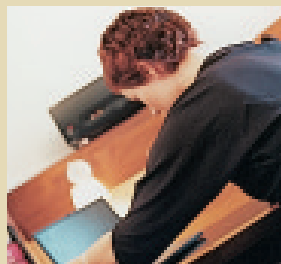
Kort om Scandic

Scandic är en renodlad hotelloperatör och hyr majoriteten av sina fastigheter till omsättningsbaserad hyra. På de nordiska marknaderna hade Scandic 133 hotell i Sverige, Danmark, Finland och Norge vid utgången av 2000. Utanför Norden driver Scandic 21 hotell.

Scandics lönsamhet grundas på ett starkt varumärke, hög kundtillfredsställelse, aktiv marknadsföring och försäljning samt hög kostnadseffektivitet. Nyckelord i verksamheten är värde för kund och omtanke om gäst, och stor vikt läggs vid kontinuerlig kompetensutveckling för medarbetare på alla nivåer i organisationen.

Scandics mål är att ytterligare befästa sin marknadsledande position på den nordiska marknaden. Tillväxten kommer därutöver att koncentreras till större europeiska städer, men även kedjeförvärv kan bli aktuella.

I Scandics verksamhet är ekonomiskt resultat kopplat till socialt engagemang och ekologisk hållbarhet.



Strategisk översikt, varumärke och kundrelationer

Scandic ska vara det starkaste hotellvarumärket i Norden. Vid en internationell jämförelse ska företaget vara en av de starkaste regionala kedjorna. Siktet är fortsatt inställt på tillväxt, och företaget ser flera vägar att växa.

8–15

Omtanke

Omtanke är Scandics grundläggande värdering vilket innebär att företaget ska vara en god förebild och ta sitt ansvar när det gäller ekonomisk, ekologisk och social utveckling.

Scandic vill stärka sitt varumärke ytterligare och skapa långsiktiga kundrelationer – Scandic ska vara ett bra företag i ett bra samhälle.

16–25

Marknader

Europas hotellmarknad är världens största. I Norden är det vanligt att hotellen ingår i en kedja. Scandic är den ledande hotellkedjan på den nordiska marknaden. Efterfrågan på hotellrum ökade på samtliga marknader utom Norge under 2000.

26–39

Ekonomisk översikt

Scandic ska maximera värdetillväxten för aktieägarna. Nettoomsättningen, resultatet och vinst per aktie har ökat från 1996 till 2000. Scandic lever väl upp till sina mål avseende tillväxt, lönsamhet och finansiell ställning.

40–64

MARKNADER

26–39

Hotellmarknaden
Hotellbestånd
Scandic i Sverige
Scandic i Finland
Scandic i Danmark
Scandic i Norge
Scandic utanför Norden

EKONOMISK ÖVERSIKT

40–64

Femårsöversikt
Definitioner
Finansiella mål–utfall
Information per verksamhetsområde
Känslighetsanalys
Förvaltningsberättelse
Resultat och balansräkning, koncernen
Kassaflödesanalys, koncernen
Moderbolaget
Redovisningsprinciper
Noter

Revisionsberättelse

65

Styrelse, revisorer, koncernledning och ledande befattningshavare

66–67

Bolagsstämma och utdelning

68

Adresser, www

69



Scandics utveckling och tillväxt har varit fortsatt stark under år 2000. Försäljningen har ökat med 14% och uppgick till 5 971 Mkr. Resultatet efter finansiella poster ökade med 24% till 460 Mkr.

Scandic har utökat sin kapacitet till 154 hotell med tillsammans 26 459 rum vid utgången av år 2000, motsvarande en kapacitetsökning med 15%. Tillväxten har skett såväl genom förvärv av enskilda hotell som genom förvärvet av den svenska hotellkedjan Provobis. Scandic är idag en av världens starkaste regionala hotellkedjor, och lever väl upp till sina mål avseende tillväxt, lönsamhet och finansiell ställning.

Bästa aktieägare

Positiv marknadsutveckling

Scandics goda försäljningsutveckling är en effekt såväl av bolagets tillväxt som av gynnsamma marknadsförutsättningar. Utvecklingen på samtliga Scandics marknader har varit positiv, med Norge som enda undantag. Trots en god utveckling i den norska ekonomin har efterfrågan på hotellrum minskat något, en följd bland annat av strukturförändringar i oljeindustrin. På övriga marknader har efterfrågeutvecklingen varit god samtidigt som tillkomsten av ny kapacitet i marknaden varit begränsad. Vändningen i den tyska ekonomin, och därmed en god utveckling i den tyska hotellindustrin är extra glädjande med tanke på att vi under flera år haft en svagare marknad i Tyskland.

Tillväxt

Scandic har under de senaste fem åren utökat sin rumskapacitet med 12% årligen i genomsnitt och vårt mål är att fortsätta växa med minst 10% årligen. Fram till och med 1999 låg hela vår fokus på att bygga upp en stark hemmamarknadsposition i Norden. Vi har nu nått en stark marknadsledande position på den nordiska marknaden varför en tillväxt i vår utomnordiska verksamhet också är aktuell. Vår fortsatta tillväxt kommer därför att ske både genom en fortsatt förstärkning av vår nordiska position, där den norska marknaden är i fokus, men också med nya hotell i större europeiska städer med en hög efterfrågeandel från de nordiska länderna. Kedjeförvärv kan även bli aktuella i Tyskland, Benelux och Storbritannien, marknader där Scandic nu varit etablerat i snart 15 år och därmed har god kunskap om lokala och nationella förhållanden.

Under år 2000 har vi utökat vår rumskapacitet med 15%. Förutom förvärvet av den svenska hotellkedjan Pro-

vobis, vilket gav oss mycket bra kompletterande innerstadshotell i större svenska städer, har ytterligare 7 hotell tillkommit genom styckvis förvärv. Det har tillkommit hotell i alla nordiska länder, och vi har också tecknat avtal om driften av ett hotell som är under uppförande med bästa läge vid centralstationen i Köln.

Vid årsskiftet tecknades avtal om ytterligare tre hotell, i Dresden i Tyskland, Vilnius i Litauen samt ett hotell med bästa läge i centrala Köpenhamn.

Scandics verksamhet

Scandic är ett decentraliserat, mål- och värderingsstyrt bolag, där verksamheten drivs utifrån ett väl formulerat affärs- och managementsystem som stöds av IT. Detta system, vilket beskrivs närmare på annan plats i denna årsredovisning, baseras på tre hörnstenar; att vårda och utveckla varumärket, att optimera och effektivisera driften av varje enskilt hotell och att utnyttja kedjans stordriftsfördelar. Affärssystemet möjliggör en kontinuerlig utveckling i befintlig verksamhet men är också en förutsättning för en snabb och lönsam tillväxt. Förvärvade verksamheter kan snabbt inordnas under Scandics varumärke och våra drift- och försäljningssystem, med ökad effektivitet och ökade stordriftsfördelar som följd.

I Scandics nordiska verksamhet ökade beläggningsgraden med 0,2 procentenheter till 63,0%, och det genomsnittliga rumspriset justerat för kurseffekter med 3% till 730 kr, trots den svaga norska marknaden. I vår utomnordiska verksamhet ökade beläggningen med hela 1,5 procentenheter och rumspriserna med 1,8% till 625 kr. Detta ger en ökning av det för hotellbranschen så viktiga nyckeltalet intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) med 4% både i och utanför Norden, justerat för kurseffekter.

Rörelseresultatet i den nordiska verksamheten ökade med 19% till 393 Mkr. I den utomnordiska verksamheten uppgick rörelseresultatet till 59 Mkr, motsvarande en ökning med 256%.

Inordningen av de förvärvade Provobis-hotellen har gått enligt plan. Av de totalt förvärvade 17 hotellen har 12 bibehållits och 5 sålts vidare. De 4 fristående restaurangerna som ingick i förvärvet har också planenligt avyttrats. Samtliga kvarvarande hotell har bytt namn till Scandic under hösten och inordnats i Scandics system.

Ett bra företag i ett bra samhälle

Vi lever i ett snabbt föränderligt samhälle där omvärldsfrågorna blir allt mer komplexa. Den snabba och globala informationsspridningen ökar människors insikt och medvetenhet. Detta ökar kraven på företag från såväl kunder som anställda och andra intressentgrupper. Vi ser allt tydligare att företag som inte lever upp till kraven på en etisk och sund affärsverksamhet och därmed saknar värdegemenskap med sin omvärld blir bortvalda, med förödande effekter på börskurser och lönsamhet. Och omvänt – de företag som baserar sin verksamhet på tydliga, sunda värderingar ökar attraktionskraften och lojaliteten hos sina kunder och blir de mest attraktiva arbetsgivarna. Begrepp som "triple bottom line", där verksamheten värderas utifrån såväl ekonomiskt som ekologiskt och socialt/etiskt perspektiv blir allt aktuella.

Scandics produkt utgörs i grunden av människor som "servar" andra människor. Vår framgång är därför beroende av vår förmåga att skapa värdegemenskap med såväl våra kunder som våra anställda. Det gör vi genom att aktivt arbeta med och förmedla de värderingar som är grundläggande för oss som bolag. Vi har satt detta arbete i system under begreppet "Omtanke", där vi definierar vårt förhållande till och vår syn på våra gäster, medarbetare, ägare och det samhälle vi är verksamma i. Det kanske tydligaste exemplet på denna process är Scandics miljöarbete, som pågår sedan 1994, och där bolaget nu är en av förebilderna i branschen. Under det gångna året har vi fördjupat vår "Omtanke-verksamhet" under begreppet "Scandic i Samhället" och inlett en process som involverar samtliga anställda och som behandlar områden som bl.a. hälsa, miljö, säkerhet, mänsklig respekt och affärsetik. Vi gör detta utifrån en övertygelse att långsiktig och hållbar framgång bara kan uppnås genom en helhetssyn i vår affärsverksamhet som skapar balans mellan Scandic som bolag och den omvärld vi är verksamma i. Ett bra företag i ett bra samhälle.

Scandic-aktien

Scandic-aktien har utvecklats starkt under år 2000. Från en nivå på 79 kr vid årets början ökade kursen med 58% till en slutkurs på 125 kr den 29 december.

Vi har under året återköpt ca 6% av bolagets aktier. Samtidigt har en nyemission skett i samband med förvärvet av Provobis-hotellen, varför antalet utestående Scandic-aktier minskat sammantaget med 3% till 62 072 520.

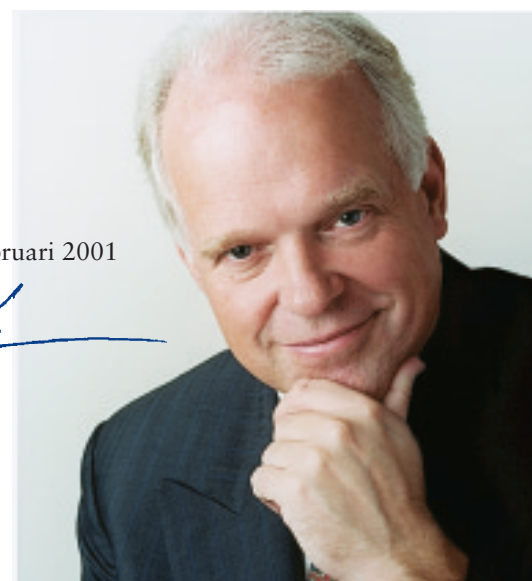
Vinsten per aktie har ökat från 4,64 kr till 6,67 kr, en förbättring med 44%. Detta är en effekt både av bolagets goda resultatutveckling men också av en väsentligt lägre skatt under år 2000 till följd av att skattemässiga avdrag kunnat yrkas för tidigare gjorda förluster. Detta skattemässiga förhållande var en engångsföreteelse för år 2000.

Framtiden

Scandic lämnar inte resultatprognoser. Oavsett den allmänna konjunkturutvecklingen, kring vilken det i skrivande stund råder viss osäkerhet, fortsätter vårt arbete med kontinuerlig fokus på ökad produktivitet, ytterligare förstärkning av vårt varumärke och vår nordiska marknadsposition samt tillväxt även på våra utomnordiska marknader. Det är min förhoppning att detta arbete skall vara värdeskapande för såväl aktieägarna som våra gäster och kunder, medarbetare och övriga intressenter.

Stockholm den 28 februari 2001

Roland Nilsson
VD & Koncernchef





Scandic-aktien

Scandic-aktien noterades på OM Stockholmsbörsens A-lista den 17 december 1996. I samband med introduktionen breddades ägandet genom att Förvaltnings AB Ratios till institutionella investerare och allmänheten sålde 12 070 000 aktier, motsvarande 71% av kapital och röster.

Den 15 juni 2000 förvärvade Scandic den svenska hotellkedjan Provobis. I samband med detta förvärv nyemitterades 2 253 338 aktier, vilket ökade bolagets totala antal aktier till 66 003 488.

Vid utgången av 2000 uppgick aktiekapitalet till 132 Mkr, fördelat på 62 072 520 efter återköp av egna aktier. Aktierna är spridda på 4 454 aktieägare. 55,6% av aktierna ägs av svenska ägare och 44,4% av utländska.

Sedan Scandic noterades på OM Stockholmsbörsen har det utländska ägandet minskat med 5,8 procentenheter. I Sverige fördelas ägandet mellan Investmentbolaget Ratios AB 25,3%, institutioner 39,5%, aktiefonder 15,7% och privatpersoner 6,8%. Av Scandics samtliga 4 454 aktieägare svarar de 10 största för 79,1% av röster och kapital.

Hotellaktier

Scandic-aktien, som är den första och enda renodlade hotellaktien på Stockholmsbörsen, väcker stort intresse hos utländska investerare och jämförs ofta med utländska hotellbolags aktier. Framför allt är det utomnordiska hotellbolag som Scandic jämförs med, vilket bland annat förklaras av att Londonbörsen är den europeiska börsen med störst antal noterade hotellaktier. De flesta av Scandics utländska ägare återfinns i Storbritannien och i USA.

Precis som andra bolag värderas hotellbolag på börserna efter bland annat bolagens särdrag, ekonomiska faktorer och bolagens olika förutsättningar i inriktning och struktur, till exempel i fråga om

- *Verksamhetsinriktning*

Fokus på hotellrörelse eller kombination med andra tjänster/produkter.

- *Geografisk inriktning och hotellens läge*

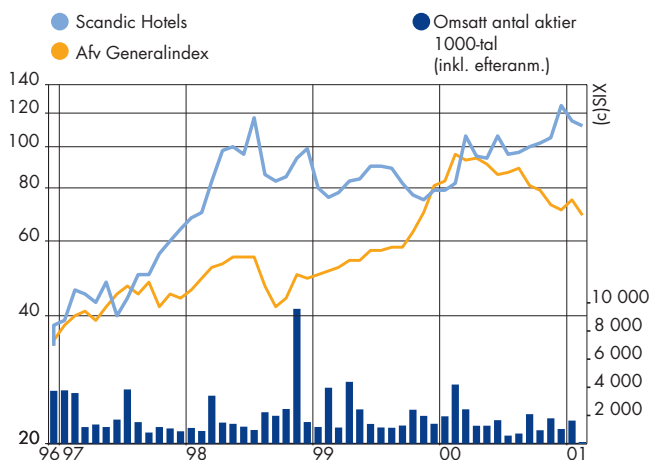
Nationell/internationell, storstad/småstad.

- *Kundfokus*

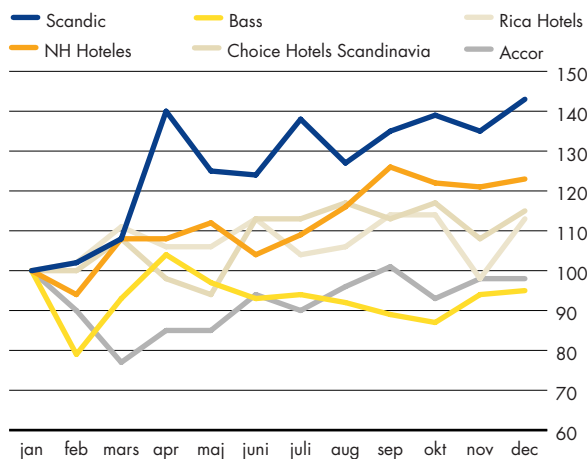
Tyngdpunkt på affärs- eller privatkunder, servicenivå.



Kursutveckling 1996–2000



Kursutveckling 2000



• Kapitalstruktur

Till exempel ägda eller hyrda fastigheter.

• Hyreskontrakt

Fast eller omsättningsbaserad hyra, annan hyresform.

• Driftsavtal

Förekomst av franchise- eller managementavtal.

En av faktorerna som påverkar värderingen av Scandic är att bolaget har valt att inte engagera sig som fastighetsägare utan är en renodlad hotelloperatör, enbart inriktad på hoteldrift. Denna strategi medför att Scandic Hotels binder jämförelsevis mindre kapital och kan växa snabbare, samt att bolaget genom sina hyresavtal med omsättningsbaserad hyra, har lägre konjunkturberoende.

Kursutveckling och omsättning

Kursen för Scandic-aktien ökade med 58% och Affärsvärldens generalindex sjönk med 14% under 2000. Sista betalkurs för Scandic-aktien på OM Stockholmsbörsen var 125 kronor, den dittills högsta slutnoteringen för Scandic-aktien. Denna kurs motsvarar ett börsvärde på 7 760 Mkr. Sedan börsnoteringen 1996 har Scandic-aktien ökat med 295%. Årets lägsta kurs var 70 kronor och betalades den 10 februari.

Under 2000 omsattes 19 930 403 Scandic-aktier på OM Stockholmsbörsen. Detta motsvarar en omsättningshastighet på 30% och ett dagsgenomsnitt på 79 404 aktier.

Återköp av aktier

Scandic återköpte under 2000 sammanlagt 3 930 968 egna aktier, motsvarande 6% av samtliga aktier i företaget. Styrelsen avser att föreslå bolagsstämman att förvärva ytterligare aktier i bolaget.

Syftet med återköpet är att ge styrelsen ökat handlingsutrymme i arbetet med bolagets kapitalstruktur och att kunna använda återköpta aktier som finansiering vid framtida förvärv.

Optionsprogram för medarbetare

Sedan Scandics börsintroduktion 1996 har två olika program för köptioner etablerats.

I syfte att ytterligare öka medarbetarnas engagemang och intresse för verksamheten riktades under 2000 ett erbjudande om att förvärva teckningsoptioner till samtliga tillsvidareanställda medarbetare. Cirka 40% av dessa tecknade totalt 1 786 800 optioner, motsvarande 60% av det totala erbjudandet. Optionerna ger rätt att teckna en ny aktie för 130 kronor under tiden 2 juni 2003 till 29 oktober 2003.

Ett optionsprogram riktades i juni 2000 till ledande befattningshavare. Detta omfattade 637 500 syntetiska optioner och tecknades i sin helhet. Optionerna löper i två år och har en avräkningskurs om 115,50 kr. Scandic har säkrat den exponering som uppkommer vid en kursuppgång i den egna aktien.

Utdelning

Målet är att utdelningen till aktieägarna långsiktigt ska motsvara minst 30% av koncernens resultat efter skatt. Styrelsen föreslår för verksamhetsåret 2000 en utdelning om 2,30 kr per aktie, vilket utgör cirka 34% (43) av koncernens resultat efter skatt.

Ekonomisk information

Scandic Hotels avser att distribuera nedanstående ekonomiska information under år 2001:

- Delårsrapport, tre månader, 4 maj 2001
- Delårsrapport, sex månader, 10 augusti 2001
- Delårsrapport, nio månader, 31 oktober 2001

Rapporterna distribueras direkt till aktieägarna och kan också beställas från Scandic Hotels AB. Informationen finns även tillgänglig på Scandics hemsida: www.scandic-hotels.com

Ordinarie bolagsstämma hålls den 29 mars 2001 klockan 16.30 på Scandic Hotel Slussen i Stockholm.

Scandic Hotels på Internet

På Scandic Hotels hemsida på Internet finns bland annat Investor Relations-information om bolaget som kontinuerligt uppdateras samt möjlighet att kontakta Scandic Hotels. Adressen är www.scandic-hotels.com

Data per aktie

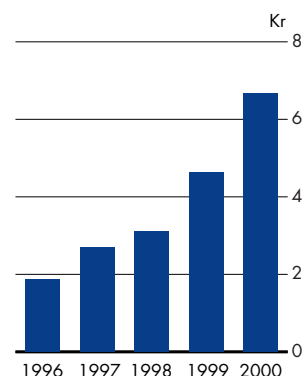
(Justerat för emissioner, split och återköp av egna aktier.)

	1996	1997	1998	1999	2000
Resultat (vinst per aktie), kr	1,87	2,70	3,10	4,64	6,67
Utdelning, kr (föreslagen år 2000)	–	0,83	1,50	2,00	2,30
Rörelsens kassaflöde/aktie, kr	6,18	8,32	9,76	10,36	10,14
Aktiekurs vid årets slut, kr	38	65	99	79	125
Direktavkastning, %	–	2,2	2,3	2,0	2,9
Effektiv avkastning, % (total avkastning)	–	70,2	54,5	–18,7	60,8
Utdelningsandel, %	0	30,8	48,3	43,1	34,5

Aktiekapitalets utveckling

År	Händelse	Förändring av antal aktier	Totalt antal utestående aktier	Nominellt belopp	Totalt aktiekapital i SEK
1995	Ingående		500 000	100	50 000 000
1996	Fondemission och split	16 500 000	17 000 000	6	102 000 000
1998	Nyemission	4 250 050	21 250 050	6	127 500 300
1999	Split 3:1	42 500 100	63 750 150	2	127 500 300
2000	Nyemission	2 253 338	66 003 488	2	132 006 976
2000	Återköp av egna aktier	–3 930 968	62 072 520	2	132 006 976

Vinst per aktie, kr



Övriga aktiedata

(Källa: DN ägarservice)

	1996	1997	1998	1999	2000
Antal aktieägare vid årets slut	2 633	3 189	2 885	4 725	4 454
Antal aktier vid årets slut, miljoner	17,0	17,0	21,25	63,75	62,07

De största aktieägarna den 31 december 2000

Aktieägare	Andel röster och kapital, %	Antal aktier
Ratos	25,3	15 685 964
Chase Manhattan Bank ¹⁾	12,0	7 419 030
Robur fonder	11,1	6 865 000
Fidelity fonder	9,7	6 018 340
Kapiteeli-bolagen	7,0	4 350 150
Lundström Rolf fam och bolag	3,3	2 032 500
SPP	3,0	1 876 250
State Street Bank and Trust Co. ¹⁾	2,9	1 805 051
Skandia	2,8	1 751 800
SHB fonder	2,0	1 266 171
Morgan Stanley & Co Intl Ltd	1,6	1 012 680
The Bank of New York ¹⁾	1,5	916 845
Robur Förbundsfond	1,2	751 697
Northern Trust	1,2	742 558
Boston Safe Deposit and Trust Co ¹⁾	1,1	673 175
Övriga <1% röster och kapital	14,3	8 905 309
Totalt	100	62 072 520
Återköpta aktier		3 930 968
Totalt antal aktier		66 003 488

¹⁾ I förvaltning.

Ägarkategorier

Aktieägare	Andel röster och kapital, %	Antal aktier
Utländska ägare	44,4	27 589 457
Svenska ägare totalt	55,6	34 483 063
Svenska ägare per kategori (urval):		
Private equity	25,3	15 685 964
Aktiefonder	15,7	9 762 997
Fämansbolag	3,9	2 443 070
Stiftelser	0,2	106 550
Försäkringsbolag	2,9	1 785 800
Banker	<0,1	11 200
Börsmedlemmar	<0,1	8 460
Arbetsmarknadsorganisationer	0,2	134 456
Pensionssparande	4,2	2 626 874
Stat, landsting, kommun	0,1	42 050

Aktiefördelning den 31 december 2000

Antal aktier	% aktieägare	% aktiekapital
1–50 000	98,3	5,2
50 001–1 000 000	1,5	14,1
1 000 001–5 000 000	0,2	22,6
5 000 001–10 000 000	<0,1	32,8
10 000 001–50 000 000	<0,1	25,3
	100	



Scandic ska vara det starkaste hotellvarumärket i Norden. Företaget ska i internationell jämförelse vara en av de starkaste regionala hotellkedjorna, ledande i Norden och med hög tillväxt i övriga norra Europa.

Vision, affärsidé, mål och strategier



Vision

Scandic ska vara en engagerad och ansvarsfull aktör i det lokala samhället, en attraktiv arbetsplats och ett företag som berikar människor, samhälle och intressenter. Inom sitt område ska Scandic leda utvecklingen, vara erkänt för sin höga prisvärdhet, sin omtanke och kompetens. Företaget ska vara högt värderat av ägare och andra intressenter och vara gästernas första val.

Många människor

Scandic inriktar sig på att attrahera ”de många människorna”. Därför har Scandic valt bort de utpräglade lyx- och lågprissegmenten.

Mest prisvärda boendet

Genom att kombinera omtanke, god service och värdeskapande aktiviteter med hög effektivitet och stordriftsfördelar kan Scandic erbjuda en attraktiv produkt till det mest konkurrenskraftiga priset. Så får bolaget nöjda, lojala och återkommande kunder vilket skapar lönsamhet och framgång på såväl kort som lång sikt.



Affärsidé

"Scandic Hotels ska erbjuda många människor det mest prisvärda hotellboendet i arbetet och på fritiden."



Arbete och fritid

Affärsresenärer dominerar som gäster på Scandics hotell. Men nära hälften av årets dagar utgörs av veckoslut, semesterperioder och annat då affärsresenärerna är få och fritidsresenärerna fler. Det blir också allt vanligare att affärsresenärerna vill utöva sina fritidsintressen på resande fot, vilket gör att gränserna mellan arbete och fritid suddas ut. Scandic vill därför attrahera såväl affärs- som fritidsgästen.

Mål

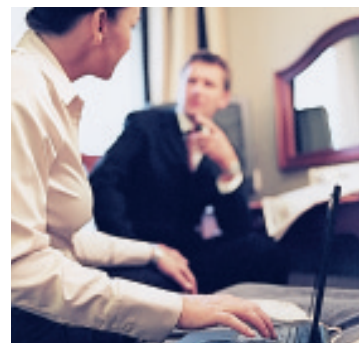
Tillväxt, lönsamhet och finansiell ställning

Scandics omsättning och lönsamhet ska öka dels genom ökad försäljning och produktivitet för befintliga hotell, dels genom förvärv av nya hotell. Under de närmaste två åren är målet att växa i antal hotellrum räknat i minst

samma takt som under den senaste femårsperioden. Det innebär en utökning av kapaciteten med minst 5 000 rum från dagens 26 500 vilket motsvarar en årlig ökning på cirka 10%.

Under den senaste femårsperioden har Scandic ökat sin rumskapacitet i en takt som motsvarar en årlig tillväxt på 12%. Försäljning har samtidigt ökat med i genomsnitt 15% per år. Under samma period har rörelsemarginalen, rensat för jämförelsestörande poster, ökat till 6,5% från 3,8%.

Under de senaste tre åren har Scandic Hotels uppfyllt sitt mål om en rörelsemarginal överstigande 6%. Som en följd av de nyemissioner som gjorts i samband med förvärv har bolaget tidigare legat strax under målet om en avkastning på eget kapital överstigande 20%. Under 2000 nåddes och överträffades detta mål då avkastningen på eget kapital ökade till 23,2%.



Utdelningspolicy

Scandic har som mål att dela ut minst 30% av årets vinst efter skatt till aktieägarna. Det är styrelsens uppfattning att storleken på framtida utdelningar bör fastställas utifrån såväl Scandics långsiktiga tillväxt och resultatutveckling som behovet av en stark balansräkning, likviditet och god finansiell ställning i allmänhet.

Strategier

Kapacitetstillväxt

Scandic vill utöka sin kapacitet för att nå fler kunder och därigenom öka lönsamheten. Ökad kapacitet skapar högre tillgänglighet för fler kunder, förstärker varumärket och ger större skalfördelar.

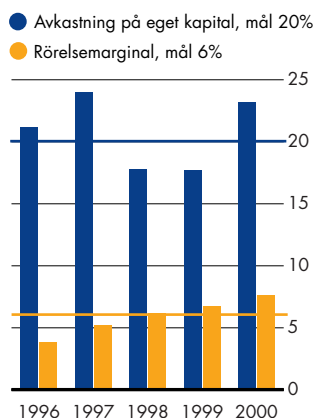
Tillväxten ska ske dels genom förvärv av enskilda hotell, dels genom förvärv av kedjor, i en takt som ökar rumsvolymen med minst 10% årligen.

Under den senaste femårsperioden har Scandic Hotels förvärvat flera kedjor. Bolagets ambition är att fortsätta kedjeförvärven, men av marknadsmässiga skäl har koncernen avstått från att formulera mål för hur stor del av tillväxten som ska ske på detta sätt. Scandics större förvärv är svenska Reso (1995), finländska Arctia (1998) och svenska Provobis (2000).

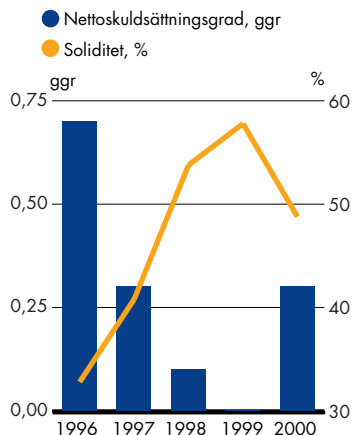
Scandic har utvecklat en väl formulerad affärsmodell som möjliggör en snabb integrering av nya hotell i verksamheten. Affärsmodellen, bland annat med kompetensutveckling genom Scandic Business School och bolagets benchmarkingsystem, är understödd av omfattande IT-system för alla delar av verksamheten. Modellen möjliggör att nya hotell snabbt kan nå koncernens lönsamhets- och avkastningsmål.

I Sverige fokuserar Scandic på att förvärva hotell i Stockholm och regionstäderna. Förvärvet av Provobis låg i linje med detta och gav ett kapacitetstillskott som kompletterade Scandic på ett mycket bra sätt.

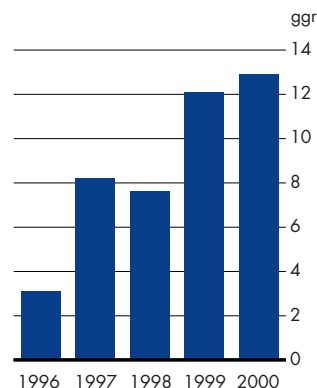
Rörelsemarginal och avkastning på eget kapital



Soliditet och nettoskuldsättningsgrad



Räntetäckningsgrad





I Norge är målet att etablera en betydligt starkare marknadsposition med hotell i centrala lägen i de större städerna.

I Danmark behöver Scandic öka sin kapacitet främst i Köpenhamn, där efterfrågan är mycket god. Även i Finland avser Scandic att fortsätta växa för att stärka sin ställning på marknaden.

Utanför Norden kan Scandic växa både genom förvärv av enskilda hotell och genom förvärv av en befintlig kedja. Förvärv av enskilda hotell är främst aktuellt på marknader dit nordiska kunder reser, eftersom Scandic då kan dra nytta av styrkan i sitt varumärke och sin starka nordiska kundbas. De marknader som är intressanta är således större europeiska städer, i första hand i de länder där Scandic redan är etablerat samt i huvudstäderna i de baltiska staterna och Polen.

De länder Scandic identifierat som mest intressanta för kedjeförvärv är Tyskland, Benelux och Storbritannien, där Scandic varit verksamt i snart 15 år med lokal ledning som besitter god kunskap om nationell kultur och mark-

nadens förutsättningar. Kedjeförvärv på dessa marknader skulle ge möjligheter till goda synergier med den nordiska verksamheten och erforderlig kapacitet och kritisk massa för etablering av varumärket på respektive nationell eller regional marknad.

Tillväxt i befintlig kapacitet

Scandic Hotels har även som mål att förbättra såväl tillväxt som lönsamhet för sina befintliga hotell.

Detta möjliggörs huvudsakligen genom Scandics affärsmodell.

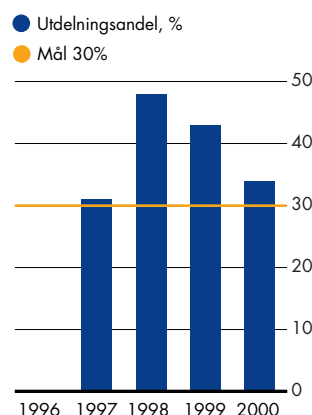
Affärsmodell

Scandic Hotels affärsmodell vilar på tre hörnstenar:

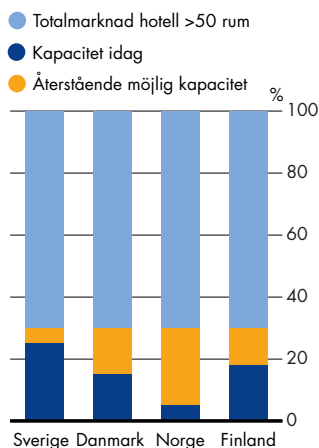
- Att vårda och utveckla varumärket.
- Att optimera och effektivisera driften av varje enskilt hotell.
- Att utnyttja kedjans stordriftsfördelar.

Utifrån dessa tre hörnstenar har Scandic Hotels skapat ett affärsmodell som fokuserar på de faktorer som är

Utdelningsandel



Kapacitetstillväxt



Scandic kan utöka sin kapacitet till minst 30% av den nordiska marknaden. Detta motsvarar en fördubbling av verksamheten i Norden.

viktiga för både kort- och långsiktig framgång och som implementeras vid förvärv av enskilda hotell eller kedjor. Konceptet har gjort att Scandic under de senaste åren stadigt förbättrat såväl genomsnittlig rumsintäkt som rörelsemarginal. Scandic Hotels ligger i dessa avseenden klart över branschens genomsnitt.

De tre hörnstenarna vilar på några fundamentala principer:

- Scandic Hotels specialiserar sig på **operatörskap** och inte på att äga eller förvalta fastigheter.
- Varje enskilt hotell bedrivs som om det vore ett eget dotterföretag – ”**AB Hotellet**”. På detta sätt får Scandic ett decentraliserat ledarskap, vilket säkerställer effektiv drift och en anpassning till lokala marknadsförutsättningar samtidigt som det lokala hotellet tar sitt ansvar för stordrift och varumärke.
- Med sin erfarenhet som operatör har Scandic utvecklat **effektiva driftssystem**.
- Scandic har utvecklat ett system för benchmarking mellan hotell för att sporra till ständiga förbättringar. Såväl **kompetensutveckling** som **belöningssystem** är knutna till detta **benchmarkingsystem**.
- Inom koncernen utnyttjas gemensamma **marknadsförings- och försäljningssystem**.
- Scandic har även ett enhetligt och väl utvecklat **servicesystem** som är uppbyggt kring begreppet ”**omtanke**”. Begreppet spänner över områdena kunder, medarbetare, samhälle, säkerhet, miljö, hälsa, affärsetik och mänsklig respekt.

- Scandic är en **värderingsstyrd** organisation, vilket innebär att bolaget arbetar för att medarbetarna ska få en gemensam syn på servicekonceptet ”omtanke” och hur det ska omsättas i den dagliga verksamheten.

Kundstrategi

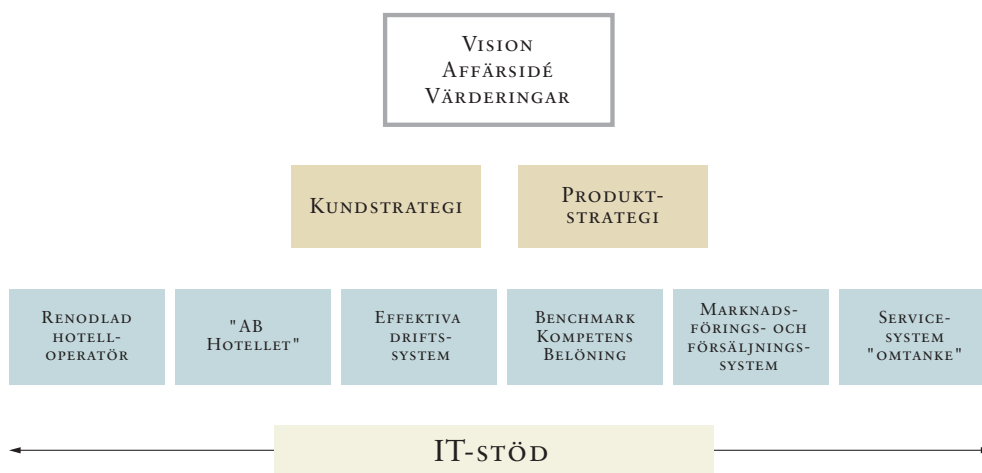
Scandics framgång baseras på nöjda kunder som kommer tillbaka. De flesta av bolagets gäster reser i tjänsten, men fritidssegmentet växer i betydelse. Ofta är det affärsresenärer som kommer tillbaka som gäster på sin fritid.

Scandic har skapat en rad program och aktiviteter för att öka prisvärdheten och därigenom stärka lojaliteten hos befintliga kunder och attrahera nya. Några av de mest framgångsrika av dessa program är Scandic Club med över 400 000 medlemmar, Scandic Nöjesweekend, miljöfokuseringen samt program för familjer och barn.

En bred marknadstäckning är en viktig del i Scandics nordiska strategi. Med över 130 hotell i Norden är Scandic ett alternativ för flertalet resande i regionen.

Produktstrategi

Scandics strategi är att erbjuda samtliga basfunktioner samt den tilläggsservice som kunderna efterfrågar. Hotellen har bekväma, trivsamma och funktionella rum i skandinavisk stil. Scandic investerar kontinuerligt i IT och testar för närvarande bland annat att erbjuda gästerna trådlös bredbandsaccess. Omfattningen av tilläggsservice varierar mellan olika hotell men samtliga hotell i koncernen erbjuder vad som i branschen brukar betecknas som fullservice.



Restauranger och barer har ett brett utbud från frukost till representationsmiddagar. Så gott som samtliga hotell erbjuder konferensmöjligheter. Valfriheten för gästen är stor med möjligheter till ren avkoppling, motion och program för fritidsaktiviteter.

Ledningsfilosofi

Scandic är en värderingsstyrd organisation. Med ett målinriktat, kontinuerligt och långsiktigt arbete skapas gemensamma värderingar som binder samman kedjan och ger medarbetarna en djupgående förståelse av servicekonceptet "omtanke" och hur detta ska omsättas i det dagliga arbetet och i mötet med gäster, medarbetare, ägare och samhälle. Det säkerställer att kunderna får en enhetlig och positiv upplevelse oavsett vilket hotell de besöker. Bemötandet från enskilda medarbetare är slutligen det som avgör kundens uppfattning av sin vistelse hos Scandic.

För att utveckla effektiviteten i driften av såväl enskilda hotell som för kedjan som helhet drivs varje hotell som ett företag i företaget. Detta kombineras med ett benchmarkingsystem som kallas Best In Class (BINC). I managementkonceptet ingår även andra styrsystem för bland annat marknadsföring och serviceutveckling.

Informationsteknologi

Scandic utnyttjar informationsteknologi, inte bara som stöd för affärsverksamheten utan också som ett kraftfullt styrsystem. Syftet är att optimera befintlig verksamhet genom att höja produktiviteten, öka kundnyttan, stärka

de gemensamma värderingarna och förbättra Scandics marknadsbearbetning. För att klara tillväxtmålen krävs system som är applicerbara både på ett enskilt, tillkommande hotell och på en hel kedja. De senaste årens förvärv visar att Scandics system tillgodoser båda dessa krav.

Renodlad hotelloperatör

Att driva hotell och förvalta fastigheter är två skilda verksamheter. Scandics strategi är att vara en renodlad hotelloperatör. Det innebär såväl tydligare fokus som möjlighet till snabbare tillväxt utan större kapitalbehov och finansiell risk. Scandic strävar därför efter att hyra samtliga sina hotell för att därigenom kunna fokusera på operatörskap och inte på fastighetsförvaltning.

Genom att hyra i stället för att äga fastigheter får Scandic en lägre exponering mot fastigheter och ett lägre kapitalbehov. I gengäld avstår företaget en viss del av sin omsättning som hyra till fastighetsägaren. Förhållandet mellan Scandic Hotels och fastighetsägare regleras i hyresavtal där hyran i de flesta fall beräknas som en procentsats av omsättningen i verksamheten. Scandic hyr i stort sett hela sin rumskapacitet.

Hyresavtalen har en genomsnittlig återstående löptid på åtta år. Scandics intention är att förnya i stort sett samtliga avtal när de löper ut.

Hyresavtal ingås normalt mellan fastighetsägaren och Scandics dotterbolag i det land där hotellet är beläget. Att hyra hotellfastigheten är mer vanligt förekommande på marknaderna i Norden än i andra delar av Europa.

Best In Class – BINC

BINC är ett benchmarkingsystem som Scandic använder för att utveckla ledarskapet inom såväl varje enskilt hotell som inom koncernen som helhet. I systemet mäts med olika periodicitet ett stort antal variabler, såsom finansiella och operativa nyckeltal men även image, miljöanpassning, kund- och medarbetarattityder. Hotellen är indelade i grupper med likartade grundförutsättningar och kan därmed kontinuerligt mäta sig mot andra hotell i kedjan. Därmed skapas förutsättningar för hotellen att lära av "bästa praxis" och kontinuerligt utveckla såväl produktivitet som kvalitet och kundnytta. För att ytterligare öka engagemanget är belöningssystem kopplade till BINC. Utbildningsarbetet är fokuserat på att ständigt förbättra effektiviteten och att ge kunderna en positiv upplevelse i mötet med Scandic.

Scandics affärsidé är ”att erbjuda många människor det mest prisvärda hotellboendet under arbete och fritid”. Scandics utgångspunkt för relationen till kunden är begreppet ”omtanke”, vilket utgör basen för Scandics värderingar och tar sig uttryck bland annat i en hög prisvärdhet och en hög grad av personligt bemötande.

Varumärke och kundrelationer

Hotellkedjans styrka

Scandic är Nordens största hotellföretag med stark marknadstäckning på viktiga resmål och knutpunkter, vilket gör att kunder i regel alltid har nära till ett Scandic Hotel. Är det fullt på ett hotell kan Scandic ofta erbjuda ett bra alternativ inom kedjan.

Kunden är ofta väl förtrogen med Scandic och kan därför känna sig trygg i valet av hotell både vad avser prisvärdheten, kvaliteten i hotellprodukten och det omtänksamma bemötandet.

Genom intern utbildning och ständig ”benchmarking” säkerställs att hög kvalitet och effektivitet upprätthålls.

Kedjekonceptet ger även stordriftsfördelar inom en mängd områden såsom systemutveckling, inköp, utbildning och marknadsföring, vilket ökar Scandics konkurrenskraft.

Prisvärdhet och prisoptimering

Scandic ska vara det bästa och mest prisvärda alternativet både under arbete och fritid. Varje hotell arbetar ständigt med att optimera sina kunderbudanden, sin kundmix och prisstruktur. Det innebär rätt pris, för rätt kund, vid rätt tillfälle. Kunskap om kundernas resebeteende och därmed om förväntad beläggningssituation, baserad bland annat på systemstöd och statistik, ger underlag för att utveckla hotellets utbud av erbjudanden och hur hotellet ska beläggas för att uppnå en optimal kundmix varje natt.

Bolagets fastställda prispolicy ger vägledning i besluten. Det är till exempel alltid viktigare att vårda en långsiktig kundrelation än att få ut ett enstaka högt pris för ett rum.

Relationen med kunderna

För att skapa nya kundrelationer och stärka de befintliga systematiseras arbetet efter fyra huvudlinjer:

- Stärka varumärket såväl genom varje enskild medarbetares möte med kunden som genom aktiviteter av typen annonskampanjer och sponsoring.
- Personlig kontakt och försäljning mot företagskunder.
- Utnyttja kunddatabaser såsom den egna Scandic Club men även samarbetspartners databaser.
- Upprätthålla och utveckla ett effektivt bokningssystem som erbjuder största möjliga tillgänglighet.

Samarbete med kundföretag

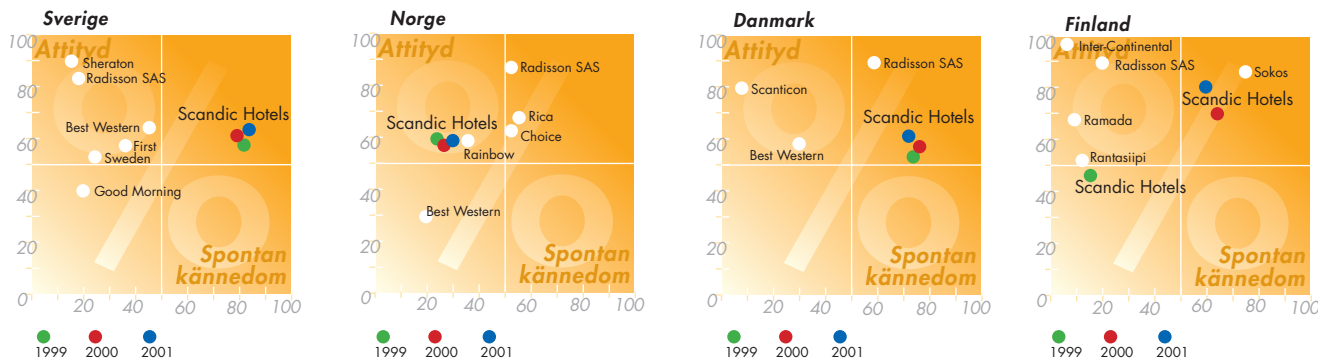
Scandic har en stor säljkår som arbetar med att upprätta avtal med företag, resebyråer och andra organisationer. Syftet är att de som ofta väljer Scandic också ska få bättre priser och service. Genom att anlägga en helhetssyn på relationen med kunden, skapas möjligheter att uppnå ömsesidiga fördelar.

Kunddatabaser ger fördelar

Scandic Club med över 400 000 medlemmar är företagets viktigaste kunddatabas. Information om den enskilde gästen förenklar vid incheckning och gör det möjligt att ge mer personlig service. Clubmedlemmarna ges även särskilda erbjudanden.

Genom marknadssamarbete med partners som exempelvis American Express, Finnair, ICA, Kesko, SAS, Statoil och andra marknadsledande företag kan Scandic på ett effektivt sätt nå ut med erbjudanden till mycket stora kundgrupper. Medlemmar i Scandic Club får ofta även

Scandics varumärkesposition på den nordiska marknaden



förmåner hos dessa samarbetspartners och på så sätt uppnås en ömsesidig nytta i samarbetet.

Många gillar Scandic

Scandic är det mest kända hotellvarumärket i Norden och attityden till företaget är positiv. De egenskaper som, enligt undersökningar, varumärket Scandic förknippas främst med är prisvärdhet, miljöhänsyn och omtanke. Detta stämmer väl med Scandics affärsidé och visar att denna har slagit igenom väl både på marknaden och inom organisationen. Varumärket bygger på bolagets grundläggande värderingar och varje enskild individ inom företaget, från medarbetaren på hotellet till företagsledningen, bidrar till att befästa varumärkets och bolagets värderingar på marknaden.

För att ytterligare stärka varumärket genomför Scandic flera gånger om året olika marknadsföringskampanjer. De största satsningarna inom sponsoringområdet görs inom sporter som attraherar många människor och som även bidrar till ett ökat resande och boende. Scandic samverkar därför aktivt med sporter som fotboll, golf, ishockey och tennis och har även boendeavtal med de större idrottsförbunden.

Bokning direkt och online

Scandics målsättning inom bokningsområdet är att uppnå största möjliga tillgänglighet till lägsta möjliga kostnad. Under 2000 införde Scandic ett nytt bokningssystem. Detta system är direkt integrerat till hotellens lokala system och till bolagets centrala kunddatabas. Därmed möjliggörs snabb och effektiv bokning, med bästa möjliga service oavsett om kunden ringer direkt till ett lokalt hotell eller till något av Scandics centrala bokning och kundservicekontor.

Scandic har bokningscentraler i Stockholm, Köpenhamn, Helsingfors, Oslo och Frankfurt. Sedan några år tillbaka kan kunder boka hotellrum direkt över Internet och sedan januari 2000 erbjuder Scandic som första hotell möjlighet att boka via WAP-telefon. Antalet Internetbokningar är fortfarande begränsat men ökar snabbt.

Scandic är anslutet till flera internationella bokningssystem, så kallade GDS, Global Distribution Systems, och är därmed tillgängligt för bokningar genom resebyråer över hela världen.

Marknadsprogram

Scandic har utvecklat ett flertal olika marknadsprogram för att både stärka relationerna till befintliga kunder och för att attrahera nya. Bolagets stamkundsystem, Scandic Club, har idag över 400 000 medlemmar vilka har en mycket hög lojalitet och svarar därmed för en hög andel av det totala antalet övernattningar på hotellen. Som medlem i Scandic Club får man en mängd förmåner och erbjudanden. Kommunikationen med medlemmarna sker både i samband med övernattningen men också genom post, e-post etc.

Scandic Bonus Cheque, som innebär att man köper 12 rumsnätter till priset av 10, har en fortsatt stark efterfrågan bland små och medelstora företag.

Fritidsresandet ökar och Scandic NöjesWeekend, som är olika former av "paketering av upplevelser" bidrar starkt till att öka Scandics beläggning under helger. Samarbete med till exempel SJ och SAS gör att Scandic kan erbjuda kompletta och prisvärda paketresor som inkluderar allt från resa och övernattning till olika upplevelser och aktiviteter.

I ett utpräglat serviceföretag som Scandic är ett starkt varumärke och goda relationer avgörande för framgång. Bolagets agerande och värderingar bedöms av omvärlden och detta påverkar förtroendet för verksamheten. Scandics kunder och alla andra intressenter ska kunna lita på bolaget och känna förtroende för Scandics agerande. Omtanke är Scandics grundläggande värdering vilket innebär att bolaget ska vara en god förebild och ta ansvar när det gäller ekonomisk, ekologisk och social utveckling.

Ett bra företag i ett bra samhälle

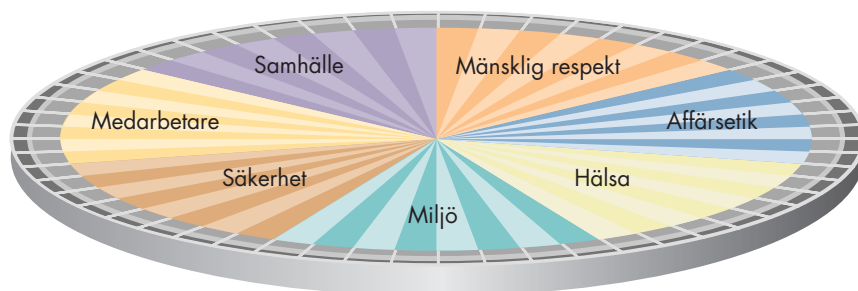
Företag som inte lever upp till kraven på en etisk och sund affärsverksamhet blir ofta bortvalda. Och omvänt – de företag som baserar sin verksamhet på tydliga, sunda värderingar ökar attraktionskraften och lojaliteten hos sina kunder och blir de mest attraktiva arbetsgivarna.

Scandic vill vara ett bra företag i ett bra samhälle. Scandic vill berika människor, intressenter och samhälle. Ett väl fungerande samhälle är en förutsättning för goda affärer. Och tvärtom.

För att lyckas i denna ambition är det viktigt att företaget utvecklas uthålligt utifrån tre olika perspektiv – ekonomiskt, ekologiskt och socialt. Det är detta som internationellt kallas ”the triple bottom line”. Scandics framgång är beroende av förmågan att skapa värdegemenskap med sina intressenter inom alla dessa tre områden.

Scandic har länge arbetat utifrån gemensamma värderingar. Nyckelbegreppet är Omtanke, vilket utgör grunden i förhållningssättet till medarbetare, kunder, ägare och samhälle. Scandic gör detta utifrån övertygelsen att värderingar är viktiga för ett företags framgång och för att nå en hållbar och långsiktig utveckling, såväl för företaget som för det samhälle vi lever i.

I arbetet med Omtanke har en Omtankekompas utvecklats. Kompassen är rättesnöret för att utveckla Scandic till ett bra företag i ett bra samhälle. Den behandlar sju sammanhängande områden: **Samhälle, Medarbetare, Säkerhet, Miljö, Hälsa, Affärsetik** och **Mänsklig respekt**. Ambitionen är att Scandic ska vara ett föredöme inom alla dessa områden.





Scandic i Samhället

Scandics vision är att vara ett bra företag i ett bra samhälle. Detta gäller såväl hur Scandic agerar i lokalsamhället som i relationerna med omvärlden. Under år 2000 lades plattformen och verktygen skapades för ett samhällsprogram som internt kallas för Scandic i Samhället och som syftar till att på såväl lokal som central nivå konkretisera företagets roll i samhället och hur det kan bidra till en positiv samhällsutveckling. Sponsoring är ett sätt att agera på lokal nivå samtidigt som Scandics varumärke stärks. Här har Scandic varit verksamt i många år. De största satsningarna görs inom sporter som attraherar många människor.

För att kunna leva upp till ambitionen att vara ett bra företag i ett bra samhälle måste Scandic först internt diskutera och definiera vad ett bra företag står för och hur det agerar. Scandic i Samhället startar under första kvartalet år 2001 med en dialogprocess där samtliga medarbetare i de nordiska länderna deltar i en halvdags diskussion kring dessa frågor. Denna dialog ska leda till handlingsplaner och lokala program. Diskussionen och processen leds av så kallade Omtanke-coacher på varje hotell. Scandic i Samhället är en långsiktig pågående process för att aktualisera dialogen kring samhälleliga och etiska frågor samt konkretisera dessa på hotellen.

”Scandic är ett vinstdrivande företag och allt vi gör måste långsiktigt gagna vår lönsamhet. Så är det även med Scandic i Samhället. Att bygga upp ett gott rykte tar lång tid men det kan raseras på en kvart. Scandic i Samhället är ett förhållningssätt som ytterst märks i alla medarbetares agerande och som har sin utgångspunkt i vår affärsidé. För att behålla och utveckla våra goda relationer med våra kunder och vår omvärld och samtidigt bli den mest attraktiva arbetsgivaren i vår bransch, är det viktigt att vi tar vårt ansvar som en god samhällsmedborgare. På så vis kan vi skapa värdegemenskap, stärka vårt varumärke och vår ekonomi samtidigt som vi bidrar till det samhälle vi är verksamma i.”

Roland Nilsson



Medarbetare

Scandic utgörs av människor som ”servar” andra människor. Nöjda medarbetare skapar nöjda kunder – och vice versa. Omtanke, delaktighet och ömsesidig respekt gör det roligt att jobba ihop. Att ta sin del av ansvaret, att samarbeta och dela med sig av sitt kunnande är viktigt för ett gott arbetsklimat. Det handlar också om balans i livet på arbetet och på fritiden. Medarbetarna ska arbeta, men också ha roligt, och de ska ha lust att vara med länge.

Arbetsmiljö

Scandic ska ha en arbetsmiljö som motsvarar högt ställda krav på säkerhet, ergonomi, hygien och trivsel. En god arbetsmiljö är att betrakta som en investering och är

dessutom ett konkurrensmedel för att attrahera de bästa medarbetarna. Hotelledningen på varje hotell ansvarar för arbetsmiljön.

Scandic Business School

Scandic har som strategi att erbjuda alla medarbetare möjlighet till professionell utveckling inom hela hotellverksamheten. För detta ändamål finns en särskild utbildningsverksamhet, Scandic Business School, för kompetensutveckling av alla medarbetare. Verksamheten erbjuder kurser som är relaterade till Scandics verksamhet och som medarbetarna deltar i under arbetstid. Dessutom erbjuder Scandic Business School även kurser i språk

m.m, som kan vara av intresse för medarbetarna privat och som medarbetarna deltar i på sin fritid. Under år 2000 genomfördes drygt 5 000 utbildningsdagar.

Ett annat led i att främja medarbetarnas möjlighet till utveckling är ett utbytesprogram, Scandic Exchange Program, där möjlighet ges att arbeta på olika hotell och byta befattningar. Att kunna utföra flera olika arbetsuppgifter inom hotellet skapar större möjligheter såväl för den enskilde medarbetaren som för Scandic. En annan möjlighet att bredda sina kunskaper erbjuds genom engagemang i Scandics olika utvecklingsprojekt såsom framtagning av koncept, utbildningsprogram och inordning av nya hotell.



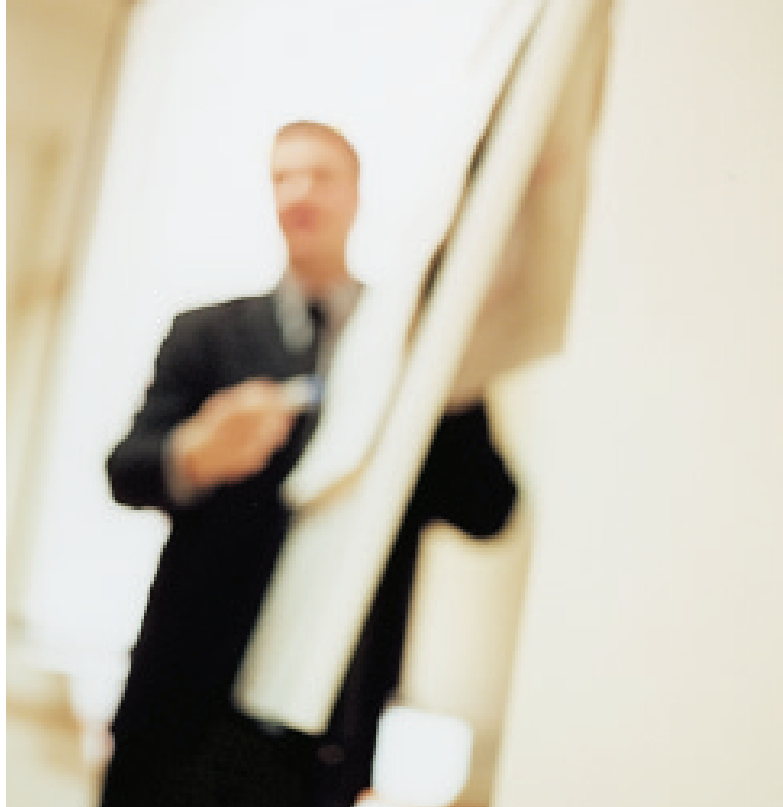
I och med att Scandic aktivt arbetar med utveckling av e-learningtekniken kan bolaget i allt högre grad erbjuda sina medarbetare möjligheter för studier även på fritid.

Scandic Business School Center

Majoriteten av Scandic Business Schools kurser hålls i Scandic Business School Center vid Kungens Kurva i Stockholm. Målet har varit att skapa en miljö som ska locka fram energi och vilja att lära. Lokalerna kännetecknas av variation, stora arbetsytor, flexibilitet och teknik. Bland annat finns en välutrustad IT-sal där medarbetarna kan öva de teoretiska kunskaperna i en datoriserad verklighet.

Utbildningsverksamheten under året

Under året har utbildningsverksamheten i huvudsak varit inriktad på bredare medarbetargrupper som arbetar med mat och dryck, städning, fastighetsteknik m.m. Fokus på dessa utbildningar har varit yrkestekniska kunskaper, serviceattityder och Omtanke.



I Norden genomfördes cirka sex utbildningar per vecka i ämnen såsom till exempel kundvård och omtanke i restaurang, husfru-utbildning, barkunskap, att bygga frukostbuffé, företagsekonomi, presentationsteknik, kommunikationsträning, projektledning och försäljning.

Interaktiv intranet-baserad utbildning

Sedan flera år genomgår alla nyanställda ett introduktionsprogram, Sigge School, som är interaktiv och intranetbaserad, så kallad e-learning. Programmet består av ett flertal moduler; en introduktion till företaget, omtankebegreppet och service, säkerhet samt ett sluttest. En ny modul som handlar om Scandics miljöarbete är under färdigställande. Sigge School finns på samtliga nordiska länders språk samt på engelska och estniska. Utbildningen säkerställer att alla medarbetare har en god och gemensam inblick i Scandics värderingar och hur bolaget arbetar. En annan del av Scandics satsning med e-learning är ett avancerat utbildningsprogram gällande bokningssystemet.

Chefs- och ledarutveckling

Scandic har ett Executive Management Program med huvudsyfte att ge kunskaper, tankar och erfarenheter kring ledarskap och affärsmannaskap. Under året har 24 hotelldirektörer deltagit i denna utbildning.

Att vara chef i Scandic – ett basutvecklingsprogram för chefer – har nu genomgåits av 575 chefer i hela Norden. Kursen ger en bra plattform för att kunna verka som chef och ledare i Scandic.

Sexton aspiranter har avslutat en ettårig utbildning, ett internt management traineeprogram. Program-

met är tillgängligt för medarbetare med lång praktisk ledarerfarenhet och potential för en högre chefsbefattning. Syftet med programmet är att deltagarna kompletterar sina teoretiska kunskaper och förbereds för en högre chefsroll inom Scandic.

Scandic Voice

För att Scandic ska lyckas med sina affärsstrategier och skapa extra kundvärde krävs engagerade medarbetare.

Detta kräver ett gott arbetsklimat, känsla av att den enskilda insatsen är betydelsefull för helheten, att tydliga krav och förväntningar finns samt att möjligheter finns till professionell och personlig utveckling. Det är därför viktigt att kontinuerligt ta reda på hur väl Scandic och Scandics ledning uppfyller detta. Scandic genomför årligen en intern medarbetarundersökning – Scandic Voice. Denna utgör ett viktigt underlag för de fortsatta strategierna och arbetet med att få nöjda och engagerade medarbetare.



Säkerhet

Säkerhet i Scandic – ett fokus på människor

”Du är Scandics bästa säkerhetsman” är den grundtes som genomsyrar Scandics Säkerhetsprogram. Varje medarbetares möjlighet att erhålla den kunskap som behövs för att garantera en hög säkerhetsnivå på hotellet är avgörande. Den som vistas på ett Scandic hotell ska känna sig trygg och kunna lita på att säkerhetssystemen fungerar. Det finns därför väl utvecklade program för säkerhet och en särskild krisgruppsorganisation.

Scandics Säkerhetsprogram utgörs av tre huvuddelar:

1. Säkerhetshandboken är ett verktyg för varje medarbetare i både en akut situation och vid utbildning, samtidigt som den ger underlag för hotelledningens riskmanagementarbete.
2. Säkerhetsavsnittet i Sigge School-utbildningen ger alla medarbetare i Scandic möjlighet att i en interaktiv miljö träna och lära sig hur de ska agera vid olika säkerhetshot. Sedan 1998 har över 3000 medarbetare utbildats på detta sätt och ytterligare nästan lika många har påbörjat utbildningen.
3. Checklistan med Scandics 87 standards för säkerhet är en bas för hotellets säkerhetsarbete.

På de marknader Scandic verkar finns en generellt god nivå på de samhälleliga systemen för räddningstjänst och brottsbekämpning. Medarbetaren på Scandic ska därför alltid i första hand larma vid en incident och direkt därefter vidta åtgärder för att rädda liv och minska skada samt underlätta för räddningstjänsten.

Egenrevision av Scandic standards för säkerhet sker två gånger årligen

När Scandics Säkerhetsprogram uppdaterades 1997 fastställdes 87 standards för säkerhet. Dessa innefattar kunskaps-, tekniska och organisatoriska standards. Uppföljningen av dessa sker via egenrevision där hotellets ledningsgrupp går igenom hela hotellet ur säkerhetsperspektiv och rapporterar in uppfyllnadsgraden två gånger årligen.

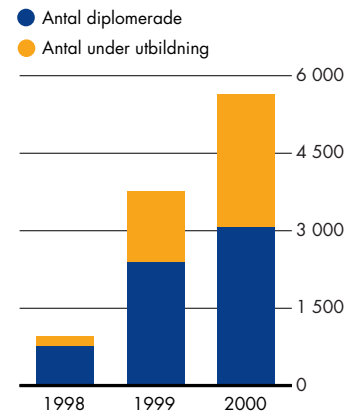
Fortsatt utveckling ger konkurrensfördelar

Under 2001 kommer Scandic standards att upgraderas inom bland annat området nödutrymning.

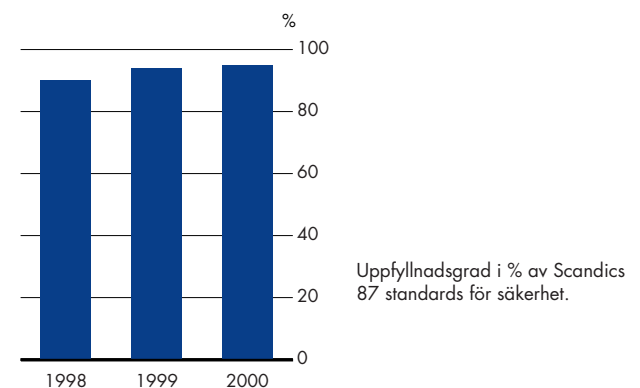
Ett säkerhetssystem integrerat i förvärvsprocessen av nya hotell och hotellkedjor ger möjlighet att snabbt upgradera dessa till en god säkerhetsnivå.

En viktig del i säkerhetsarbetet är gästens möjlighet att själv bidra till en god säkerhetsnivå. Via bland annat information på hotellrummen, lättillgängliga brandsläckare, goda låssystem och tydlig utrymningsskyltning underlättas detta.

Sigge School – Scandics interaktiva utbildning



Scandic standards för säkerhet



”Inget företag kan undvika att ta ansvar för miljön och fokusera på miljöfrågorna. Scandic ska därför ta täten och aktivt arbeta för en minskad miljöbelastning och ett ekologiskt hållbart samhälle.”

Roland Nilsson, 1994

Sju år med Scandics miljöprogram

Scandics basvärdering Omtanke omfattar hela verksamheten. Omtanken om miljön kan bli den del som sätter mest spår i framtiden. I världen rapporteras dagligen bevis på negativ miljöpåverkan. Scandics långsiktiga miljöarbete innebär att företaget strävar efter att ta sitt ansvar för en hållbar ekologisk utveckling.

Hotellbranschen är en bransch med begränsad inverkan på miljön. Trots detta är det viktigt för Scandic att bedriva ett aktivt miljöarbete. Scandic hushåller med naturens resurser och medverkar till en positiv samhälls-

utveckling. I Scandicsystemet vistas årligen omkring åtta miljoner människor – ett minisamhälle i sig. Det innebär att Scandic har möjlighet att sprida sitt budskap om nödvändigheten av en god miljö och därmed påverka många människor. Det bidrar samtidigt till att Scandic förstärker sitt varumärke och dessutom till att utveckla en god företagskultur inom bolaget. Varje enskild miljöåtgärd som genomförs ger en positiv inverkan på miljön men också genom ökad resurseffektivisering en positiv effekt på det ekonomiska resultatet.

Nyckeln till framgångsrikt miljöarbete i ett tjänsteföretag är en kombination av att medarbetare ges möjlighet att erhålla kunskap för att agera rätt och att miljöfrågorna fokuseras i beslutsprocesser på alla nivåer i företaget. Båda dessa faktorer uppfylls väl i Scandics affärssystem.

Basen i Scandics organisation för arbete med miljöfrågor är den miljöansvarige på varje hotell. Information och rapportering samordnas av en nationell miljökoordinator i varje affärsområde och synkroniseras på Scandics miljöavdelning i Stockholm.

Internationella initiativ

Scandic är aktiv medlem i "International Hotels Environment Initiative" (IHEI) en del av "Prince of Wales Business Leaders Forum" där några av världens största hotellkedjor arbetar aktivt för långsiktig hållbarhet genom att dela kunskaper och erfarenheter. De miljöåtgärder som beskrivs i denna redovisning genomförs på de 135 hotell som drivs under varumärket Scandic. På övriga hotell bedrivs miljöarbetet lokalt eller inom ramen för Holiday Inns program.

Ekologi

Anpassningen av Scandic till ett hållbart samhälle ställer krav på löpande produktutveckling där gästkomfort, resurseffektivitet, miljöfördelar och ekonomisk effektivitet samverkar. Scandics miljörum introducerades 1995 och

till dags dato har över 8 000 miljörum byggts. Miljörummet har väsentligt längre livslängd än ett traditionellt hotellrum. Inredningsmaterialen har valts med största miljöhänsyn där nordiskt trä och tyger av ren ull har ersatt syntetmaterial, plaster och metaller i största möjliga utsträckning. Detta gör rummen återvinningsbara till 97%. Resterande 3% utgörs bland annat av kvicksilver i speglar, färg samt fogmassa men ambitionen är att göra rummen 100-procentigt återvinningsbara.

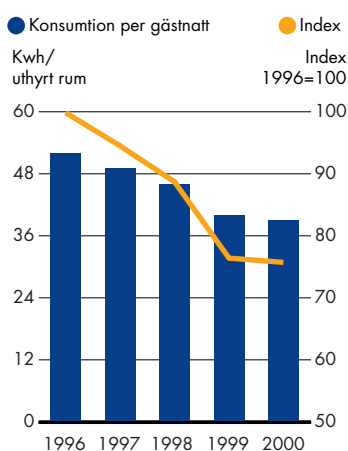
Nästa steg i utvecklingen är miljöhotellen, där miljöaspekter påverkat hela hotellbyggnationen både beträffande materialval, funktionseffektivitet och återvinningsgrad. Scandic Hotel Byporten i Oslo 1999 erhöll "The European Hotel Design & Development Award" och i juni 2000 öppnades Scandic Hotel Simonsfältet i centrala Helsingfors. Båda dessa hotell har fått en mycket bra start med nöjda gäster och goda ekonomiska resultat.

Hittills har sex miljöhotell öppnats och två är under uppförande, Scandic Hotel Alvik Stockholm och Scandic Hotel Am Dom i Köln. Erfarenheterna från miljörummen och miljöhotellen kommer under 2001 att samlas i "Scandic Environmental Construction Standard" som blir vägledande för all om- och nybyggnation.

Energi, vatten och återvinning

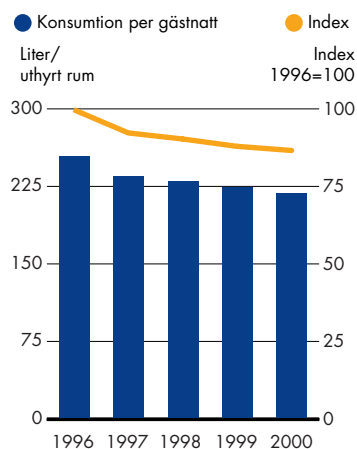
Den framgångsrika Resursjakten – ett program för resurseffektivisering som genomfördes åren 1997 till 1999 på de skandinaviska hotellen – bidrog till att reducera

Energiförbrukning



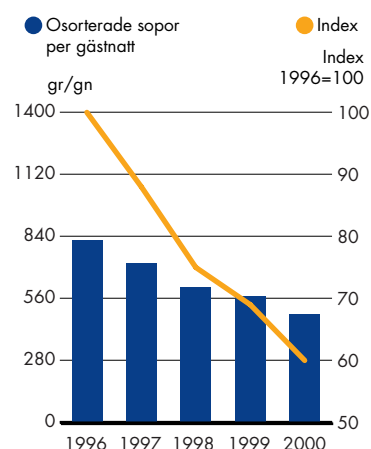
Den totala graddagsjusterade energiförbrukningen per gästnatt. Avser rapporterade hotell i Scandics skandinaviska verksamhet.

Vattenförbrukning



Vattenförbrukning i snitt per gästnatt. Avser rapporterade hotell i Scandics skandinaviska verksamhet.

Osorterade sopor



Mängden osorterade sopor i gram per gästnatt. Avser rapporterade hotell i Scandics skandinaviska verksamhet.



koldioxidutsläppen med mer än 15% och att sänka energikostnaderna med över 20%. Nu fortsätter energieffektiviseringsarbetet också i Scandics övriga länder.

Merparten av Scandics elektricitet produceras idag av vattenkraft och uppvärmningen styrs mot nyttjandet av fjärrvärmeanläggningar och försök med alternativa energikällor.

Vattneffektivisering har också varit en viktig del i Scandics miljöarbete. Programmet med snålspolande armaturer och toaletter som installeras vid om- och nybyggnation, i kombination med hotellens åtgärder i den dagliga verksamheten, har till och med år 2000 sänkt vattenförbrukningen med 13% jämfört med 1996. För den bästa tredjedelen av hotellen har det lett till besparingar på över 20%.

Källsorteringen i en obruten kedja från hotellrummens tredelade papperskorg, via städarens fortsatta sortering i städvagnens källsorteringsmodul, till hotellets lokala återvinningsstation har lett till 40% reduktion av volymen osorterat avfall. Några av de bästa hotellen, som Scandic Hotel Slussen i Stockholm är nere på nivåer runt dryga 300 gram osorterat avfall per gästnatt vilket bedöms som mycket lågt. Med genomförda och kommande skattehöjningar på hanteringsavgifter för osorterade sopor och förväntade deponiförbud har också denna åtgärd en mycket positiv inverkan på företagets långsiktiga lönsamhet.

Ett lika viktigt skäl till källsortering både i samhället i stort och för Scandic är den pedagogiska effekten som tydliggör samhällets tendens att överförpacka och blanda material vilket försvårar återvinning och ökar resursförbrukningen. Detta har lett till att företaget idag

ställer högre krav på leverantörer för att också minimera förpackningsmaterial vid både lokala och centrala inköp.

Kemikalier

Den största åtgången av kemikalier på hotell sker inom hygienområdet; städning, diskning, bad och dusch. Scandic har sedan 1994 på samtliga hotell ersatt de gamla engångsförpackningarna för tvål och schampo med flytande tvål och schampo i dispenser. Denna åtgärd innebär dels en årlig reduktion av tvål- och schampoutsläppen med 40 ton (beräknat på nuvarande hotellbestånd) och dels en reduktion med minst 10 miljoner förpackningar årligen.

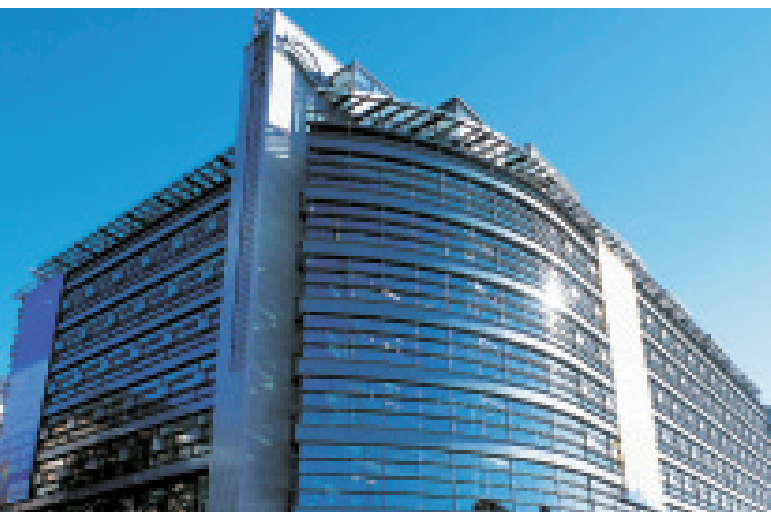


För att minimera både antalet transporter och volymer har Scandic sedan 1994 datoriserade system för tillblandning av städkemikalier på varje hotell. Koncentrat blandas med vatten och tappas på behållare som återanvänds. Detta är en del av Scandics program för rumsstädning "Att städa är en konst" där också utbildning styr medarbetaren att använda rätt städmedel och att inte överdosera dem.

Framtiden skapas nu – Scandic och Svanen

Svanen är den officiella miljömärkningen i de nordiska länderna, underställd Nordiska Ministerrådet. Svanen är opartisk och har inga bransch- eller vinstintressen. Miljömärkningen visar att varorna och tjänsterna uppfyller högt ställda krav på miljö, men även på hälsa, funktion och kvalitet.

Scandic har två Svanmärkta hotell, Scandic Hotel Continental Stockholm och Scandic Hotel Sjölyst Oslo. Svanmärkning av ett antal hotell är ett naturligt sätt att



”Genom att Scandic nu på allvar tar sig an Svanmärkningen i de nordiska länderna, kommer intresset att öka för Svanmärkningen av hotell. Scandic har stor påverkan på hotellbranschen, både ur ekonomisk och miljöns synvinkel”

Ragnar Unge, VD för SIS Miljömärkning

fortsatt ligga i framkant med miljöprogrammet. Svanmärkningen omfattar bland annat de områden som beskrivs ovan och sätter tydliga gränsvärden för miljöpåverkan från dessa samt för miljöutbildning av medarbetare.

Som oberoende part kontrollerar Svanen att de certifierade hotellen lever upp till de högt ställda miljökraven. Svanmärket är kvittot på att kraven är uppfyllda.

Scandics miljömål

Scandic har fem stycken övergripande miljömål:

- **Mål:** Varje medarbetare skall erhålla miljöutbildning i Sigge School
Indikator: Antal utbildade/totalt anställda
- **Mål:** All ny-, om- och tillbyggnation skall ske enligt ”SECS”^{*}
Indikator: miljörum/totalt antal rum
- **Mål:** Scandic skall vara det mest energieffektiva hotellföretaget
Indikator: kWh/gästnatt
- **Mål:** Scandic skall minimera andelen osorterade sopor
Indikator: g/gästnatt
- **Mål:** Scandic skall sänka vattenförbrukningen
Indikator: liter/gästnatt

Ett urval av Scandics kedjemensamma miljöaktiviteter sedan 1994. (Utöver de runt 2 000 lokala aktiviteter som genomförts och genomförs på hotellen!)

- **Miljödialogen** – 8 000 medarbetare har skapat miljöprogrammet.
- **Resursjakten** – Resursbesparingar som idag blivit en del av verksamheten.
- **Miljörummen** – över 8 000, till 97% återvinningsbara hotellrum, som röner stor uppskattning hos gästerna.
- **SUS** – Scandic Utility System, Miljöledningssystem med uppföljning av resursekonomi och genomförda miljöåtgärder.
- **Tvål & Schampoprogrammet** – Stilbildande åtgärd som lett till avfalls- och utsläppsminimering där dispensersystemet ersatt miljontals engångsförpackningar sedan 1996.

^{*}Scandic Environmental Construction Standard



Hälsa

Scandic vill ge möjlighet till ett ökat välbefinnande både för sina gäster och medarbetare. Friska och positiva medarbetare i en bra arbetsmiljö är en viktig förutsättning för framgång. Företaget erbjuder olika aktiviteter för att främja hälsan, inspirera till bra levnadsvanor, öka motivationen och engagemanget. För gästerna finns ofta särskilda motionsrum eller förmånliga avtal med motionscenter på orten.

Scandic har en så kallad Friskvårdspeng eller motsvarande nationella initiativ för att uppmuntra de anställda till att motionera regelbundet.

Åtta av Scandics restauranger är KRAV-certifierade.

Affärsetik

Scandic ska bedriva en etisk och sund affärsverksamhet och agera med omtanke, ärlighet, integritet och respekt. Scandic ska följa lagar, förordningar och god företagspraxis. Företagets avtal och affärsuppgörelser ska präglas av affärsmannaskap och utveckling av långsiktiga relationer.





Mänsklig respekt

Scandics grundmänniskosyn är att alla människor är lika i värde och att alla människor vill utvecklas.

Scandic utgår från FNs deklaration om mänskliga rättigheter som slår fast att alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter. Envar är berättigad till fri- och rättigheter utan åtskillnad av ras, kön, religion, politisk uppfattning eller socialt ursprung.

Jämställdhet

Scandic ska på alla nivåer inom företaget på ett likvärdigt och jämställt sätt ta tillvara kvinnors och mäns olika egenskaper, kunskaper och kompetens. I stor utsträckning handlar detta om att förändra attityder och värderingar. Jämställdhetsarbetet inom Scandic utarbetas övergripande på central nivå i respektive land samt lokalt på varje hotell, med konkreta planer för genomförande.

Ansvar för central respektive lokal jämställdhet

Företagsledningen ansvarar för att det på central nivå finns en övergripande strategi om jämställdhet. Det lokala jämställdhetsarbetet ska vara förankrat och anpassat till lokala förhållanden på det enskilda hotellet och ingå som ett strategiskt verktyg i hotellets affärsplan. Förut-

sättningar och förhållanden skiftar starkt bland annat beroende på geografisk placering, antal tjänster och samsättning av personal. Huvudområden som behandlas i planen på lokal nivå är: organisation, jämställdhetsarbete, lönepolitik, rekrytering, ledarskap, utbildning/utveckling, föräldraskap, kränkande särbehandling och sexuella trakasserier samt uppföljning av planen.

Scandics centrala och lokala jämställdhetsarbete utvärderas och revideras årligen.

Mångfald

Scandic är ett företag som präglas av mångfald i arbetsstyrkan. Det finns hotell som har mer än 20 olika nationaliteter bland medarbetarna. Det innebär att mångfald är en central fråga för Scandic och en naturlig del i vardagen. Alla ska erbjudas lika möjligheter att utvecklas och växa inom företaget. Alla ska värderas utifrån vad de presterar och företaget ska verka för en fördomsfri miljö. Människor har olika sedvänjor vilket är något Scandic respekterar och visar förståelse för i den dagliga arbetsmiljön. Rent praktiskt kan det innebära språkkurser för medarbetare som inte kan landets språk eller särskild mat i personalmatsalarna.



Hotellmarknaden kan delas in i delmarknaderna affärs-, konferens- och fritidsresande. Efterfrågan på service och produktinnehåll skiljer sig åt mellan de olika delmarknaderna. Möjligheterna till tillval i form av aktiviteter eller annan service är en framgångsfaktor inom alla segment. Många hotell specialiserar sig inom något av segmenten. Storstadshotell har möjlighet att verka inom alla segmenten, vilket skapar förutsättningar för högre genomsnittlig beläggning.

Hotellmarknaden

Det finns flera faktorer som påverkar ett hotells intäkter, men de viktigaste är beläggningsgrad och rumspris. Beläggningsgraden uppvisar olika mönster i olika länder och varierar mellan såväl säsong som veckodag. På de marknader där Scandic är verksamt dominerar affärs- och konferensgäster under större delen av året medan fritidsresenärerna dominerar under sommarmånader och andra semesterperioder samt under veckoslut och helger.

Många hotell arbetar med en flexibel prisstruktur för att över tiden skapa en fördelaktig avvägning mellan beläggningsgrad och rumspris. Att väl förutse efterfrågan är en av förutsättningarna för att framgångsrikt driva hotellverksamhet.

Det förekommer flera olika typer av kedjeföretag inom hotellbranschen. En är den helägda kedjan som kan utnyttja skalfördelar i såväl marknadsföring som drift, en annan är lösare sammanslutningar med företrädesvis marknadsförings- och bokningssamarbeten. Oavsett samarbetsform kan en kedja uppträda under ett gemensamt varumärke eller arbeta med flera varumärken.

Ett starkt varumärke med god geografisk täckning är en förutsättning för att nå större kundgrupper. Större driftsvolymer ger förutsättningar för att dra fördel av skalfördelar, bland annat inom marknadsföring och försäljning, kompetensut-

Hyres-, management- och franchiseavtal

Hyresavtal

Ett hyresavtal innebär att hotellägaren (hyresvärden) ställer hotellfastigheten med tillhörande fasta inventarier till hotelloperatörens (hyresgästens) förfogande.

Hyresgästen betalar en hyra som kan vara fast eller rörlig.

Rörlig hyra, vilken tenderar att minska rörelserisken för hyresgästen och öka den potentiella hyresintäkten för hotellfastighetsägaren, beräknas vanligtvis som en procentuell andel av hotellets totala omsättning.

I hyresavtal för hotell äger hyresgästen vanligtvis inredningen, som till exempel sängar, inredningstextilier och annan flyttbar inredning och ansvarar för underhåll och renovering av denna.

Managementavtal

Vid managementavtal är ägaren av hotellfastigheten ansvarig för samtliga investeringar och kostnader i samband med driften av hotellet, medan hotelloperatören är ansvarig för ledningen av hotellverksamheten. Hotell-

operatören är ansvarig för hotellrörelsen i alla dess delar, inklusive personalrekrutering, marknadsföring och prissättning. Hotelloperatören erhåller ett arvode för detta, vilket beräknas i procent av hotellets omsättning och rörelseresultat.

Franchiseavtal

Ett franchiseavtal innebär att ägaren av ett varumärke (franchisegivaren) ger en hotelloperatör (franchisetagaren) rätt att driva hotellet under detta varumärke. För att varumärkets image och värde skall upprätthållas är franchisetagaren skyldig att uppfylla en specificerad kvalitetsstandard.

Franchisetagaren kan också ha rätt att utnyttja vissa stödfunktioner som tillhandahålls av franchisegivaren som till exempel marknadsföring, central upphandling och bokning. Ersättningen till franchisegivaren består som regel av en avgift vars storlek baseras på hotellets logiomsättning samt ett bidrag till marknadsföringskostnaderna.

veckling, inköp och IT. De flesta bedömare räknar därför med att marknaden kommer att konsolideras så att större enheter bildas.

Fastigheter kan hanteras på olika sätt av hotellföretag. Traditionellt har hotelloperatörer ägt sina fastigheter. Detta är fortfarande en vanlig form, men i takt med att kedjekoncept växt sig starka och fastighetsförvaltning utvecklats har olika typer av hyresförhållanden blivit allt vanligare i branschen. Ett alternativ är att hotelloperatören hyr fastigheten av ägaren, antingen till fast eller till omsättningsbaserad hyra. Ett annat alternativ är att en operatör driver verksamheten på uppdragsbasis åt fastighetsägaren, s k managementavtal. Hyresförhållanden eller managementavtal är vanliga former att hantera fastighetskomponenten i USA där kedjor dominerar marknaden.

Europa

Europas hotellmarknad är världens största med 40% av rumsvolymen, vilket är avsevärt mer än Nordamerikas med 27% och Mellanösterns med 23%. Tillväxten i Europa under senare delen av 1990-talet har varit cirka 2% per år, vilket kan jämföras med Nordamerika där tillväxttakten uppskattas ha varit ungefär dubbelt så hög.

Hotellnäringen hade en god efterfrågeutveckling i Europa under 2000. Trenden mot fortsatt konsolidering inom sektorn fortsatte. Den europeiska hotellsektorn är långt mindre konsoliderad än i Nordamerika eller Mellanöstern. Det kan ifrågasättas huruvida det ens går att tala om en enhetlig europeisk hotellmarknad, då marknaden i stor utsträckning består av lokala aktörer, där en eller två dominerar ett land eller möjligen en region.

I Europa som helhet tillhör mindre än en femtedel (18%) av hotellrummen en kedja. Globala varumärken är sällsynta medan nationella eller europeiska är något

vanligare. Den franska hotellkedjan Accor har flest rum i Europa, och etablerade sig i större omfattning i Sverige under 1999 genom att förvärva Good Morning Hotels med 17 hotell.

Den genomsnittliga rumsintäkten i Europa uppskattas under senare år ha vuxit med 8% per år, vilket är snabbare än både Nordamerika och Mellanöstern. Utvecklingen varierar dock kraftigt mellan olika länder, beroende av utvecklingen dels av ekonomin som helhet dels av rumskapaciteten.

Norden

Antalet rum i Norden uppgick under 2000 till 227 000. Av detta svarade Sverige för 38%, Norge för 25%, Finland för 20% och Danmark för 17%.

Antalet sålda rumsnätter uppgick till 41 miljoner, vilket motsvarar en genomsnittlig belägningsgrad av 50%. Rumsbeläggningen var högst i Danmark med 53%, följt av Norge med 51% och Finland med 49%. Sverige hade den lägsta beläggningen med 48%.

Logiintäkterna uppgick under 2000 till 28,5 Mdr kronor. Av detta svarade Sverige för 39%, Norge för 27%, Finland för 17% och Danmark för 17%.

Andelen utländska gäster boende på hotell i Norden är relativt begränsad. Lägst är den i Sverige med 22% och högst i Danmark med 46%, följt av Norge med 30% och Finland med 28%.

I Norden är det vanligare att hotell tillhör ett varumärke än vad det är i andra delar av Europa. Mest utbredda är kedjorna i Sverige och Norge där de kommit att inta en allt mer dominerande position. I Sverige svarar kedjor och marknadsorganisationer för 65% av volymen och 70% av intäkterna. Scandic Hotels är den största med 72 hotell motsvarande cirka 17% av den totala hotellkapaciteten.

Scandic har fortsatt sin starka tillväxt. Under året har bolagets rumskapacitet ökat med netto 3 585 rum, motsvarande en tillväxt om 15%. Dessutom har avtal tecknats om ytterligare åtta hotell för framtida övertagande/uppförande.

Hotellbestånd

Scandic är idag Nordens största hotellföretag. Bolaget har en marknadsledande position i Sverige och Danmark. I Finland är Scandic det näst största hotellvarumärket och i Norge är företaget en av fem större kedjor på marknaden.

Huvudstäderna och de större regionsstäderna utgör centralpunkterna för det nationella resandet. Det är därför lika viktigt att ha en stark position i dessa städer som på landsbasis. Scandic har idag en stark position i så gott som samtliga större städer i Norden. Bolaget är exempelvis marknadsledande i Stockholm, Göteborg och Malmö i Sverige samt i Helsingfors, Åbo och Tammerfors i Finland. Även i Köpenhamn och Oslo är Scandic bland de största aktörerna.



Tillväxtmål uppfyllda

Bolagets tillväxtmål räknat i antal hotellrum är 10% årligen. Under 2000 tillkom netto 3 585 nya hotellrum motsvarande 15% ökad rumskapacitet. Ytterligare 1 633 rum är under uppförande eller avtalade för framtida övertagande.

Ekologi

Scandic introducerade 1995 miljörummet, i vilket inredningsmaterialet går att återvinna till 97%. Sedan introduktionen har över 8 000 miljörum byggts. Nästa steg i utvecklingen är miljöhotellen där Scandic strävar efter att påverka hela hotellbyggnationen beträffande materialval, funktionseffektivitet och återvinningsgrad. Hittills har sex miljöhotell öppnats och två är under uppförande.

Scandics hotellbestånd 2000-12-31

Land	Nyttillkomna		Totalt antal		Hotell under uppförande/ framtida övertagande	
	hotell	rum	hotell	rum	Antal hotell	Antal rum
Sverige ¹⁾	16	3 146	72	13 116	2	554
Finland	3	555	24	4 197		
Danmark	1	117	20	2 895	1	207
Norge	3	387	17	2 476	2	320
Norden	23	4 205	133	22 684	5	1 081
Tyskland			8	1 730	2	492
Belgien			3	591		
Österrike			2	543		
Storbritannien			1	368		
Holland			3	316		
Estland			4	227		
Litauen					1	60
Utanför Norden			21	3 775	3	552
Totalt	23	4 205	154	26 459	8	1 633

¹⁾ Hotellet i Vänersborg med 119 rum har under perioden avyttrats. Det "gamla" hotellet i Mölndal med 164 rum har ersatts av ett nytt hotell. Avtal har tecknats om försäljning av 5 hotell med 620 rum av de 16 hotellen som ingick i Provobis förvärvet. Ett av dessa har frånträtts redan under år 2000.

- Scandic Hotels
- Scandic Partner Hotels
- Inter-Continental Hotel
(drivs av Scandic)
- Holiday Inn Hotel (drivs av Scandic)
- Holiday Inn
- New Scandic Hotel will open 2001



Scandic i Sverige

Genom förvärvet av det börsnoterade företaget Provobis stärkte Scandic sin position ytterligare i Sverige. Med elva nya hotell i centrala lägen kan Scandic möta en fortsatt hög efterfrågan framförallt i de stora städerna. I Sverige som helhet steg efterfrågan på hotellrum med nära 3% under 2000 medan kapacitetsökningen stannade strax under 1%.



Stark tillväxt i innerstadslägen

Fortsatt hög efterfrågan

I Sverige ökade beläggningen under 2000 med 1 procentenhet i såväl riket som helhet som på Scandicorter. Scandic har en högre beläggning än genomsnittet och utvecklingen för företaget följde marknaden som helhet.

Efterfrågan på hotellrum har ökat under hela senare delen av 1990-talet och på flera ställen där Scandic finns närmar sig beläggningen kapacitetstaket. I Stockholm var beläggningen under 2000 till exempel 74%. I Göteborg var beläggningen 62% och i Malmö 69%. Detta pressar i sin tur priserna uppåt.

Scandics förvärv av Provobis minskade antalet hotellkedjor i Sverige. Scandic är den klart största kedjan med 72 hotell. De övriga kedjorna stärker sina positioner genom enstaka förvärv, ofta på orter där de saknar representation. I slutet av 2000 hade First Hotels och Choice Hotels ett 40-tal hotell vardera. Radisson SAS hade sammanlagt 16 hotell i Sverige. Best Western och Sweden Hotels är individuellt ägda hotell som bedriver marknadssamarbete. Den norska hotellkedjan Rica och franska Accor finns också etablerade på den svenska marknaden. Därutöver finns ett antal mindre kedjor och samarbeten mellan enskilda hotell. I Sverige ingår cirka 65% av rumskapaciteten i någon kedja eller marknadsorganisation.

Sverige är det nordiska land som har högst antal inhemska hotellgäster, 78%. Bland hotellgästerna på den svenska marknaden är drygt hälften affärsresenärer, en tredjedel fritidsresande och resterande konferensgäster.

Provobisförvärvet stärkte Scandic

I slutet av juni 2000 övertog Scandic Provobis Hotell & Restauranger. I november såldes fyra fristående restauranger.

Det har även tecknats avtal om att avyttra fem av hotellen. Ett av dessa har lämnats under 2000. För de resterande fyra beräknas överlämnandet ske under första kvartalet 2001. Totalt integrerades därmed elva hotell i Scandic-kedjan. Bland dessa finns Sveriges näst största hotell, Hotel Europa i Göteborg med 460 rum och Sergel Plaza i centrala Stockholm med drygt 400 rum. I Malmö tillkom anrika Hotel Kramer med absolut bästa läge.

I Umeå, Gävle, Uppsala, Linköping och Kalmar har företagets tidigare etableringar kompletterats med bra cityhotell. Genom förvärvet etablerade sig Scandic också i Sollentuna, Skövde och Lund, orter där Scandic saknat hotell.

Under året har Scandic lämnat hotellet i Vänersborg med 119 rum men har ändå en stark ställning i tre-stadsregionen sedan övertagandet 1999 av Hotel Swania i Trollhättan med 193 rum.

Scandic hade vid utgången av 2000 sammanlagt 72 hotell i Sverige. Nya hotell, som beräknas stå klara 2002, är under uppförande i Linköping och Stockholm.

Kompetens- och kvalitetsutveckling

Scandic satsar mycket resurser på utbildning och kompetensutveckling för medarbetarna. Detta sker främst genom internutbildning i Scandic Business School och genom interaktiv utbildning under epitetet Sigge School. Alla nyanställda får genomgå en internetbaserad interaktiv basutbildning kring affärsidén, historiken, miljö- och säkerhet samt övriga baskunskaper.

Utöver detta erbjuder Scandic Business School ett stort antal utbildningar och kurser för specialistbefattningar och för personal i chefsbefattningar.



Svanmärkning av hotell

Scandic fick under 2000 två hotell miljömärkta med Svanen; Scandic Hotel Sjölyst i Oslo och Scandic Hotel Continental i Stockholm. I och med Svanmärkningen kontrolleras hotellet utifrån flera aspekter såsom energi, städning, inredning samt avfall och transporter. Svanmärkning av ytterligare hotell är en viktig och seriös del i det fortsatta miljöarbetet. En tydlig miljömärkning underlättar, på samma sätt som ett tydligt varumärke, gästens aktiva val av både produkter och tjänster och stämmer därför väl överens med Scandics synsätt.

Ett kontinuerligt arbete pågår för att utveckla och förfinas de koncept som är centrala för verksamheten och för att säkerställa en hög och jämn kvalitet mellan hotellet. Begrepp som kvalitet, omtanke, säkerhets- och miljöfrågor står i fokus.

Utöver lönsamhetsmålet fäster Scandic stor vikt vid fortsatt kvalitetsarbete och ledarskap samt hög och jämn kvalitet på samtliga hotell i kedjan. Bonusprogrammen för hotelldirektörerna är därför utformade så att de stimulerar till ett arbete som är både lönsamt och långsiktigt. Målen som ska uppnås mäts bland annat med NKI (Nöjd Kund Index), interna och externa attitydundersökningar.

Detta ställer även krav på chefsförsörjningen och utvecklingen av chefer. Under året har fem hotelldirektörer tillsatts både genom intern och extern rekrytering.

Fortsatt tillväxt

Under 2001 ska Scandic växa ytterligare i Sverige. I många fall sker tillväxten genom att ytterligare rum

byggs till i befintliga hotell. I strategin ingår också att etablera ett "andra-hotell" i högskole- och regionstäder. Genom att ha fler hotell på orten förstärks konkurrenskraften, pris- och kundstruktur i de olika hotellet kan optimeras och stordriftsfördelar uppnås bland annat i form av minskade overheadkostnader. I Stockholm, Göteborg, Malmö, Helsingborg, Kalmar, Jönköping, Linköping, Norrköping, Karlstad, Örebro, Uppsala, Gävle, Sundsvall och Umeå har Scandic mer än ett hotell.

Hotell som tillkom genom Provobisförvärvet

Scandic Hotel Billingen, Skövde
 Scandic Hotel Europa, Göteborg
 Scandic Frimurarehotellet, Linköping
 Scandic Hotel Grand Central, Gävle
 Scandic Hotel Kramer, Malmö
 Scandic Hotel Plaza, Umeå
 Scandic Hotel Sergel Plaza, Stockholm
 Scandic Stadshotellet, Kalmar
 Scandic Hotel Star, Lund
 Scandic Hotel Star, Sollentuna
 Scandic Hotel Uplandia, Uppsala

Sverige	Totalt		Scandic-orter	
	2000	1999	2000	1999
<i>Marknaden</i>				
Kapacitetsutveckling, % ¹⁾	+1	+1	-1	+1
Efterfrågeutveckling, % ²⁾	+3	+3	+1	+3
Beläggingsgrad, %	48	47	56	55
<i>Scandic</i>				
Antal hotell			72	58
Antal rum			13 116	10 190
Nettoomsättning, Mkr			3 073	2 375
Antal anställda			3 869	3 011

¹⁾ Procentuell förändring i antal tillgängliga rum.

²⁾ Procentuell förändring i antal sålda rumsnätter.

Scandic i Finland

Den finska hotellmarknaden består av cirka 660 hotell med totalt 45 000 rum och 12,6 miljoner hotellövernattningar. Scandic öppnade nya hotell i Helsingfors, Björneborg och Åbo.



Fortsatt expansion

I takt med den gynnsamma ekonomiska utvecklingen ökade den totala efterfrågan på hotellrum på den finska marknaden med 2,6% under år 2000. Kapacitetstillskottet var samtidigt 2,8%, vilket ledde till en belägningsgrad på 49,1% vilket är 0,2 procentenheter lägre än för 1999. På grund av kapacitetstillskottet ökade genomsnittspriset i Finland med bara 3% till 424 FIM.

Av de regionala marknaderna var tillväxten snabbast i Helsingfors, där efterfrågan ökade med 4,2%. Andra starka tillväxtområden var Tammerfors och Lahtis.

Kedjorna har 45% av totalmarknaden och de tre största aktörerna är Sokos, Restel och Scandic. Sokos driver 43 hotell under varumärkena Sokos och Radisson SAS. Restel har 38 hotell med varumärkena Cumulus, Ramada och Rantasiipi. I Finland har Scandic sammanlagt 24 hotell.

Genom nya etableringar har Scandics tillväxt varit större än marknaden.

Utländska resenärer svarade för 3,5 miljoner övernattningar vilket är en ökning med 8%. Starkast var tillväxten av svenska resenärer som fortfarande är flest bland

de utländska hotellgästerna. Totalt kommer 22% av de utländska besökarna från övriga nordiska länder. I detta segment har Scandic ökat sin marknadsandel. Till följd av det förbättrade ekonomiska läget i Ryssland ökade de ryska resenärernas övernattningar med 18%.

Den inhemska andelen av övernattningarna motsvarade 72% av hela marknaden. I Helsingfors, dit många utländska resenärer kom, uppgick andelen till 45%. Antalet inhemska övernattningar ökade med 2% till 9,2 miljoner.

Tre nya hotell i Finland

Under det gångna året öppnade Scandic tre nya hotell med totalt cirka 550 rum i Finland.

I maj övertogs verksamheten av hotell Jazz med 78 rum i Björneborg.

I juni öppnades det nya Scandic Hotel Simonsfältet med 357 rum i Helsingfors absoluta centrum. Det första halvåret hotellet varit i drift har verksamheten överträffat förväntningarna.



Genom Provobisförvärvet tillkom Scandic Hotel Plaza i Åbo med 117 rum. Det är Scandics tredje hotell i Åbo. Hotellet genomgick en totalrenovering innan det öppnades i september.

Två av Scandics hotell i Finland har drivits under varumärket Inter-Continental. I december 1999 avslutades franchiseavtalet avseende ett av dessa och hotellet bytte namn till Scandic Hotel Continental. Det är Scandics största hotell i Helsingfors. Hotellens lobby och receptionsutrymmen renoverades vid årsskiftet 1999/2000.

Totalt investerades 53 MFIM i utvecklingen av de finska hotellen.

På våren lanserades Scandic Nöjes Weekend-programmet på den växande fritidsmarknaden. Programmet erbjuder kunderna färdigpaketerade högklassiga kultur- och sportupplevelser. Scandic var också en officiell samarbetspartner i Helsingfors kulturhuvudstadsprogram.

Ett annat område har varit personalens kompetens- och serviceutbildning. Detta har skett genom Scandic Business School i kombination med kurser och praktisk utbildning på hotellen. Ett utvecklingsprojekt för att för-

bättra kvaliteten och servicen på hotellrestaurangerna har påbörjats.

Ett nytt centralt bokningssystem togs i bruk i september. Systemet har förbättrat Scandics kundservice och höjt den interna effektiviteten. Genom en målmedveten satsning på stordrift och produktivitetsutveckling har effektiviteten på de finska hotellen höjts genomgående under år 2000. Scandic har också höjt sin marknadsandel.

Finland	Totalt		Scandic-orter	
	2000	1999	2000	1999
<i>Marknaden</i>				
Kapacitetsutveckling, % ¹⁾	+3	+1	+11	+2
Efterfrågeutveckling, % ²⁾	+3	+1	+8	+4
Beläggingsgrad, %	49	49	57	58
<i>Scandic</i>				
Antal hotell			24	21
Antal rum			4 197	3 647
Nettoomsättning, MFIM			688	708 ³⁾
Antal anställda			930	1 077

¹⁾ Procentuell förändring i antal tillgängliga rum.

²⁾ Procentuell förändring i antal sålda rumsnätter.

³⁾ Inklusive fristående restauranger.



Scandic är Danmarks största hotelloperatör med 20 hotell och 2 895 rum. Under året utökade Scandic sin kapacitet med 117 rum motsvarande 4,2%. Antalet sålda rumsnätter ökade i snabbare takt varför bolaget ökade både marknadsandel och marknadspenetration. Efterfrågan på hotellrum är fortsatt hög och Scandic planerar att fortsätta öka kapaciteten. I Danmark steg utbudet av antal hotellrum under 2000 med 1,2%, medan antalet sålda rumsnätter ökade med 3,6%.

Marknaden fortsatt bra

Beläggningen i Köpenhamn över 75%

Hotellmarknaden är mycket god i Köpenhamnsområdet men även i Trekantsområdet, på östra Jylland, råder det en stark och positiv utveckling av efterfrågan på rum. Själland och då särskilt huvudstadsområdet är motorn i den positiva danska marknadsutvecklingen. Däremot fick mittjylland med Århus och Randers samt Silkeborg och Grenå känna av en nedgång i efterfrågan under främst första halvåret. Mot årets slut kunde en återhämtning skönjas främst i Århusområdet. Effekten av bortfallet av taxfree-försäljningen på färjorna 1999 har planat ut vilket positivt påverkar beläggningen på hotellen i Fredrikshamn och Ålborg.

Sedan sommaren 1999 har det etablerats 650 nya rum i Köpenhamn. Med Marriott och Hilton kommer 2001 två nya aktörer in på marknaden i huvudstaden och kapaciteten ökar med ytterligare 800 rum. Beläggningsgraden kan då minska något men väntas ändå vara över 70%. Köpenhamnsmarknaden med sin starka efterfrågesituation bedöms klara övriga planerade kapacitetstillskott de närmaste 2–5 åren.

Scandic stärkte sin marknadsledande position i Danmark under året samtidigt som även konkurrenterna ökade sin kapacitet. Choice förvärvade Nordisk Hotelgrupp samt etablerade franchiseavtal med ytterligare några hotell

och har därefter 15 hotell med sammanlagt 1 439 rum i Danmark. Radisson SAS ökade sin kapacitet med två nya franchiseavtal och är med nio hotell Danmarks tredje största hotellkedja. Räknat på antal rum har Radisson SAS 1 944 och har därmed näst störst kapacitet efter Scandic. Då bortses från de kedjor som enbart utgörs av ett marknadssamarbete nämligen Best Western och Dansk Kroferie som har cirka 30 respektive cirka 60 hotell.

Andelen utländska gäster är i stort sett oförändrat jämfört med 1999, det vill säga cirka 46% i landet som helhet och 70% i Köpenhamn. Andelen svenska gäster har ökat avsevärt sedan Öresundsbron öppnade i juni.

Nya hotell i och utanför Köpenhamn

I maj övertog Scandic Hotel Eremitage i Lyngby, 15 km norr om centrala Köpenhamn. Hotellet har 117 rum och

en konferenskapacitet på 600 deltagare. Med Eremitage förfogar Scandic över fem hotell med sammanlagt 1 090 rum i Köpenhamnsområdet varav två – Copenhagen och Webers – med 634 rum i Köpenhamns absoluta centrum.

Scandic Copenhagen har konverterat våning 18 från restaurang m.m. till nya rum och sviter samt ett konferensrum för 20 personer. Dessutom har ytterligare fyra våningar i hotellet med 112 rum renoverats och en modern träningsavdelning byggts.

Med ett mycket bra läge i centrala Köpenhamn kommer Scandic att göra om Handelstjänstemannaförbundets fastighet som idag används för kontor till hotell. Fastigheten som tidigare använts för hotell – Hotel Europa – kommer att rymma 207 rum och beräknas vara klar för inflyttning 2003.

Dessutom finns det planer på att bygga ut hotellet i Kolding med ytterligare 60 rum och cirka 200 konferensplatser. Under 2001 kommer cirka 200 rum att renoveras på olika Scandic Hotel i Danmark.

Utbildning

Under 2000 genomfördes ett omfattande utbildningsprogram i säkerhet på hotell. Fokus i dessa utbildningar har varit evakuering, första hjälpen och brandbekämpning.

I december avslutades den andra kursen i Scandic Business school "Att vara chef i Scandic". Kursen omfattar fem moduler à tre dagar med ett parallellt löpande projektarbete.

Vid en särskild utbildning i rekrytering har hotelldirektörer och avdelningschefer kunnat utveckla sin förmåga att göra bra urval för att få tag i bästa möjliga medarbetare.

Under 2001 kommer utbildningsarbetet att, förutom säkerhet, framförallt omfatta Revenue Management, benchmarking och operationella förbättringar.



Danmark	Totalt		Scandic-orter	
	2000	1999	2000	1999
<i>Marknaden</i>				
Kapacitetsutveckling, % ¹⁾	+2	+1	-1	-5
Efterfrågeutveckling, % ²⁾	+4	-0,3	+2	-5
Beläggingsgrad, %	53	52	61	60
<i>Scandic</i>				
Antal hotell			20	19
Antal rum			2 895	2 778
Nettoomsättning, MDKK			575	518
Antal anställda			684	674

¹⁾ Procentuell förändring i antal tillgängliga rum.

²⁾ Procentuell förändring i antal sålda rumsnätter.

Efter många år med tillväxt bröts den positiva trenden under sommaren 1999 och sedan dess har efterfrågan minskat i hela landet. Högst efterfrågan noteras fortfarande i Oslo där Scandic har mer än hälften av sin kapacitet. Rumskapaciteten däremot har ökat i hela Norge och då mest i de större städerna. Beläggningen på den norska marknaden minskade därför för andra året i rad med nära 2 procentenheter och blev 51% år 2000.

Kapacitetsökning och minskad efterfrågan

Efterfrågan minskar

Den totala efterfrågan på marknaden sjönk under året med 1,2%. Kapacitetstillskottet i hela Norge var 2,4%. Den genomsnittliga beläggningen minskade därför från 53% till drygt 51%. Norges största städer har i flera år haft en hög och jämn tillväxt i efterfrågan. Detta har nu vänt till en nedgång i efterfrågan samtidigt som flera nya hotell har öppnats.

Efterfrågan i de städer där Scandic finns har gått ned med 0,7% samtidigt som utbudet ökat med 2,9%. Detta medför att beläggningen på dessa orter har minskat med 2,5% till 66%.

I Stavanger ökade kapaciteten med 6% under året och vid slutet av 2001 beräknas tillgången på rum ha ökat med 25% jämfört med 1999. Samtidigt minskade efterfrågan med 7% under 2000. I Stavanger-regionen har omstruktureringar i oljebranschen resulterat i att en tredjedel av de landbaserade arbetstillfällena har försvunnit. Även i andra städer syns en stor kapacitetstillväxt som inte bromsas förrän 2002.

Hotellkedjorna har en stark ställning i Norge. Tio hotellkedjor – både helägda och i form av marknadsföringssamarbete – kontrollerar 30% av hotellen, 58% av hotellrummen och 69% av omsättningen i Norge. I de stora städerna varierar kedjornas marknadsandel från 86% i Bergen till 98% i Kristiansand. I Oslo är den 84%.

Förutom Scandic har Radisson SAS hotell i alla de stora städerna. Choice är störst med en hotellkedja blandad av franchisehotell och av hotell som drivs i egen regi. Rica med många hotell finns både i och utanför de stora städerna och i Nordnorge. Rainbow Hotels finns i både större och mindre städer.

Scandic har i Norge en kapacitetsandel på cirka 12,3% i Scandic-orter. Marknaden innehåller dock ett stort antal säsongshotell främst i fjällen och på mindre



orter. Scandic har valt att etablera sig i de större städerna. På den norska marknaden svarar affärsresenärerna för ungefär 50% av beläggningen.

Nya hotell i Oslo centrum och i Trondheim

Mer än hälften av Scandics kapacitet finns i Oslo som är den stad som trots svängningarna under 2000 har den högsta beläggningen i Norge. Scandics senaste tillskott i Oslo är Scandic Hotel St Olav som öppnade i september 2000. Hotellet med 241 rum ligger vid Nationalteatern nära huvudgatan Karl-Johan. Nationalteatern är den andra stora stationen för Flygtåget till Gardermoen.

De senaste etableringarna i Oslo, Scandic Hotel Byporten (1999) och Scandic Hotel Sjölyst (1997) har haft en mycket positiv utveckling och utmärker sig väl på en Osломarknad som präglas av allt hårdare konkurrens.



Scandic har under 2000 också övertagit Hotel Residence i Trondheim. Hotellet har 66 rum och ligger nära Nidarosdomen mitt i centrum. Scandic Hotel Residence kom in i kedjan den 1 juni.

Därtill ingår också Prinsen hotell i Trondheim i Scandic genom ett franchiseavtal som inleddes den 1 oktober 2000. Även detta hotell ligger centralt i staden och erbjuder 81 rum och en stor konferensavdelning.

Under året tecknades ett hyresavtal gällande ett hotell som öppnar 2003 med 153 rum beläget vid Nedre Elvehavn i Trondheim.



Den 1 februari 2001 trädde ett franchiseavtal i kraft med Bergen Hotell. Hotellet ligger i Bergens centrum och har, förutom stadens största kongress- och konferenskapacitet, 171 hotellrum.

Scandic är väletablerat i Norges tre största städer; Oslo med sju hotell och 14% av rumskapaciteten, Trondheim med tre hotell och 15% av kapaciteten samt Bergen med två hotell och 10% av kapaciteten.

Prioriterade områden 2001

Norge är det land i Norden där Scandic idag har lägst marknadspenetration. För att öka kraften i varumärket och stordriftsfördelarna i bland annat försäljnings- och marknadssystem krävs en stark utökning av den norska kedjan. Trots expansionen under 2000 finns det fortfarande utrymme för minst en fördubbling av Scandics norska verksamhet. Tillväxten ska ske främst med innerstadshotell i de större städerna.

Andra prioriterade områden:

- Fortsatt utveckling av varumärket och ännu bättre utnyttjande av stordriftsfördelarna i Scandics affärssystem.
- Fortsatt effektivisering och snabb anpassning till en instabil hotellmarknad där efterfrågesituationen snabbt förändras.
- Strukturera och skapa koncept inom restaurationsområdet.
- Ökad fokus på kompetensutveckling.
- Fokus på marknadsföring och marknadskommunikation med ökad resursinsats på säljtägarer och marknadsföring på en tuff hotellmarknad. Nära samarbete och gemensamma aktiviteter med Scandics viktigaste allianspartners.

	Totalt		Scandic-orter	
Norge	2000	1999	2000	1999
<i>Marknaden</i>				
Kapacitetsutveckling, % ¹⁾	+2	+2	+3	+2
Efterfrågeutveckling, % ²⁾	-1	+1	-1	+1
Beläggningsgrad, %	51	53	66	68
<i>Scandic</i>				
Antal hotell			17	14
Antal rum			2 476	2 093
Nettoomsättning, MNOK			397	381
Antal anställda			745	729

¹⁾ Procentuell förändring i antal tillgängliga rum.

²⁾ Procentuell förändring i antal sålda rumsnätter.

Scandic driver 21 hotell i sex länder utanför Norden. Sedan 1995 har Scandic ett avtal med Bass Hotels & Resorts – ett av de ledande hotellföretagen i världen. Avtalet ger Scandic rätten att på franchisebasis driva hotell under varumärket Holiday Inn, vilket för närvarande görs i Storbritannien, Tyskland, Belgien, Holland och Österrike.

Stark tillväxt på flera europeiska marknader

Återhämtning i Tyskland

Efter att i flera år ha haft en mycket svag utveckling började tecken på återhämtning att visa sig på den tyska marknaden under slutet av 1999. Under 2000 ökade efterfrågan starkt – bland annat tack vare Världsutställningen i Hannover som påverkade hela nordvästra Tyskland.

Kapacitetstillskottet var begränsat och beläggningen nådde i många städer rekordnivåer och Scandic kunde förbättra sina marknadsandelar i flera städer. Det genomsnittliga rumspriset ökade också på de flesta av företagets hotell.

Scandic tecknade under året ett hyresavtal gällande ett hotell i centrala Köln nära järnvägsstationen och domkyrkan "Kölnerdomen". Hotellet som har 292 rum öppnas i slutet av 2001. Scandic har också tecknat ett managementavtal för att driva ett 200-rumshotell i Dresden, som är en snabbväxande och viktig region på den tyska marknaden. Båda dessa hotell kommer att drivas under Scandics varumärke.

Fortfarande är rumspriserna låga i Tyskland jämfört med andra EMU-länder, men i takt med införandet av den gemensamma valutan förväntas priserna öka under de kommande åren.

Scandic avser att öka antalet hotell i Tyskland under de närmaste åren och fokus är då på de tolv största marknaderna/städerna

Fortsatt stark utveckling i London

Holiday Inn Nelson Dock, som drivs av Scandic, hade fortsatt god lönsamhet under 2000 trots att ett antal nya konkurrenter tillkom i denna del av London. Den östra delen av London och Docklands är fortfarande ett område med goda affärsförutsättningar.

Beläggningen på de ledande första klass affärshotellen i London ökade med mer än 2 procentenheter under året samtidigt som genomsnittspriset för ett rum steg med 5%. Detta är en avsevärt starkare utveckling än den som gäller för övriga delar av Storbritannien.

Londonmarknaden har nu varit Europas starkaste hotellmarknad fem år i rad och en viss osäkerhet råder om hur länge detta fortsätter.

Fotbolls-EM gav extra skjuts åt den belgiska marknaden

I Belgien driver Scandic tre hotell. Ett Holiday Inn hotell i Antwerpen och två hotell i Bryssel varav det ena redan drivs under Scandics varumärke och det andra omprofileras under sommaren 2001. Det betyder att företaget har totalt 591 rum att erbjuda på en mycket viktig marknad. Lönsamheten förbättrades kraftigt under 2000 för hotellet i Belgien. Särskilt hotellet i Antwerpen hade en bra utveckling, inte minst påverkad av EM i fotboll.

Beläggningen i Bryssel väntas även framledes ligga på en hög nivå och genomsnittspriserna för rum ökar. Den genomsnittliga intäkten per tillgängligt rum för de ledande affärshotellen ökade under året med 10%.

Holland

Scandic driver tre hotell i Holland, alla under managementavtal.

Två hotell drivs under varumärket Holiday Inn medan hotellet i Nijmegen kommer att omprofileras till ett Scandic Hotel under första halvåret 2001.

Hotellet i IJmuiden ligger mindre än 30 minuters bilresa från Amsterdams flygplats och öppnades i början av 2000. Den starka hotellmarknaden i Amsterdam bidrog till att det första året blev mycket bra för hotellet. Scandic



söker aktivt efter objekt för att bredda marknadstäckningen på Beneluxmarknaden.

Österrike

Efterfrågesituationen var god. En del ny kapacitet tillkom på Wienmarknaden men generellt sett så var marknadsvillkoren goda. Scandics två hotell i Österrike visade ökad lönsamhet.

Baltikum

Scandic förvärvade 1999 fyra hotell i Estland med tillsammans 227 rum. Utvecklingen av den estniska ekonomin och hotellbranschen har varit positiv under år 2000. Efter en svagare inledning på året har efterfrågan utvecklats bra. I början av 2001 tillkom ny kapacitet i Tallinn, vilket kommer ge ökad konkurrens under kommande år.

Scandic har tecknat avtal om övertagande av driften av ett hotell med 60 rum i Vilnius, Litauen. Hotellet kommer att öppna under Scandics varumärke under första halvåret 2001.

Ett bra och lönsamt år

Generellt blev 2000 ett mycket bra år för Scandic med flera glädjeämnen. Fokus har varit på att överföra så mycket som möjligt av kunskap och koncept från hemmamarknaden i Norden. Det gäller personalutveckling, benchmarking och andra gemensamma verktyg. Detta arbete kommer att fortsätta under kommande år. Målet är att växa snabbare organiskt men även förvärv av medelstora hotellkedjor kan bli aktuellt.



Stark resultatutveckling

Nettoomsättningen har ökat som en följd av organisk tillväxt, kedjeförvärv och högre intäkt per tillgängligt rum (RevPAR). Under 1998 förvärvades den finska kedjan Arctia, bestående av 21 hotell och 25 fristående restauranger, och under år 2000 förvärvades den svenska hotellkedjan Provobis, bestående av 16 hotell, ett hotell under uppförande och fyra fristående restauranger.

De jämförelsestörande posterna utgörs 1996 av omstruktureringskostnader, under 1998 av en tillkommande skyldighet att erlagga moms och under år 2000 av återbäring från SPP.

Rörelseresultatet och Resultat efter finansiella poster har ökat under åren som en följd av ökad omsättning och av förbättrad lönsamhet.

Den effektiva skattesatsen har under åren varierat mellan 8 och 22% till följd av att tidigare års förluster skattemässigt kunnat utnyttjas. De förlustavdragen är nu i stort sett fullt utnyttjade.

Minoritetsintresse under 1999 och 2000 har uppkommit som en följd av förvärven i Finland och Estland. Minoritetsintresse för 1998 avsåg hotellfastighetsbolaget Hotellus och Finland.

Balansräkningen

Balansräkningens tillgångssida har ökat som en följd av de förvärv som genomförts och den organiska tillväxten. De största posterna utgörs av Inventarier och installationer samt Goodwill. I linje med Scandics strategi att vara en renodlad hotelloperatör utan att äga fastigheter har posten Byggnader och mark minskat under åren. I normalfallet investerar dock Scandic i samtliga hotellinventarier och det är därför som posten Inventarier och installationer ökar. De större goodwillposterna har uppkommit i samband med förvärven under år 1998 och år 2000 och uppgår vid utgången av år 2000 till 973 Mkr.

Eget kapital har ökat som en följd av genomförda nyemissioner i samband med förvärven år 1998 och år 2000 och den positiva resultatutvecklingen.

De räntebärande skulderna har ökat som en följd av tillväxten, investeringar i befintliga hotell och genomförda förvärv av egna aktier.

Nyckeltal

Rörelsemarginalen har förbättrats som en följd av stigande genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum och en fortsatt fokusering på ökad produktivitet samt ligger över målet på 6% i genomsnitt över en konjunkturcykel.

Avkastningen på eget kapital påverkas av de genomförda nyemissionerna och den höga soliditeten.

Det underliggande kassaflödet från verksamheten är starkt och uppvisar en positiv utveckling i linje med resultatutvecklingen. Det totala kassaflödet påverkas av i vilken utsträckning förvärv av ytterligare hotell och investeringar i befintliga hotell sker.

Vinst per aktie uppvisar en mycket positiv utveckling. Noteras bör dock att Vinst per aktie för år 2000 påverkas av återbäringen från SPP och den mycket låga skattesatsen.

Femårsöversikt

	1996	1997	1998	1999	2000	MEUR ²⁾ 2000
Resultaträkning, Mkr						
Nettoomsättning	3 416	3 697	5 004	5 253	5 971	674
Jämförelsestörande poster	-18	-	-19	-	63	7
Rörelseresultat	129	191	308	354	452	51
Resultat efter finansiella poster	95	171	274	372	460	52
Skatt	1	-33	-61	-75	-37	-4
Minoritetsintresse	-	-	-15	-1	0	0
Årets resultat	96	138	198	296	423	48
Balansräkning, Mkr						
Tillgångar						
<i>Anläggningstillgångar</i>						
Immateriella anläggningstillgångar	145	159	491	467	999	113
Materiella anläggningstillgångar	1 070	1 065	1 295	1 249	1 530	173
Andelar i intresseföretag	-	-	391	421	413	46
Finansiella anläggningstillgångar	30	26	40	94	107	12
Summa anläggningstillgångar	1 245	1 250	2 217	2 231	3 049	344
<i>Omsättningstillgångar</i>						
Varulager	25	26	48	42	50	6
Kortfristiga fordringar	185	196	379	320	577	65
Fordringar intresseföretag	-	-	94	2	-	-
Kortfristiga placeringar	-	57	95	324	-	-
Kassa och bank	58	29	96	100	201	23
Summa omsättningstillgångar	268	308	712	788	828	94
Summa tillgångar	1 513	1 558	2 929	3 019	3 877	438
Eget kapital och skulder						
Eget kapital	505	642	1 578	1 765	1 889	213
Minoritetsintresse	-	-	10	8	10	1
Avsättningar	65	92	118	146	140	16
Långfristiga skulder	233	179	255	183	490	55
Kortfristiga skulder	710	645	968	917	1 348	153
Summa eget kapital och skulder	1 513	1 558	2 929	3 019	3 877	438
Nyckeltal						
Rörelsemarginal, %	3,8	5,2	6,2	6,7	7,6	
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster, %	4,3	5,2	6,5	6,7	6,5	
Vinstmarginal, %	2,8	4,6	5,5	7,0	7,7	
Avkastning på sysselsatt kapital, %	14,4	23,3	24,7	23,9	24,2	
Avkastning på eget kapital, %	21,2	24,0	17,8	17,7	23,2	
Soliditet, %	33	41	54	58	51	
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,7	0,3	0,1	<0	0,3	
Andel riskbärande kapital, %	35	44	56	61	51	
Räntetäckningsgrad, ggr	3,1	8,2	7,6	12,1	12,9	
Kassaflöde, Mkr ¹⁾	238	175	133	241	-157	-18
Investeringar, Mkr	201	264	391	372	466	53
Vinst per aktie, kr	1,87	2,70	3,10	4,64	6,67	0,75
Antal aktier i genomsnitt, tusental	51 000	51 000	63 750	63 750	63 444	
Anställda, antal	4 882	4 914	6 765	6 661	7 352	
Hotell vid periodens slut, antal	98	102	120	133	154	
Tillgängliga rum vid periodens slut, antal	16 782	17 369	20 415	22 487	26 459	
Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum, kr						
Norden	363	397	429	446	460	52
Utanför Norden	353	395	408	397	407	46

För definitioner av nyckeltal se högerspalten.

¹⁾ Före finansieringsverksamheten.

²⁾ Balansdagskurs per 31/12, har tillämpats.

Definitioner

Rörelsemarginal Rörelseresultat i procent av försäljningen.

Vinstmarginal Resultat efter finansiella poster i procent av försäljningen.

Avkastning på sysselsatt kapital Resultat efter finansiella poster plus räntekostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

Avkastning på eget kapital Årets resultat i procent av genomsnittligt eget kapital. Genomsnittligt eget kapital beräknas som eget kapital vid årets början plus eget kapital vid årets slut dividerat med två.

Sysselsatt kapital Totala tillgångar minus icke räntebärande skulder, kassa och banktillgodohavanden. Genomsnittligt sysselsatt kapital beräknas som sysselsatt kapital vid årets början plus sysselsatt kapital vid årets slut dividerat med två.

Rörelsekapital Omsättningstillgångar minus kortfristiga, icke räntebärande skulder, kassa och banktillgodohavanden.

Investeringar Investeringar i fastigheter, inventarier och installationer, inklusive förvärv.

Räntetäckningsgrad Resultat efter finansiella poster plus räntekostnader dividerat med räntekostnader.

Soliditet Eget kapital i procent av totala tillgångar.

Vinst per aktie Årets resultat dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

Nettoskuldssättningsgrad Nettoskuld dividerat med eget kapital.

Nettoskuld Räntebärande skulder minus kassa och banktillgodohavanden.

Andel riskbärande kapital Eget kapital plus latent skatteskulder dividerat med totala tillgångar.

Antal anställda Genomsnittligt antal anställda i termer av helårstjänster.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum Rumsintäkter dividerat med antalet tillgängliga rum.

Beläggningsgrad Antalet sålda rumsnätter i procent av antalet tillgängliga rum.

Genomsnittligt rumspris Rumsintäkter dividerat med antalet sålda rumsnätter.

Rumsintäkter Intäkter från uthyrning av hotellrum.

Genomsnittligt antal rum per dag Genomsnittlig tillgänglig rumskapacitet per dag.

Direktavkastning Utdelning per aktie i procent av ingående aktiekurs.

Effektiv avkastning Utdelning per aktie plus kursutveckling under året i procent av ingående aktiekurs.

Utdelningsandel Utdelning i procent av periodens nettoresultat.

Kapitalstruktur och finansiella mål

Scandic strävar efter att hyra samtliga hotell för att därigenom kunna fokusera på operatörskap och inte på fastighetsförvaltning. Genom att hyra i stället för att äga fastigheter får Scandic en låg exponering mot fastigheter och ett lägre kapitalbehov.

I syfte att uppnå Scandics strategiska målsättning att maximera värdetillväxten för aktieägarna, har ledningen fastslagit vissa finansiella och operativa mål. Dessa mål, som gäller i genomsnitt över en konjunkturcykel, är förenliga med Scandics kostnadsstruktur, totala finansiella risk och kapitalstruktur som hotelloperatör utan egna fastigheter.

Finansiella mål

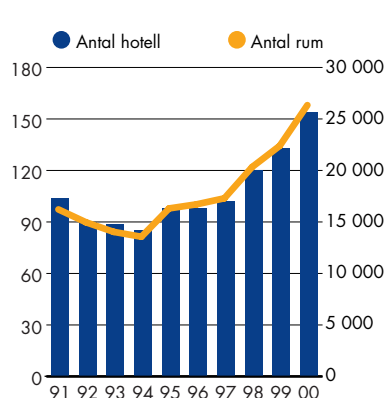
	Mål	Utfall				
		1996	1997	1998	1999	2000
Rörelsemarginal (%)	> 6	3,8	5,2	6,2	6,7	7,6
Räntetäckningsgrad (ggr)	> 4	3,1	8,2	7,6	12,1	12,9
Soliditet (%)	30-40	33	41	54	58	49
Nettoskuldsättningsgrad (ggr)	< 0,8	0,7	0,3	0,1	<0	0,3
Avkastning på eget kapital (%)	> 20	21,2	24,0	17,8	17,7	23,2

Scandics mål är att uppnå en rörelsemarginal efter avskrivningar om minst 6% och en avkastning på eget kapital efter skatt om minst 20%. I egenskap av hotelloperatör, avser Scandic att driva verksamheten med en lägre skuldsättningsgrad än vad som vore normalt för jämförbara hotellföretag vilka både äger och driver hotell.

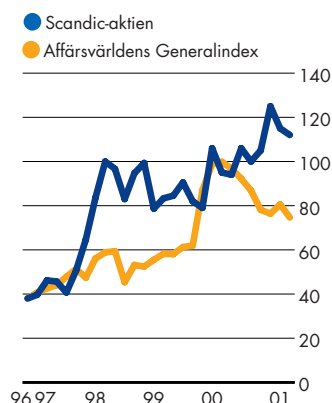
Mot bakgrund av bland annat den höga soliditeten gav ordinarie bolagsstämman 2000 styrelsen mandat att genomföra återköp av egna aktier, vilket även genomförts. Av samma skäl har styrelsen beslutat att föreslå ordinarie bolagsstämman 2001 ge styrelsen förnyat mandat att förvärva ytterligare aktier i bolaget.



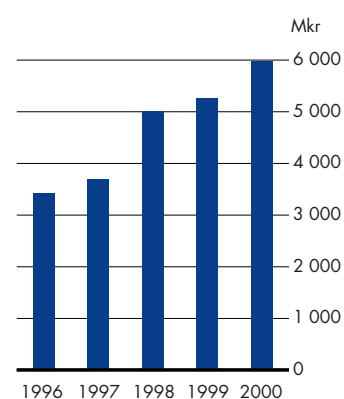
Antal hotell och rum



Kursutveckling

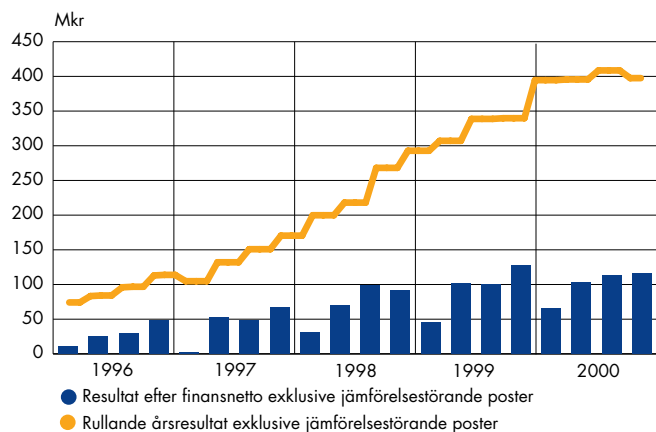


Nettoomsättning

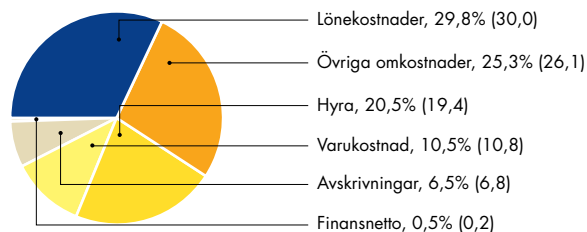


Resultat

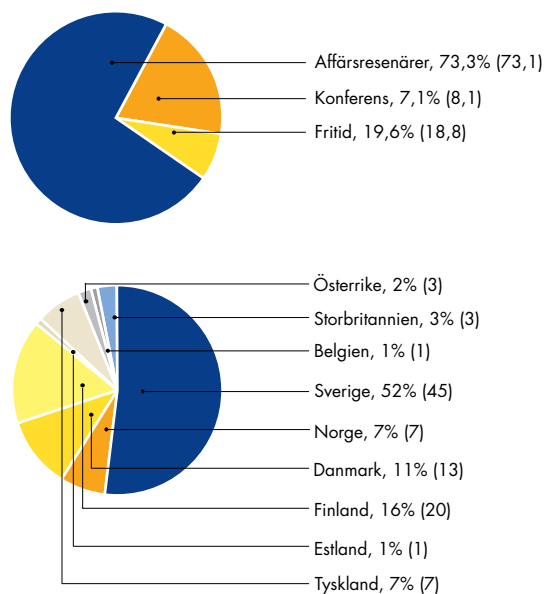
Resultat efter finansnetto per kvartal samt 12-månaders rullande resultat exklusive jämförelsestörande poster



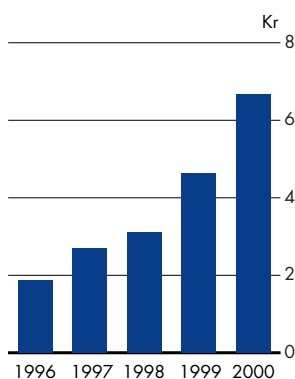
Kostnadsstruktur – kostnader i % av omsättningen



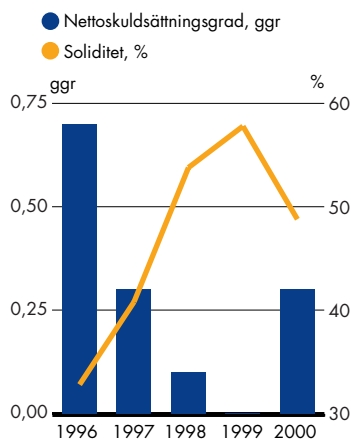
Försäljning per land och kundsegment



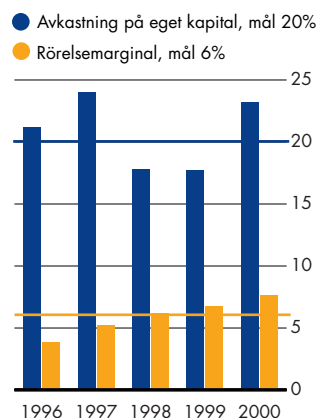
Vinst per aktie, kr



Soliditet och nettoskuldsättningsgrad



Rörelsemarginal och avkastning på eget kapital



Information per verksamhetsområde

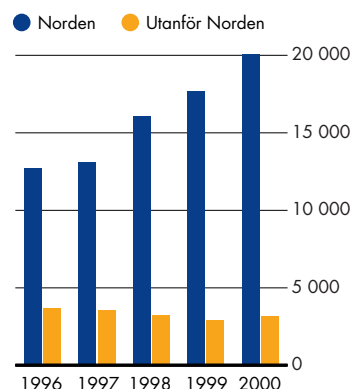
Mkr	2000	1999
Nettoomsättning hotellrörelse		
I Norden	5 125	4 443
Utanför Norden	846	810
Scandic Totalt	5 971	5 253
Jämförelsestörande poster		
I Norden	63	–
Utanför Norden	–	–
Scandic Totalt	63	–
Rörelseresultat		
I Norden ¹⁾	393	331
Utanför Norden	59	23
Scandic Totalt	452	354
Sysselsatt kapital		
I Norden	2 322	1 479
Utanför Norden	160	138
Scandic Totalt	2 482	1 617
Operativa nyckeltal		
<i>I Norden</i>		
Beläggningsgrad, %	63,0	62,8
Genomsnittligt rumspris, kr	730	718 ²⁾
Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum, kr	460	451 ²⁾
Genomsnittligt antal tillgängliga rum per dag	20 045	17 284
<i>Utanför Norden</i>		
Beläggningsgrad, %	65,2	63,7
Genomsnittligt rumspris, kr	625	629 ²⁾
Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum, kr	407	401 ²⁾
Genomsnittligt antal tillgängliga rum per dag	3 177	2 945

Not. Omräkning från lokala valutor till kronor har skett med respektive periods genomsnittliga växelkurs.

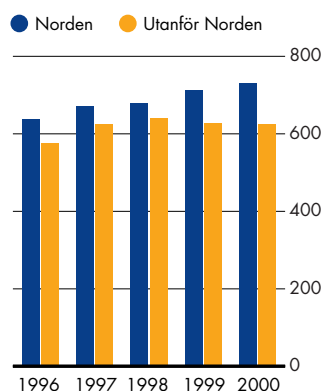
¹⁾ Koncerngemensamma kostnader, inklusive kostnader för informationsteknologi, har i sin helhet hänförs till den nordiska verksamheten.

²⁾ Rensat för kurseffekter uppgår det genomsnittliga rumspriset för Norden under 1999 till 707 kr och RevPAR till 444 kr. Utanför Norden uppgick motsvarande kurseffekter för genomsnittligt rumspris under 1999 till 614 kr och RevPAR till 391 kr.

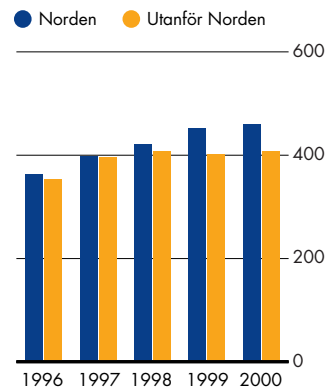
Genomsnittligt antal tillgängliga rum per dag



Genomsnittlig intäkt per sålt rum (kr)



Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (kr)



Känslighetsanalys

Affärsresenärer svarar för cirka 80% av Scandics omsättning. Dessa resenärer ger en hög beläggingsgrad under måndag till och med torsdag. Under resten av veckan, fredag till söndag, samt under övriga helger dominerar fritidsresenärer och beläggingsgraden är lägre. På sommaren är beläggingsgraden relativt hög, men priserna lägre än under övriga året vilket leder till en lägre rumsintäkt. Scandic arbetar med att öka antalet gäster i fritidssegmentet.

Säsongsvariationers effekt på kvartalsresultaten

I Scandics verksamhet är det första kvartalet vanligtvis betydligt svagare än de övriga kvartalen vad gäller omsättning och vinst. Resultatet under ett kvartal jämfört med motsvarande kvartal andra år kan påverkas av i vilket kvartal större helger, till exempel påsken, infaller.

Dessutom kan variationer mellan kvartalen också förekomma beroende på när nya hotell tillkommit.

Beläggingsgrad och rumspris

Såväl försäljningen som lönsamheten i Scandics verksamhet är avhängig en rad faktorer. Beläggingsgrader, genomsnittliga rumspriser och växelkurser är några av de viktigare faktorer som påverkar resultatnivån. För att illustrera hur variationer i dessa faktorer kan inverka på både försäljning och resultat efter finansiella intäkter och kostnader, visar tabellen nedan en indikation på helårseffekten av förändringar i beläggingsgrad, genomsnittligt rumspris och värdet på den svenska kronan, med Scandic-koncernens nuvarande struktur.

Scandic-koncernens nuvarande struktur.

Effekten av en förändring i beläggingsgrad enligt exemplet i tabellen gäller endast under förutsättning att avvikelserna ligger inom ett rimligt intervall från Scandic-koncernens nuvarande beläggingsgrad. Det är viktigt att notera att en ökning i beläggingsgrad automatiskt ger upphov till vissa kostnader. Dels uppstår kostnader till följd av att ytterligare rum har sålts, dels ökar hyreskostnaderna ifall hyrorna är omsättningsbaserade, vilket är fallet för merparten av Scandics hyreskontrakt.

En ökning i genomsnittligt rumspris har inte någon effekt på kostnaderna annat än på hyran, om hyran är omsättningsbaserad.

Hyresavtal

Scandics strategi är att driva hotellrörelse och inte att äga hotellfastigheter. Detta innebär att samtliga hotellfastigheter där Scandic driver rörelsen, förutom en delägd fastighet som ingick i det finska förvärvet och två fastigheter som ingick i det estniska förvärvet, ägs av utomstående hyresvärdar. Fastigheterna disponeras av Scandic enligt olika typer av hyresavtal, där det vanligaste sättet att beräkna hyran är som en procentsats av omsättningen. I vissa fall garanterar Scandic fastighetsägaren en minimihyra. Även andra sätt att beräkna hyran finns, till exempel fast hyra med eller utan indexuppräknings och räntebaserad hyra.

Känslighetsanalys

Förändring cirka, Mkr

	Nettoomsättning	Resultat efter finansiella poster
Beläggingsgrad + 1 procentenhet	63	42
Genomsnittligt rumspris + 1%	39	35
Värdet av SEK + 5%	-145	-5

Styrelsen och verkställande direktören för Scandic Hotels AB (org.nr. 556299-1009) får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamheten under år 2000. Bolaget är publikt (publ).

Händelser under året

Under året har Scandics rumskapacitet ökat netto med 3 585 rum, motsvarande en tillväxt om 15%. Dessutom har avtal tecknats om ytterligare åtta hotell för framtida övertagande/uppförande.

I juni förvärvades Provobis Hotel & Restauranger, omfattande 16 hotell och fyra fristående restauranger i Sverige samt ett hotell under uppförande i Åbo, Finland. Efter förvärvet har de fristående restaurangerna avyttrats. Det har även tecknats avtal om att avyttra fem av hotellen. Ett av dessa har lämnats under 2000. För de resterande fyra beräknas överlämnandet att ske under första kvartalet 2001. Inordningen av de återstående hotellen i Scandic-koncernen har gått enligt plan och samtliga drivs nu under Scandics varumärke. I samband med förvärvet avsattes en omstruktureringsreserv för att täcka kostnader för IT-system, skyltar m.m. Därutöver har engångskostnader tagits för utbildning, trycksaker, uniformer m.m. Provobis-hotellen har bidragit positivt till vinst per aktie redan under år 2000.

Utöver Provobis-förvärvet har ett hotell i Sverige, tre i Norge, ett i Danmark och tre i Finland tagits i drift. Två hotell i Sverige har lämnats.

Under år 2000 och i början av år 2001 har olika avtal tecknats avseende ytterligare ett hotell i Danmark, ett i Vilnius, Litauen, två i Norge, varav ett redan har öppnat, två i Sverige och två i Tyskland för framtida övertagande/uppförande.

Aktierna i det tidigare intressebolaget hotellfastighetsbolaget Hotellus har under året sålts till det noterade hotellfastighetsbolaget Pandox. Likviden utgjordes av en kombination av nyemitterade aktier i Pandox samt kon-

tanta medel. Scandics ägande i Pandox uppgår till 20,8%. Pandox är efter affären Nordens största börsnoterade hotellfastighetsbolag.

Andel av SPP:s överskottsmedel

Olika bolag i koncernen har sammanlagt allokerats 81 Mkr i överskottsmedel från svenska försäkringsbolag, huvudsakligen från SPP, som nuvärdeberäknats till 63 Mkr.

Optionsprogram för medarbetarna

I syfte att ytterligare öka medarbetarnas engagemang och intresse för verksamheten har ett erbjudande om att förvärva teckningsoptioner givits till samtliga tillsvidareanställda medarbetare i koncernen. Nära 40% av medarbetarna tecknade tillsammans drygt 60% av möjligt antal optioner.

Ett optionsprogram har även genomförts riktat till ledande befattningshavare i koncernen. Erbjudandet omfattade 637 500 syntetiska optioner och har tecknats i sin helhet. Bolaget har säkrat den exponering som uppkommer vid en uppgång i aktiekursen över lösenkursen.

Styrelsens arbete

Scandics styrelse består av 7 ledamöter valda av bolagsstämman samt en ledamot med suppleant utsedda av de anställda. Verkställande direktören ingår i styrelsen. Under 2000 har styrelsen genomfört 13 protokollförda sammanträden. Sammanträdena följer en i förväg uppgjord arbetsordning. Styrelsens arbetsordning anger vilka viktiga frågor som skall föredras löpande eller årsvis samt reglerar arbetsfördelningen inom styrelsen och mellan styrelsen och VD. En kommitté för löne- och ersättningsfrågor hanterar anställningsvillkoren för verkställande direktören och andra högre befattningshavare. Därutöver finns en revisionskommitté med uppdrag att föreslå revisorer samt att diskutera inriktning på revisorernas arbete

och revisorernas arvode. Bolagets revisorer deltar i minst ett styrelsesammanträde per år för att avge sin rapport från granskningen av koncernens ekonomiska förhållanden och interna kontroll.

Euro

Scandic har bolag och driver verksamhet i fem av de länder som ingår i EMU, i tre länder som ingår i EU men ej i EMU, i Estland som önskar bli medlem i EU samt i Norge. Övergången till euro har innefattat anpassningar av rutiner och datasystem samt utbildning av medarbetarna. Kostnaderna har hittills varit begränsade. Införandet av euro kommer gradvis att förenkla koncernens valutahantering. Scandic har i dagsläget inga planer på att notera bolagets aktie i euro.

Finansiella mål

I syfte att uppnå Scandics strategiska målsättning att maximera värdetillväxten för aktieägarna har ledningen fastslagit vissa finansiella och operativa mål. Dessa är förenliga med Scandics kostnadsstruktur, totala finansiella risk och kapitalstruktur som hotelloperatör utan egna fastigheter.

Scandics mål är att uppnå en rörelsemarginal efter avskrivningar om minst 6% och en avkastning på eget kapital efter skatt om minst 20% räknat över en konjunkturcykel. I egenskap av hotelloperatör, utan egna fastigheter, har Scandic ett relativt litet kapitalbehov. Följaktligen avser Scandic att driva verksamheten med en lägre skuldsättningsgrad än vad som vore normalt för jämförbara hotellföretag vilka både äger och driver hotell. Scandics mål för nettoskuldsättningsgraden är att den ska vara lägre än 0,8 gånger och att koncernens soliditet bör ligga mellan 30 och 40%. Scandic har även som mål att räntetäckningsgraden minst ska uppgå till fyra gånger. (För utfall se sidan 42.)

Framtida utveckling

Prognoserna för rese- och hotellbranschen är positiva och de marknader där Scandic finns representerade förväntas i stort sett att fortsätta utvecklas positivt även under 2001.

Återköp av aktier

Under år 2000 har Scandic återköpt 5,96% av totalt antal emitterade aktier, motsvarande 3 930 968 stycken aktier, till en sammanlagd köpeskilling om 400,9 Mkr. Inga aktier har överlåtit under året och bolagets innehav vid årets utgång uppgår därför till samma antal. Nominellt belopp per aktie är 2 kr. Återköpen har genomförts i syfte att erhålla en mer effektiv kapitalstruktur, vilket förbättrar avkastningen på eget kapital och vinst per aktie, och för att kunna använda återköpta aktier som finansiering vid framtida förvärv.

Styrelsen har beslutat att föreslå ordinarie bolagsstämma ge styrelsen förnyat mandat att, under perioden fram till nästa ordinarie bolagsstämma, förvärva och avyttra aktier i bolaget. Syftet med återköpet är att ge styrelsen ökat handlingsutrymme i arbetet med bolagets kapitalstruktur och att kunna använda återköpta aktier som finansiering vid framtida förvärv.

Förslag till vinstdisposition

Koncernens fria egna kapital enligt koncernbalansräkningen uppgår till 556,6 Mkr (561,9). För avsättning till bundna reserver åtgår 0,8 Mkr. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att utdelning till aktieägarna lämnas med 2,30 kr per aktie. Den totala utdelningen, med beaktande av återköpta egna aktier, uppgår då till 142,8 Mkr, vilket motsvarar ca 34% av årets resultat efter skatt. Vidare föreslås att återstående vinstmedel i moderbolaget 345,5 Mkr överföres i ny räkning.

Vad beträffar bolagets och koncernens resultat i övrigt hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande bokslutskommentarer.

Resultaträkning – koncernen

Mkr	Not	2000	1999
Nettoomsättning ¹⁾	2	5 970,8	5 252,6
Kostnad för sålda varor		-4 821,4	-4 267,8
Bruttoresultat		1 149,4	984,8
Försäljningskostnader		-425,5	-343,6
Administrationskostnader		-353,3	-306,5
Övriga rörelseintäkter		18,3	19,2
Jämförelsestörande poster	3	62,6	-
Rörelseresultat	1, 4, 5, 6	451,5	353,9
<i>Resultat från finansiella investeringar</i>			
Andel i intresseföretags resultat		40,1	29,5
Resultat från värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	8	0,6	0,1
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	9	8,8	22,4
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-40,6	-33,6
Resultat efter finansiella poster		460,4	372,3
Skatt på årets resultat	12	-36,9	-75,5
Minoritetens andel i årets resultat		-0,5	-1,3
Årets resultat		423,0	295,5
Nyckeltal			
		2000	1999
Rörelsemarginal, %		7,6	6,7
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster		6,5	-
Avkastning på sysselsatt kapital, %		24,2	23,9
Avkastning på eget kapital, %		23,2	17,7
Soliditet, %		49	58
Nettoskuldssättningsgrad, ggr		0,3	<0
Räntetäckningsgrad, ggr		12,9	12,1
Vinst per aktie, kr ²⁾		6,67	4,64
Vinst per aktie efter utspädning, kr ³⁾		6,64	-

För definitioner av nyckeltal hänvisas till sidan 41.

¹⁾ Nettoomsättningen 1999 är justerad på grund av ändrad redovisningsprincip för hotell som bedrivs under managementkontrakt.

²⁾ Antalet aktier är beräknat utifrån ett vägt genomsnitt som beaktar nyemissionen i samband med förvärvet av Provobis samt återköp av egna aktier.

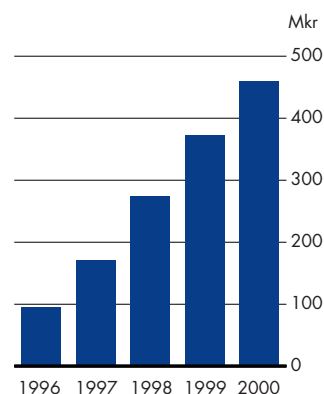
³⁾ Hänsyn tagen till teckningsoptionsprogrammet.

Kvartalsdata

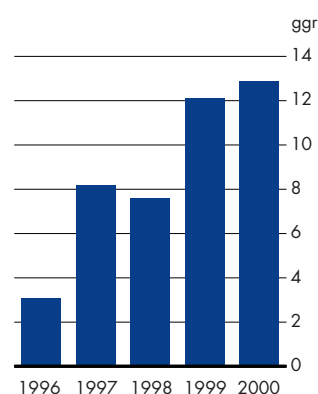
					1999
Mkr	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår
Nettoomsättning	1 257	1 311	1 290	1 395	5 253
Rörelseresultat	45	97	94	118	354
Resultat efter finansiella poster	46	102	99	125	372

					2000
Mkr	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår
Nettoomsättning	1 270	1 363	1 623	1 715	5 971
Rörelseresultat	59	139	134	120	452
Resultat efter finansiella poster	65	142	135	118	460

Resultat efter finansiella poster



Räntetäckningsgrad



Nettoomsättning

Koncernens nettoomsättning för år 2000 uppgick till 5 971 Mkr (5 253), vilket motsvarar en ökning med 14% jämfört med föregående år. Försäljningen för jämförbara enheter och justerat för kurseffekter ökade med 3% mellan åren.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet för helåret ökade med 28% och uppgick till 452 Mkr (354). Detta motsvarar en rörelsemarginal på 7,6% (6,7). I rörelseresultatet ingår en engångspost på 63 Mkr som avser Scandics andel av SPP:s överskottsmedel. Av dessa är 24 Mkr hänförliga till den förvärvade hotellkedjan Provobis. Rörelsemarginalen justerad för denna post uppgår till 6,5%. Rörelseresultatet för jämförbara enheter uppgick till 348 Mkr (343), motsvarande en rörelsemarginal på 6,8% (6,9). För verksamheten i Norden uppgick rörelseresultatet till 393 Mkr (331) och för verksamheten utanför Norden till 59 Mkr (23). Ytterligare information framgår av sammanställningen "Information per verksamhetsområde", sidan 44.

Resultat efter finansiella poster

Resultat efter finansiella poster uppgick till 460 Mkr (372), motsvarande en ökning med 24% jämfört med föregående år. För jämförbara enheter förbättrades resultatet med 3%. Andel i intresseföretags resultat avser resultat från hotellfastighetsbolaget Pandox, som under året förvärvade det tidigare intresseföretaget Hotellus och där

likviden i huvudsak utgjordes av nyemitterade aktier i Pandox. Finansiella poster uppgick till -32 Mkr (-11). Den genomsnittliga upplåningen var drygt 300 Mkr högre 2000 än 1999. Ökningen är framför allt hänförlig till kontantdelen i Provobis-förvärvet om 375 Mkr och genomförda förvärv av egna aktier om 401 Mkr.

Skatt

Skatt på årets resultat uppgick till 37 Mkr (75). Av detta utgör betald skatt 45 Mkr och latent skatt +8 Mkr. Detta motsvarar en effektiv skattesats om 8%. Den låga skattesatsen beror på att skattemässiga avdrag på 317 Mkr har kunnat yrkas till följd av tidigare gjorda förluster, vilka realiserats i samband med Scandics försäljning av hotellfastighetsbolaget Hotellus. Detta skattemässiga förhållande var en engångshändelse för år 2000.

Jämförbarhet mellan åren

Förutom engångsåterbäringen från SPP påverkas jämförbarheten mellan åren av flera faktorer. Under det första halvåret 1999 avyttrades 20 fristående finska restauranger, vilka ingick i förvärvet av Arctia 1998. Förvärvet av Provobis har påverkat såväl kostnads- som intäktsbilden under andra halvåret 2000. År 2000 har även påverkats av förvärven av egna aktier. Avyttringar av hotell har medfört realisationsvinster på 12 Mkr under 1999 och 3 Mkr under 2000.



Tillgångar och sysselsatt kapital

Koncernens totala tillgångar ökade med 857 Mkr till 3 877 Mkr (3 020). Ökningen är framför allt hänförlig till förvärvet av Provobis. Det sysselsatta kapitalet ökade med 865 Mkr till 2 482 Mkr (1 617). Goodwill ökade med 537 Mkr till 973 Mkr (436) beroende på förvärvet av Provobis.

Posten andelar i intresseföretag består av innehavet i Pandox.

Kassa och bank uppgick till 201 Mkr (100). Likvida medel sjunker normalt sett i början av januari i samband med att hyresbetalningar för det första kvartalet sker, men även med detta i beaktande var posten högre vid utgången av år 2000 än vad den normalt är.

Rörelsekapitalet uppgick till –486 Mkr (–524). Förändringen mellan åren beror främst på när hyresbetalningarna skett samt på betald skatt. Scandic har, liksom de flesta hotellbolag, ett negativt rörelsekapital. Kunderna betalar till största delen kontant eller med kontokort medan Scandic har cirka en månads kredittid. När försäljningen ökar minskar således kapitalbehovet.

Scandic verkar dessutom i en personalintensiv bransch, vilket resulterar i höga skulder avseende sociala kostnader och semesterlöner.

Koncernens totala investeringar i hotellinredning och utrustning uppgick till 466 Mkr (372) varav 224 Mkr (151) avser nytilkomna hotell.

Finansiering och likviditet

Koncernens räntebärande skulder uppgick till 784 Mkr (269). Koncernens likvida medel vid årets utgång uppgick till 201 Mkr (424). Moderbolagets likvida medel uppgick till 16 Mkr (332). Koncernens räntebärande nettoskuld uppgick den sista december till 583 Mkr (–155). Ökningen i skuldsättningen är framför allt hänförlig till kontantdelen i Provobis-förvärvet om 375 Mkr och förvärv av egna aktier under året om 401 Mkr. Scandic hade vid årets utgång långfristiga, bekräftade outnyttjade kreditramar om ett belopp av ca 1 092 Mkr samt outnyttjade bekräftade kortfristiga kreditramar om ca 300 Mkr. Under året har ett syndikerat lån om 125 MUSD

Mkr	Not	2000-12-31	1999-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Balanserade kostnader	13	11,2	14,0
Hyresrätter och liknande rättigheter	14	14,4	16,6
Goodwill	15	973,3	436,5
		998,9	467,1
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	16	147,5	115,8
Investeringar i annans fastighet	17	53,1	52,3
Inventarier och installationer	18	1 261,0	999,0
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	19	68,5	82,2
		1 530,1	1 249,3
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i intresseföretag	21	413,1	420,6
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	31,6	30,6
Långfristiga fordringar	23, 3	75,7	63,8
		520,4	515,0
Summa anläggningstillgångar		3 049,4	2 231,4
Omsättningstillgångar			
<i>Varulager</i>			
Mat och dryck		49,8	41,6
		49,8	41,6
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		326,3	239,9
Fordringar hos intresseföretag		–	1,5
Övriga fordringar	3	101,1	28,3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	24	149,7	52,4
		577,1	322,1
Kortfristiga placeringar		–	324,5
Kassa och bank		200,9	100,0
Summa omsättningstillgångar		827,8	788,2
SUMMA TILLGÅNGAR		3 877,2	3 019,6

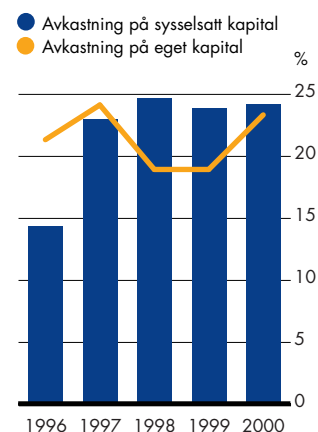
med en löptid av fem år tagits upp, vilket ersätter det tidigare lånet om 90 MUSD. Därtill har obligationslån om 200 Mkr med en löptid av fem år emitterats.

Soliditet och avkastning

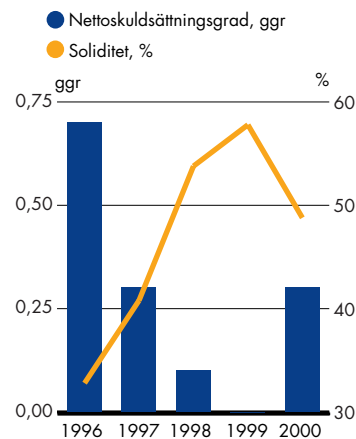
Soliditeten uppgick vid årets slut till 49% (58). Avkastningen på sysselsatt kapital ökade marginellt till 24,2% (23,9) och avkastningen på eget kapital ökade till 23,2% (17,7). Avkastning på eget kapital för 2000 jämfört med 1999 påverkas av återbäringen av SPP-medel, den låga skattebelastningen och genomförda återköp av egna aktier. Mot bakgrund av bland annat den höga soliditeten gav ordinarie bolagsstämman 2000 styrelsen mandat att genomföra återköp av egna aktier, vilket även genomförts. Av samma skäl har styrelsen beslutat att föreslå ordinarie bolagsstämman 2001 ge styrelsen förnyat mandat att förvärva ytterligare aktier i bolaget.

Mkr	Not	2000-12-31	1999-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	25		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital 66 003 488 aktier (63 750 150)		132,0	127,5
Bundna reserver		1 200,7	1 075,4
		1 332,7	1 202,9
<i>Fritt eget kapital</i>			
Fria reserver		133,6	266,4
Årets resultat		423,0	295,5
		556,6	561,9
		1 889,3	1 764,8
Minoritetsintresse		9,5	8,5
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	27	61,9	55,5
Avsättningar för latent skatt		78,5	90,6
		140,4	146,1
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	29,30	487,0	183,1
Övriga skulder	31	2,6	–
		489,6	183,1
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	28, 30	235,1	13,5
Förskott från kunder		11,5	11,4
Leverantörsskulder		286,3	232,3
Skatteskulder		10,3	55,8
Övriga skulder – räntebärande		–	17,3
Övriga skulder – ej räntebärande		172,0	94,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	633,2	492,7
		1 348,4	917,1
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		3 877,2	3 019,6
STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER			
Ställda säkerheter	30		
<i>För egna skulder och avsättningar</i>			
Fastighetsinteckningar		–	31,4
Företagsinteckningar		59,1	–
Aktier i dotterföretag		87,7	–
Fordringar		16,1	29,5
Inventarier		–	7,3
Summa ställda säkerheter		162,9	68,2
Ansvarsförbindelser			
Garantiåtaganden, FPG/PRI		1,2	1,0
Övriga borgensförbindelser		48,2	17,7
Övriga garantiåtaganden		19,2	0,4
Summa ansvarsförbindelser		68,6	19,1

Kapitalavkastning



Soliditet och nettoskuldsättningsgrad



Mkr	Not	2000	1999
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	34	460,4	372,3
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m		273,3	305,0
Betald skatt		-89,2	-33,0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		644,5	644,3
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager		0,4	0,9
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-114,5	66,8
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		113,0	-51,3
Kassaflöde från den löpande verksamheten		643,4	660,7
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag	35	-435,2	-140,2
Försäljning av dotterföretag	36	-	109,2
Investeringar i befintliga hotell		-242,5	-221,4
Investeringar i nya projekt		-223,6	-151,0
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		12,5	0,0
Förvärv av finansiella tillgångar		-	-16,8
Försäljning av finansiella tillgångar		88,8	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-800,0	-420,2
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		471,4	150,0
Återbetalt lån, intressebolag		-	92,1
Amortering av låneskulder		-14,0	-148,4
Aktieåterköp		-400,9	-
Utbetald utdelning		-127,5	-95,6
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-71,0	-1,9
Årets kassaflöde		-227,6	238,6
Likvida medel vid årets början		424,5	190,5
Kursdifferens i likvida medel		4,0	-4,6
Likvida medel vid årets slut		200,9	424,5

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 643 Mkr (661). Förvärv av dotterföretag uppgick till 435 Mkr och avser främst kontantdelen i Provobis-förvärvet samt två mindre bolagsförvärv i Danmark och Finland. Den största posten i försäljning av finansiella tillgångar utgörs av kontantdelen vid försäljningen av Hotellus-aktierna. Avyttring av dotterföretag under 1999 avser försäljningen av de fristående restaurangerna som ingick i Arctia-förvärvet. Den totala investeringsvolymen i befintliga och nya hotell uppgick till 466 Mkr (372), varav 224 Mkr (151) avser nya hotell. Utdelning har under året lämnats med 127 Mkr (96) och återköp av aktier har genomförts med 401 Mkr.

Finansiella risker

Scandic är i sin verksamhet utsatt för olika finansiella risker av vilka valutarisken är den största. Exempel på andra risker är ränte-, finansierings- och likviditetsrisker. Dessa kan dock i nuläget bedömas vara av begränsad storlek på grund av koncernens starka finansiella ställning. De finansiella riskerna hantearas enligt den riskpolicy som fastställts av styrelsen. Finansverksamheten i form av riskhantering, likviditetsförvaltning och upplåning sköts centralt av moderbolaget.

Valutasäkring

Scandic har betydande verksamhet utanför Sverige. Verksamheterna är till mycket stor del beroende av den lokala ekonomin genom att intäkter, kostnader och kapital är i lokal valuta. Den gränsöverskridande handeln, både den externa och den interna, är av begränsad omfattning. Flöden mellan olika valutor blir därmed små och koncernens transaktionsexponering är därigenom begränsad. Om en exponering uppstår valutasäkras den i normalfallet. Scandics valutaexponering består till stor del av tillgångar och skulder i utländsk valuta. Koncernens utländska tillgångar är så gott som genomgående finansierade i lokal valuta eller genom valutasäkring genom valutaterminer. Koncernens balans-exponering är därmed nära noll.



Resultaträkning

Mkr	Not	2000	1999
Nettoomsättning	2	2 453,6	2 334,8
Kostnad för sålda varor		-1 814,1	-1 754,4
Bruttoresultat		639,5	580,4
Försäljningskostnader		-221,5	-175,6
Administrationskostnader		-181,3	-164,8
Övriga rörelseintäkter		7,7	13,5
Jämförelsestörande poster	3	39,1	-
Rörelseresultat	1, 4, 5, 6	283,5	253,5
<i>Resultat från finansiella poster</i>			
Resultat från andelar i koncernföretag	7	122,4	40,4
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	8	0,1	0,1
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	9	58,0	69,8
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-45,6	-38,7
Resultat efter finansiella poster		418,4	325,1
<i>Bokslutsdispositioner</i>			
Bokslutsdispositioner, övriga	11	39,8	-67,7
Resultat före skatt		458,2	257,4
Skatt på årets resultat	12	7,1	-43,8
Årets resultat		465,3	213,6

Kassaflödesanalys

Mkr	2000	1999
Den löpande verksamheten		
Resultat efter finansiella poster	34	418,4
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m		34,4
Betald skatt		-48,3
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		404,5
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager		-0,6
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-112,3
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		59,5
Kassaflöde från den löpande verksamheten	351,1	444,9
Investeringsverksamheten		
Förvärv av dotterföretag		-852,0
Investeringar i befintliga hotell		-142,0
Investeringar i nya projekt		-104,4
Försäljning av intresseföretag		-
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		4,0
Försäljning av finansiella tillgångar		3,4
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 091,0	133,6
Finansieringsverksamheten		
Nyemission		226,9
Teckningsoptioner		13,0
Återbetalt lån, intressebolag		-
Återbetalt lån, koncernbolag		90,2
Lämnade lån, koncernbolag		-
Amortering av låneskulder		-268,3
Upptagna lån		-1,2
Aktieätköp		150,0
Utbetald utdelning		-400,9
Koncernbidrag		-127,5
		32,0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	423,6	-345,5
Årets kassaflöde	-316,3	233,0
Likvida medel vid årets början	332,4	99,4
Likvida medel vid årets slut	16,1	332,4

Balansräkning 31 december

Mkr	Not	2000	1999
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Hyresrätter och liknande rättigheter	14	0,7	–
Goodwill	15	68,3	86,3
		69,0	86,3
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	16	3,4	3,4
Investeringar i annans fastighet	17	53,1	52,3
Inventarier och installationer	18	490,3	379,0
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	19	62,1	54,4
		608,9	489,1
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	20	1 215,5	381,4
Andra långfristiga värdepappersinnehav	22	0,8	0,8
Långfristiga fordringar	23, 3	24,7	5,5
		1 241,0	387,7
Summa anläggningstillgångar		1 918,9	963,1
Omsättningstillgångar			
<i>Varulager</i>			
Mat och dryck		15,3	14,7
		15,3	14,7
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		100,2	97,2
Fordringar hos koncernföretag		1 228,9	1 058,9
Övriga fordringar	3	26,9	11,5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	24	91,4	20,9
		1 447,4	1 188,5
Kortfristiga placeringar		–	318,9
Kassa och bank		16,1	13,5
Summa omsättningstillgångar		1 478,8	1 535,6
SUMMA TILLGÅNGAR		3 397,7	2 498,7

Mkr	Not	2000	1999
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	25		
66 003 488 aktier (63 750 150)		132,0	127,5
Överkursfond		993,2	757,8
Reservfond		20,4	20,4
		1 145,6	905,7
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		23,0	314,8
Årets resultat		465,3	213,6
		488,3	528,4
		1 633,9	1 434,1
Obeskattade reserver	26	195,4	235,2
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	27	58,4	52,0
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	29,30	465,3	166,5
Övriga skulder	31	2,6	–
		467,9	166,5
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	28, 30	212,2	1,2
Leverantörsskulder		125,9	112,2
Skulder till koncernföretag		255,0	39,9
Skatteskulder		1,1	47,5
Övriga skulder, ej räntebärande		67,0	55,2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	380,9	354,9
		1 042,1	610,9
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		3 397,7	2 498,7
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser			
Ställda säkerheter	30	Inga	Inga
Ansvarsförbindelser			
<i>Pensionsförpliktelser utöver vad som upptagits bland skulder eller avsättningar</i>			
Garantiåtaganden, FPG/PRI		3,5	3,6
Övriga borgensförbindelser		1,2	1,0
Övriga garantiåtaganden		2,5	–
		61,7	0,4
Summa ansvarsförbindelser		68,9	5,0

Allmänna redovisningsprinciper

Årsredovisningen har upprättats enligt årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer.

Värderingsprinciper m.m.

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärden om inget annat anges nedan.

Skatt

Koncernens totala skatt utgörs av betald skatt och latent skatt. I den mån respektive bolags skattepliktiga resultat understiger det redovisade och skillnaden beror på att avsättning skett till obeskattade reserver eller att liknande dispositionsmöjligheter använts, beräknas latent skatt genom att denna skillnad belastas med den teoretiska skattesatsen för respektive land. För Sverige används till exempel skattesatsen 28%. Vid denna beräkning tas även hänsyn till utnyttjade förlustavdrag.

Jämförelsestörande poster

Redovisningsrådets rekommendation nr 4 tillämpas, vilket innebär att resultat effekter av särskilda händelser och transaktioner av väsentlig betydelse specificeras.

Exempel på sådana händelser och transaktioner är realisationsresultat vid avyttring av verksamhetsgrenar och betydande anläggningstillgångar, nedskrivningar och omstruktureringskostnader.

Kurssäkring av nettoinvesteringar

I koncernredovisningen kvittas uppkomna kursdifferenser på så kallade Equity-lån, med beaktande av skatteeffekten, mot de differenser som uppstår vid omräkning av de utländska dotterbolagens nettotillgångar. Equity-lån definieras i detta sammanhang som moderbolagets samtliga lån och placeringar i utländsk valuta samt terminskontrakt som ingår i utländsk valuta för att reducera valutaeffekten vid omräkning till kr.

Kurssäkring av kommersiella kassaflöden i utländsk valuta

Scandic-koncernens kommersiella kassaflöden i utländsk valuta är obetydliga. Kurssäkring sker endast vid större transaktioner.

Varulager

Varulagret, värderat enligt Redovisningsrådets rekommendation nr 2, Redovisning av varulager, är upptaget till det lägsta av anskaffningsvärdet enligt den så kallade först-in först-ut principen respektive verkligt värde.

Fordringar

Fordringar har efter individuell värdering upptagits till belopp varmed de beräknas inflyta.

Fordringar och skulder i utländsk valuta

Fordringar och skulder i utländsk valuta har omräknats till balansdagens kurs i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation nr 8, Redovisning av effekter av ändrade valutakurser. Kursdifferenser på kortfristiga fordringar och skulder ingår i rörelseresultatet, medan differenser på finansiella fordringar och skulder redovisas bland finansiella poster.

Avskrivningsprinciper för anläggningstillgångar

Avskrivningar enligt plan baseras på ursprungliga anskaffningsvärden och beräknad ekonomisk livslängd.

Följande avskrivningstider tillämpas i koncernen och moderbolaget:

Immateriella anläggningstillgångar

Balanserade kostnader	3–10 år
Hysesrätter och liknande rättigheter	5–17 år
Goodwill	5–15 år

Materiella anläggningstillgångar

Byggnader	100 år
Inventarier och installationer	3–20 år
Investeringar i annans fastighet	7 år

Nedskrivning sker vid bestående värdenedgång.

Det förvärv av 14 svenska hotell som skedde 1995 var av långsiktig strategisk betydelse för Scandics verksamhet i Sverige, varför den goodwill som då uppstod skrivs av över en 10-årsperiod. Förvärvet av Provobis under år 2000 samt förvärvet av Arctia i Finland som skedde 1998, var av långsiktigt strategisk betydelse för hela Scandic-kedjan, varför den goodwill som då uppstod skrivs av över en 15-årsperiod. För övrig goodwill tillämpas avskrivningstiden 5 år.

Hysesavtal m.m.

Se not 33.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation (RR1:96). Koncernredovisningen omfattar de företag i vilka moderbolaget direkt eller genom dotterföretag innehar mer än 50% av röstetalet eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande enligt ÅRL 1:4.

Omräkning av utländska dotterföretag

Med tillämpning av de bedömningsgrunder som anges i Redovisningsrådets rekommendation nr 8, Redovisning av effekter av ändrade valutakurser, kan samtliga utländska dotterföretag inom Scandic-koncernen klassificeras som självständiga verksamheter. Detta medför att deras resultat- och balansräkningar i koncernredovisningen skall omräknas enligt dagskursmetoden. Denna metod innebär att samtliga tillgångar, avsättningar och skulder omräknas till balansdagens kurs och att samtliga poster i resultaträkningen omräknas till årets genomsnittskurs. De kursdifferenser som framkommer vid denna omräkning förs direkt mot eget kapital.

Redovisning av aktieinnehav i intresseföretag

För aktieinnehav i intresseföretag i vilka koncernen har lägst 20% och högst 50% av rösterna sker redovisningen enligt kapitalandelsmetoden.

Upplysningar om periodens förvärv, samgåenden och större avyttringar

Scandic har under året förvärvat samtliga aktier i Provobis Hotel & Restauranger AB. Förvärvet skedde genom ett offentligt erbjudande till Provobis aktieägare. Vid förvärvet drev Provobis 16 hotell och 4 fristående restauranger i Sverige samt ett hotell under uppförande i Åbo, Finland. Under hösten såldes de fristående restaurangerna samt ett av hotellen. Vidare har avtal tecknats om försäljning av ytterligare fyra av hotellen med tillträde under år 2001.

Aktierna i Hotellus International AB har under året sålts till Pandox AB. Likviden utgjordes av en kombination av nyemitterade aktier i Pandox samt kontanta medel. Scandics ägande i Pandox uppgår till 20,8%.

Belopp i Mkr, om inget annat anges.

Not 1 Anställda och personalkostnader

Medelantalet anställda

	2000	% män	1999	% män
Moderbolaget				
Sverige	3 048	32,5	2 968	34,0
Dotterföretag				
Sverige	821	36,8	43	35,0
Finland	930	40,0	1 077	43,0
Danmark	684	42,8	674	49,2
Norge	745	29,0	729	29,8
Tyskland	434	47,2	440	47,7
Storbritannien	214	43,5	177	42,4
Estland	206	32,0	176	29,0
Österrike	175	44,6	171	48,6
Belgien	95	51,6	95	62,1
Totalt dotterföretag	4 304	37,6	3 582	42,3
Totalt koncernen	7 352	36,2	6 550	38,6
För uppdragsgivare i Holland och Danmark	243	42,0	111	49,2

Löner och andra ersättningar och sociala kostnader

	2000		1999	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Moderbolaget	555,1	247,1	526,5	223,4
(varav pensionskostnad)		(134,5) ¹⁾		(76,3) ¹⁾
Dotterföretag	840,7	239,5	711,0	188,8
(varav pensionskostnad)		(62,5)		(51,6)
Koncernen totalt	1 395,9	486,6	1 237,5	412,2
(varav pensionskostn)		(197,0) ²⁾		(127,9) ²⁾

¹⁾ Av moderbolagets pensionskostnader avser 15,8 Mkr (4,4) gruppens styrelse, VD och vVD.

²⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 18,3 Mkr (5,1) gruppens styrelse, VD och vVD. Koncernens utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår till 3,5 Mkr (3,6).

Ersättningar till ledande befattningshavare och styrelseledamöter.

Under 2000 har till styrelsen utbetalats av bolagsstämman beslutat arvode om 700 Tkr varav 200 Tkr till ordföranden.

Lön och övriga förmåner för verkställande direktören uppgick 2000 till 3,9 Mkr varav tantiem 1,2 Mkr. Grunderna för tantiem prövas årsvis med beaktande av koncernens mål. Pensionsmöjlighet finns från 55 års ålder. Pension utgår med 70% av då gällande lön mellan 55 och 65 år och med ca 65% livsvarigt därefter. Dessa pensionsutfästelser har tryggats genom tecknande av pensionsförsäkringar, vilka pantförskrivits som säkerhet för utfästelserna. Utfästelserna begränsas till de tecknade försäkringarnas fribrevsvärden, varför dessa och utfästelserna ej redovisas i balansräkningen. Av samma skäl redovisas ej de pantsatta försäkringarna bland ställda panter. Pensionen är till fullo samordnad med allmän försäkring och annan tjänstepension. Ömsesidig uppsägningstid är 6 månader. Avgångsvederlag motsvarande 18 månadslöner utgår och kan ej utlösas av verkställande direktören. Verkställande direktören omfattas av bolagets program för syntetiska och teckningsoptioner. För övriga ledande befattningshavare i Scandic-koncernen uppgår avgångsvederlag ej till mer än en årslön. I ett fåtal fall utgår max två årslöner, dock med avräkning mot ny inkomst. Avgångsvederlag kan ej utlösas av enskild befattningshavare. Pension utgår från 65 års ålder.

Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelseledamöter m.fl. och övriga anställda.

	2000		1999	
	Styrelse, VD och vVD	Övriga anställda	Styrelse, VD och vVD	Övriga anställda
Moderbolaget				
Sverige	8,3	546,9	7,6	518,9
(varav tantiem o dyl)	(2,1)		(2,1)	
Dotterföretag i Sverige				
Sverige	5,9	140,7	1,7	7,9
(varav tantiem o dyl)	(0,1)		(0,5)	
Dotterföretag i utlandet				
Finland	1,4	185,8	1,3	222,6
(varav tantiem o dyl)	(-)		(-)	
Danmark	1,3	202,8	1,6	206,0
(varav tantiem o dyl)	(0,2)		(0,5)	
Norge	1,4	115,7	0,5	94,1
(varav tantiem o dyl)	(0,3)		(0,2)	
Tyskland	1,5	84,1	1,5	88,8
(varav tantiem o dyl)	(0,4)		(0,4)	
Storbritannien	1,4	41,4	1,2	36,5
(varav tantiem o dyl)	(-)		(0,2)	
Estland	0,4	11,4	0,3	0,9
(varav tantiem o dyl)	(-)		(-)	
Österrike	0,9	29,9	0,9	29,8
(varav tantiem o dyl)	(-)		(-)	
Belgien	1,0	13,7	1,0	14,4
(varav tantiem o dyl)	(0,2)		(0,2)	
Dotterföretag totalt (varav tantiem o dyl)	15,2 (1,2)	825,5	10,0 (2,0)	701,0
Koncernen totalt (varav tantiem o dyl)	23,5 (3,3)	1 372,4	17,6 (4,1)	1 219,9

Uttädda syntetiska optioner

Styrelsen för Scandic Hotels införde i juni 2000 ett optionsprogram omfattande syntetiska optioner riktat till 14 ledande befattningshavare i Scandic Hotels. Programmet omfattar 637 500 optioner. Optionerna har en löptid på två år och ett lösenpris på 115,50 kr/aktie, vilket motsvarar 123% av aktiekursen som var 93,60 kronor den 8 juni 2000. Optionerna prissattes vid utställandet på marknadsmässiga villkor till 4 kr. Bolaget medverkade ej med finansieringen. Värderingen genomfördes av externa värderare som använde Black & Scholes modell och gjorde bedömningen av använda parametrar i modellen. I början av år 2001 har avtal tecknats i syfte att eliminera exponeringen över lösenkursen. Med hänsyn tagen till avtalet föreligger ingen exponering vid årsskiftet, varför resultatet ej har påverkats. Den inbetalda optionspremien redovisas bland långfristiga skulder.

Uttädda teckningsoptioner

Vid extra bolagsstämma den 19 maj 2000, fattades beslut om att genomföra ett optionsprogram riktat till samtliga tillsvidareanställda inom Scandic Hotels-koncernen. Tilldelningen har skett vederlagsfritt. Teckningsoptionerna värderades av externa värderare som använde Black & Scholes modell och gjorde bedömningen av använda parametrar i modellen. Marknadsvärdet var vid tilldelningstidpunkten 7 kr som legat till grund för förmånsbeskattning och sociala avgifter. Kostnaden för optionerna har i respektive koncernbolag redovisats som personalkostnad, medan kostnaden i koncernen redovisats direkt mot fritt eget kapital.

Varje optionsrätt ger rätt att teckna en ny aktie i Scandic Hotels under tiden 2 juni 2003–29 oktober 2003. Teckningskursen är 130 kr, motsvarande 140% av Scandic-aktiens genomsnittliga senaste betalkurs på OM Stockholms börsen under perioden 5 maj 2000–18 maj 2000.

Totalt har 1 850 000 optionsrätter emitterats, vilket medför att aktiekapitalet ökar med 3% vid teckning. Vid årsskiftet finns ett mindre antal optioner kvar, för att kunna användas vid nyrekrytering.

Not 2 Nettoomsättning per geografisk marknad

	2000	1999
Koncernen		
<i>Nettoomsättning per geografisk marknad</i>		
Norden	5 124,8	4 442,9
Utanför Norden	846,0	809,7
	5 970,8	5 252,6

Moderbolagets nettoomsättning är helt hänförlig till Sverige.

Not 3 Jämförelsestörande poster

	Koncernen		Moderbolaget	
	2000	1999	2000	1999
SPP överskottsmedel	60,6	–	39,1	–
KP överskottsmedel	2,0	–	–	–
	62,6	–	39,1	–

Av allokerade företagsanknutna medel från SPP och KP har totalt 15,2 Mkr för koncernen och 8,6 Mkr för moderbolaget erhållits under året dels i form av kontant betalning, dels genom användning för betalning av premier. Restande belopp om 65,4 Mkr för koncernen och 41,4 Mkr för moderbolaget har nuvärdeberäknats och beräknas kunna utnyttjas de kommande 7 åren.

Not 4 Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2000	1999	2000	1999
<i>Avskrivningar enligt plan fördelade per tillgång</i>				
Balanserade kostnader	3,1	2,9	–	–
Hyresrätter och liknande rättigheter	2,6	2,7	0,0	–
Goodwill	70,8	43,0	18,0	17,4
Byggnader och mark	2,8	3,9	0,0	0,1
Investeringar i annans fastighet	4,1	3,1	4,1	3,1
Inventarier och installationer	305,8	292,2	120,4	117,8
	389,2	347,8	142,5	138,4
<i>Avskrivningar enligt plan fördelade per funktion</i>				
Kostnad för sålda varor	377,5	338,8	131,8	130,0
Försäljningskostnader	0,3	0,2	–	–
Administrationskostnader	11,4	8,8	10,7	8,4
	389,2	347,8	142,5	138,4

Not 5 Rörelseresultat per geografisk marknad

	2000	1999
Koncernen		
<i>Rörelseresultat per geografisk marknad</i>		
Norden	392,9	331,3
Utanför Norden	58,6	22,6
	451,5	353,9

Moderbolagets rörelseresultat är helt hänförligt till Sverige.

Not 6 Ersättning till revisorerna

	Koncernen		Moderbolaget	
	2000	1999	2000	1999
Revision				
KPMG	2,4	1,9	0,5	0,7
PricewaterhouseCoopers	–	0,3		
Andra uppdrag än revisionsuppdraget				
KPMG	2,7	1,0	1,5	0,3
	5,1	3,2	2,0	1,0

Not 7 Resultat från andelar i koncernföretag

	Moderbolaget	
	2000	1999
Utdelning, dotterföretag	55,8	40,4
Utdelning, dotterföretag anteciperad	84,6	–
Nedskrivning av aktier i dotterföretag	–18,0	–
	122,4	40,4

Not 8 Resultat från värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2000	1999	2000	1999
Övrigt	0,6	0,1	0,1	0,1

Not 9 Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2000	1999	2000	1999
Ränteintäkter, koncernföretag	–	–	54,9	32,7
Ränteintäkter, övriga	8,8	22,4	3,1	18,7
Valutakursdifferenser på finansiella skulder	–	–	–	18,4
	8,8	22,4	58,0	69,8

Not 10 Räntekostnader och liknande resultatposter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2000	1999	2000	1999
Räntekostnader, koncernföretag	–	–	–4,5	–8,6
Räntedel i årets pensionskostnader	–2,3	–1,8	–2,3	–1,8
Valutakursdifferenser på finansiella skulder	–2,0	–	–9,4	–
Övriga räntekostnader	–36,3	–31,8	–29,4	–28,3
	–40,6	–33,6	–45,6	–38,7

Not 11 Bokslutsdispositioner, övriga

	Moderbolaget	
	2000	1999
<i>Skillnad mellan bokförd avskrivning och avskrivning enligt plan</i>		
– Inventarier och installationer	36,0	–34,9
Periodiseringsfond, årets avsättning	–1,0	–40,0
Periodiseringsfond, årets återföring	–	2,5
Återföring av skatteutjämningsreserv	4,8	4,7
	39,8	–67,7

Not 12 Skatt på årets resultat

	Koncernen		Moderbolaget	
	2000	1999	2000	1999
Betald skatt	–44,7	–51,0	7,1	–43,8
Latent skatt	7,8	–24,4	–	–
Skatt intressebolag	–	–0,1	–	–
	–36,9	–75,5	7,1	–43,8

Not 13 Balanserade kostnader

Kostnaderna avser projektbundna organisationskostnader för tiden fram till öppnandet av hotell utanför Sverige. För ett hotell där hyreskostnaderna är mycket ojämnt fördelade över kontraktstiden ingår även viss del av löpande hyresbetalningar. Dessa fördelas över kontraktets löptid.

	Koncernen	Moderbolaget
	2000	2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	28,1	–
Avyttringar och utrangeringar	–0,4	–
Årets omräkningsdifferenser	0,9	–
	28,6	–
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	14,1	–
Avyttringar och utrangeringar	–0,4	–
Årets avskrivning enligt plan	3,1	–
Årets omräkningsdifferenser	0,6	–
	17,4	–
Planenligt restvärde vid årets slut	11,2	–

Not 14 Hyresrätter och liknande rättigheter

Hyresrätter och liknande rättigheter avskrivs över respektive kontrakts löptid.

	Koncernen	Moderbolaget
	2000	2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	35,7	–
Nyanskaffningar	0,7	0,7
Årets omräkningsdifferenser	0,4	–
	36,8	0,7
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	19,1	–
Årets avskrivning enligt plan	2,6	0,0
Årets omräkningsdifferenser	0,7	–
	22,4	0,0
Planenligt restvärde vid årets slut	14,4	0,7

Not 15 Goodwill

	Koncernen	Moderbolaget
	2000	2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	539,6	149,5
Nyanskaffningar/Förvärv dotterbolag	602,2	–
Årets omräkningsdifferenser	13,8	–
	1 155,6	149,5
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	103,1	63,2
Förvärv av dotterbolag	5,8	–
Årets avskrivning enligt plan	70,8	18,0
Årets omräkningsdifferenser	2,6	–
	182,3	81,2
Planenligt restvärde vid årets slut	973,3	68,3

Not 16 Byggnader och mark

	Koncernen	Moderbolaget
	2000	2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	130,6	3,6
Nyanskaffningar/Förvärv dotterbolag	36,0	–
Avyttringar och utrangeringar	–7,5	–
Årets omräkningsdifferenser	5,8	–
	164,9	3,6
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	14,8	0,2
Avyttringar och utrangeringar	–0,7	–
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	2,7	0,0
Årets omräkningsdifferenser	0,6	–
	17,4	0,2
Planenligt restvärde vid årets slut	147,5	3,4
Taxeringsvärden, byggnader (i Sverige)	1,0	1,0
Taxeringsvärden, ägd mark (i Sverige)	0,6	0,6

Not 17 Investeringar i annans fastighet

	Koncernen	Moderbolaget
	2000	2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	61,0	61,0
Nyanskaffningar	5,0	5,0
	66,0	66,0
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	8,7	8,7
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	4,2	4,2
	12,9	12,9
Planenligt restvärde vid årets slut	53,1	53,1

Not 18 Inventarier och installationer

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	2 432,8	1 013,9
Nyanskaffningar/Förvärv dotterbolag	631,8	232,8
Avyttringar och utrangeringar	-54,5	-29,3
Årets omräkningsdifferenser	49,0	-
	3 059,1	1 217,4
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	1 433,8	634,9
Förvärv dotterbolag	82,8	-
Avyttringar och utrangeringar	-53,5	-28,2
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	305,8	120,4
Årets omräkningsdifferenser	29,2	-
	1 798,1	727,1
Planenligt restvärde vid årets slut	1 261,0	490,3

Not 19 Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
Vid årets början	82,2	54,4
Årets förändring	-13,7	7,7
	68,5	62,1

Not 20 Andelar i koncernföretag

	Moderbolaget 2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>	
Vid årets början	279,0
Inköp	609,3
Aktieägartillskott	200,0
Nyteckning av aktier	42,8
	1 131,1
<i>Akkumulerade uppskrivningar</i>	
Vid årets början	102,4
Årets nedskrivningar på uppskrivet belopp	-18,0
	84,4
Bokfört värde vid årets slut	1 215,5

Not 20 forts.

Specifikation av moderbolagets och koncernens innehav av aktier och andelar i koncernföretag

Dotterföretag / organisationsnummer / säte	Antal andelar	Andel i % ¹⁾	Bokfört värde
Scandic Hotels Europe AB, 556351-7373 Stockholm	500 000	100	60,0
- Scandic Hotel Deutschland GmbH, Koblenz, Tyskland			
- Scandic Hotel Offenbach GmbH, Koblenz, Tyskland			
- Scandic Hotelbetriebs GmbH, Wien, Österrike			
- Scandic VermögensVerwaltungs GmbH, Koblenz, Tyskland			
- Scandic Hotel N.V., Antwerpen, Belgien			
- Scandic Investments Ltd, London, Storbritannien			
- Scandic Hotels UK Ltd, London, Storbritannien			
- Greatkey Ltd, London, Storbritannien			
- Scandic Nelson Dock Ltd, London, Storbritannien			
- Scandic Nederland B.V. Soestduinen, Holland			
Hotel Scandic Gåsabäck AB, 556526-0394, Stockholm	1 000	100	0,1
Klara Vattugränd Restaurang AB, 556554-6628, Stockholm	1 000	100	0,1
Scandic Hazeliusbacken AB, 556443-3679, Stockholm	9	100	1,0
Hotel Scandic Ariadne AB 556206-8741, Stockholm	100 000	100	235,0
Provobis Hotel & Restauranger AB, 556102-3150, Göteborg	19 620 000	100	608,8
- Provobis Profilrestauranger AB, 556090-7841, Göteborg			
- Provobis Hotels AB, 556464-4432, Stockholm			
- Hotel Scandic Plaza AB, 556482-1584, Stockholm			
- Hotel Scandic Göteborg AB, 556466-0008, Stockholm			
- Hotel Scandic Sollentuna AB, 556178-7622, Stockholm			
- Hotel Scandic Lund AB, 556429-9153, Stockholm			
- Scandic Centrumhotell AB, 556526-5856, Stockholm			
- Hotell Scandic Uppsala AB, 556495-4807, Stockholm			
- Hotel Scandic Malmö AB, 556508-1477, Stockholm			
- Hotel Scandic Jönköping AB, 556336-4248, Stockholm			
- Hotel Scandic Växjö AB, 556532-4489, Stockholm			

Not 20 forts.

Dotterföretag / organisationsnummer / säte	Antal andelar	Andel i % ¹⁾	Bokfört värde
Scandic Sticklinge 1 AB, 556554-6610, Stockholm	1 000	100	0,1
Scandic Sticklinge 6 AB, 556593-5953, Stockholm	1 000	100	0,1
Scandic Sticklinge 7 AB, 556593-5961, Stockholm	1 000	100	0,1
Scandic Sticklinge 8 AB, 556593-5979, Stockholm	1 000	100	0,1
Scandic Sticklinge 9 AB, 556593-5987, Stockholm	1 000	100	0,1
Scandic Sticklinge 10 AB, 556593-5995, Stockholm	1 000	100	0,1
Scandic Hotel A/S, Oslo, Norge	286 060	100	40,4
Scandic Hotel A/S, Köpenhamn, Danmark	10 000	100	44,0
– Hotel Eremitage ApS Lyngby, Danmark			
Scandic Hotels Oy, Helsingfors, Finland		100	184,8
– Scandic Investment Oy, Helsingfors, Finland			
– Oy Hotelli Marina Ab, Åbo, Finland			
– Tikatapscan Oy, Helsingfors, Finland			
– Kiienteistö Oy Tikankulma, Tammerfors, Finland			
Scandic Hotels Eesti AS, Tallinn, Estland	2 647 100	85,7	40,7
– AS Finest Palace, Tallinn, Estland			
			1 215,5

¹⁾ Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

Not 21 Andelar i intresseföretag

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	420,6	–
Andel i årets resultat	40,1	–
Försäljning	–47,6	–
Bokfört värde vid årets slut	413,1	–

Under året har innehavet i fastighetsbolaget Hotellus International AB avyttrats till fastighetsbolaget Pandox AB. Som delflikvid har aktier motsvarande 20,8% i Pandox AB erhållits.

Specifikation av koncernens innehav av aktier och andelar i intresseföretag

Intresseföretag / organisationsnummer / säte	Justerat eget kapital ¹⁾	Antal/ andelar i % ²⁾	Kapital- andelens värde i koncernen
Pandox AB, 556030-7885, Stockholm	347,4	20,8	413,1

¹⁾ Med justerat eget kapital avses den ägda andelen av företagets egna kapital inklusive eget kapitaldelen i obeskattade reserver.

²⁾ Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

Not 22 Andra långfristiga värdepappersinnehav

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	30,6	0,8
Årets omräkningsdifferenser	1,0	–
Bokfört värde vid årets slut	31,6	0,8

Not 23 Långfristiga fordringar

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	63,8	5,5
Tillkommande fordringar	56,7	22,6
Reglerade fordringar	–45,2	–3,4
Årets omräkningsdifferenser	0,4	–
Bokfört värde vid årets slut	75,7	24,7

Not 24 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
Förskottsbetalda hyror	103,1	69,2
Övriga förskottsbetalda kostnader	42,4	22,2
Upplupna intäkter	4,2	–
	149,7	91,4

I posten förskottsbetalda hyror ingår hyror till intressebolag med 32,3 Mkr för koncernen och 17,7 Mkr för moderbolaget.

Not 25 Eget kapital

	Aktie- kapital	Bundna fonder	Fritt eget kapital
Koncernen			
Vid årets början	127,5	1 075,4	561,9
Nyemission	4,5	222,4	–
Utdelning	–	–	–127,5
Återköp av aktier	–	–	–400,9
Teckningsoptioner	–	13,0	–
Kostnader för utställda teckningsoptioner	–	–	–14,3
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital	–	–110,1	110,1
Årets resultat	–	–	423,0
Årets omräkningsdifferens	–	–	4,3
Vid årets slut	132,0	1 200,7	556,6
<i>Akkumulerade omräkningsdifferenser</i>			
Vid årets början			–42,5
Årets omräkningsdifferens			15,5
Valutasäkringsåtgärder			–11,2
Vid årets slut			–38,2

	Antal aktier	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Reserv- fond	Balanserad vinst
Moderbolaget					
Vid årets början	63 750 150	127,5	757,8	20,4	528,4
Nyemission	2 253 338	4,5	222,4	–	–
Återköp av aktier	–3 930 968	–	–	–	–400,9
Teckningsoptioner		–	13,0	–	–
Erhållet koncernbidrag					32,0
Skatt erhållet koncernbidrag					–9,0
<i>Disposition enligt bolagsstämmbeslut</i>					
Utdelning					–127,5
Årets resultat					465,3
Vid årets slut	62 072 520	132,0	993,2	20,4	488,3

Under året har 1 850 000 teckningsoptioner emitterats till förmån för anställda i Scandic-koncernen. Se not 1. Värdet på de emitterade teckningsoptionerna var vid emissionstidpunkten 7 kronor. Optionerna har delats ut vederlagsfritt till personal inom Scandic-koncernen, varvid även kostnader för sociala avgifter mm tillkommit. Kostnaderna för optionerna redovisas direkt mot fritt eget kapital i koncernen.

Totalt har under året 3 930 968 aktier återköpts till ett belopp av 400,9 Mkr, vilket motsvarar ett genomsnittligt pris på 101,98 kr. Aktierna har förvärvats genom köp på OM Stockholmsbörsen.

Not 26 Obeskattade reserver

	2000	1999
Moderbolaget		
<i>Akkumulerade avskrivningar utöver plan:</i>		
– Byggnader och mark	10,6	10,6
– Maskiner och inventarier	142,9	178,9
Periodiseringsfonder		
– Avsatt vid 1998 års taxering	0,9	0,9
– Avsatt vid 2000 års taxering	40,0	40,0
– Avsatt vid 2001 års taxering	1,0	–
Skatteutjämningsreserv	–	4,8
	195,4	235,2

Not 27 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
FPG/PRI	58,4	58,4
Övriga	3,5	–
	61,9	58,4
Härav kreditförsäkrat via FPG/PRI	58,4	58,4
Ställda säkerheter för pensionsförpliktelser	Inga	Inga

Not 28 Skulder till kreditinstitut, kortfristiga

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
<i>Checkräkningskredit</i>		
Beviljad kreditlimit	147,6	20,0
Outnyttjad del	127,3	20,0
Utnyttjat kreditbelopp	20,3	0,0
Övriga	214,8	212,2
	235,1	212,2

Not 29 Skulder till kreditinstitut, långfristiga

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
Förfallotidpunkt, 1–5 år från balansdagen	487,0	465,3
Förfallotidpunkt, senare än fem år från balansdagen	–	–
	487,0	465,3

Not 30 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
Företagsinteckningar	59,1	–
Andelar i koncernföretag	87,7	–
Fordringar	16,1	–
	162,9	–

Not 31 Övriga skulder, långfristiga

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
Inbetald premium, syntetiska optioner	2,6	2,6

Not 32 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen 2000	Moderbolaget 2000
Upplupna hyror	47,8	2,9
Upplupna personalrelaterade kostnader	273,2	143,2
Övriga upplupna kostnader	155,4	78,0
Förskottsbetalda intäkter	156,8	156,8
	633,2	380,9

I posten upplupna hyror ingår hyror till intressebolag med 8,5 Mkr för koncernen och 0,0 Mkr för moderbolaget.

Not 33 Hyresavtal, m.m.

Vid årets utgång disponeras en hotellfastighet enligt villkor som faller under reglerna för finansiell leasing. Scandic har valt att, i enlighet med övergångsreglerna i Redovisningsrådets rekommendation om redovisning av leasingavtal, för denna bibehålla tidigare redovisningsmetod och redovisa hyrorna som operationella.

Under 2000 betalade Scandic-koncernen hyror på tillsammans 1 227 Mkr, varav 13 Mkr avsåg den fastighet som faller under begreppet finansiell leasing. Av återstoden, 1 214 Mkr, avsåg cirka 57% fastigheter där hyran beräknas som en viss andel av omsättningen, medan resten fördelas mellan andra avtalsformer.

Hyresavtalen har en genomsnittlig återstående löptid av 8 år, men Scandics intention är att förnya i stort sett samtliga avtal när de löper ut.

Hyresavtal ingås normalt mellan fastighetsägaren och Scandics dotterbolag i det land där hotellet är beläget. För 24 av hyresavtalen utanför Sverige svarar moderbolaget indirekt för dotterbolagets kontraktssliga åtaganden gentemot hyresvärderna. Kontrakten har ingåtts på för branschen normala villkor.

Koncernens och moderbolagets totala hyreskostnader för befintliga hotell förväntas ändras på grund av omsättningsändringar så att en generell omsättningsökning på 10% kan förväntas öka hyreskostnaderna med cirka 6%.

Vad beträffar övrig förhyrning är det Scandics policy att äga samtliga anläggningstillgångar som används i rörelsen med undantag för bilar som används i tjänsten samt, i vissa länder, kopiatorer och liknande kontorsutrustning samt TV-apparater.

Leasingkostnaderna för bilar, som hyrs enligt avtal som innefattas i begreppet finansiell leasing bedöms som ej väsentliga och redovisas därför som operationella.

Leasingkostnaderna för bilar, kontor och övrig utrustning, som hyrs enligt avtal som innefattas i begreppet operationell leasing, uppgick 2000 till 49 Mkr. Framtida avgifter för ingångna avtal uppgår till 43 Mkr för 2001, 30 Mkr för 2002 och 18 Mkr för 2003 och 23 Mkr för tiden därefter.

Not 34 Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2000	1999	2000	1999
Erhållen utdelning	–	–	55,8	40,4
Erhållen ränta	10,0	24,3	59,2	54,3
Erlagd ränta	–36,8	–33,7	–34,4	–36,9

Not 35 Förvärv av dotterföretag och andra affärsenheter

Tabellen visar effekterna på balansräkning och kassaflödesanalys i samband med förvärv av dotterföretag och andra affärsenheter.

	2000	1999
<i>Förvärvade tillgångar och skulder:</i>		
Immateriella anläggningstillgångar	591,7	90,2
Materiella anläggningstillgångar	123,1	62,4
Finansiella anläggningstillgångar	22,0	1,5
Varulager	7,8	0,8
Kortfristiga fordringar	103,9	38,7
Likvida medel	29,5	10,9
Summa tillgångar	878,0	204,5
Avsättningar	–10,6	–2,5
Minoritetens andel	–0,1	1,7
Långfristiga skulder	–14,3	–19,1
Kortfristiga skulder	–161,4	–33,5
Summa skulder och avsättningar	–186,4	–53,4
Köpeskillning	691,6	151,1
Avgår: Apportemission	–226,9	–
Utbetald köpeskillning	464,7	151,1
Avgår: Likvida medel i de förvärvade verksamheterna	–29,5	–10,9
Påverkan på likvida medel	435,2	140,2

I kassaflödesanalysen har förvärvet av Provobis redovisats med hänsyn tagen till avyttring av verksamheter samt nedlagda kostnader för anpassning till Scandickonceptet.

Not 36 Försäljning av dotterföretag och andra affärsenheter

	2000	1999
<i>Avyttrade tillgångar och skulder:</i>		
Immateriella anläggningstillgångar	–	33,6
Materiella anläggningstillgångar	–	122,9
Varulager	–	4,4
Likvida medel	–	1,5
Summa tillgångar	–	162,4
Kortfristiga skulder	–	–10,4
Summa skulder och avsättningar	–	–10,4
<i>Försäljningspris</i>		
Avgår:		
Annan egendom som erhållits som likvid	–	–11,6
Säljarreverser	–	–29,7
Erhållen köpeskillning	–	110,7
Avgår:		
Likvida medel i den avyttrade verksamheten	–	–1,5
Påverkan på likvida medel	–	109,2

Stockholm den 28 februari 2001

Arne Karlsson
Ordförande

Ulf Bergenudd

Monica Caneman

Mats Lönnqvist

Mildred Forsberg
Arbetsstagarrepresentant

Svend Holst-Nielsen

Ilkka Suominen

Roland Nilsson
Verkställande direktör



Revisionsberättelse

**Till bolagsstämman i Scandic Hotels AB,
organisationsnummer 556299-1009.**

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Scandic Hotels AB för år 2000. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskaphandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskaphandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 28 februari 2001

Hans Karlsson
Auktoriserad revisor

Stefan Älgne
Auktoriserad revisor

Styrelse och revisorer



Ilkka Suominen och Ulf Bergenudd.



Arne Karlsson, Mildred Forsberg, Roland Nilsson och Monica Caneman.



Svend Holst-Nielsen och Mats Lönnqvist.

Arne Karlsson

Född 1958

Styrelseordförande sedan 2000, styrelseledamot sedan 1999. Verkställande direktör i Ratios AB. Styrelseledamot i bl a DataVis AB, Esselte AB, HL Display AB, Superfos Industries a/s och Th. Jacobsen & Co AS.

Aktieinnehav: 0

Ulf Bergenudd

Född 1944

Styrelseledamot sedan 1996. Chef LRF Affärsutveckling. Styrelseordförande i Capella AB och Greenbiz AB. Styrelseledamot i DigiDoc AB, Huurre Group Oy, Finland, IT Corporate Finance Fondkommission AB, Sokolow S.A. Polen, Swed-Agri AB och Sveriges Allmänna Exportförening.

Aktieinnehav: 3 000

Monica Caneman

Född 1954

Styrelseledamot sedan 1996. Vice Vd och ställföreträdande Koncernchef SEB. Styrelseordförande i Vitea AB. Styrelseledamot i SEB, Svenska Bankföreningen.

Aktieinnehav: 900

Mildred Forsberg

Född 1946

Styrelseledamot sedan 1996. Anställd hos Scandic och arbetstagarrepresentant för HRF.

Aktieinnehav: 0

Svend Holst-Nielsen

Född 1940

Styrelseledamot sedan 1996. Styrelseordförande i Unilever Sverige AB, Lindab AB, Spendrups AB, HemoCue AB, Samhall Gripen AB och Sydsvenska Industri- och Handelskammaren. Styrelseledamot i Active Biotech AB, Bilvia AB, Ballingskök Kök & Bad AB, SReg.Com AB, Industriförbundet och Lunds Universitet.

Aktieinnehav: 1 500

Mats Lönnqvist

Född 1954

Styrelseledamot sedan 2000. Senior Investment Manager i Ratios AB. Styrelseledamot i bland annat Camfil AB, Telelogic AB, Telge Energi Försäkring AB, Bomans i Trosa AB och Bordsjö Skogar AB.

Aktieinnehav: 0

Roland Nilsson

Verkställande direktör

Född 1950

Verkställande direktör i Scandic Hotels AB och styrelseledamot sedan 1992. Styrelseordförande i AnaMar Medical AB, Frango AB, Linktech AB och Synergica AB. Styrelseledamot i Defcom Holding AB, Proffice AB och SJ AB.

Aktieinnehav: 5 664

Optioner motsvarande 371 500 aktier

Ilkka Suominen

Född 1939

Styrelseledamot sedan 1998. Medlem av Europaparlamentet. VD i Alko Bolagen/Altia Group Oy 1994–1999. Ordförande i styrelsen av Finska ICL 1992–1996.

Aktieinnehav: 300

Revisorer

Hans Karlsson

Auktoriserad revisor
KPMG
Ordinarie

Stefan Älgne

Auktoriserad revisor
KPMG
Ordinarie

Roland Nilsson

Auktoriserad revisor
KPMG
Suppleant

Owe Eurenus

Auktoriserad revisor
KPMG
Suppleant



Koncernledning och ledande befattningshavare

Roland Nilsson



Anders Lilius



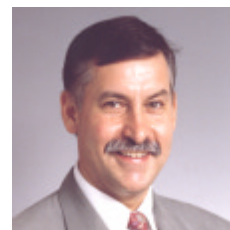
Fredrik Sandelin



Gunnar Brandberg



Hans Frank



Aarne Hallama



Ola Ivarsson



Hans Axel Kristensen



Lars Petersson



Finn Are Rösuvoll



Ivar Villa



Anders Wallgren



Unni Åström

Roland Nilsson
VD & koncernchef
Född 1950
Aktieinnehav: 5 664
Optioner motsvarande 371 500 aktier

Anders Lilius
vVD, Kedjeutveckling
Född 1953
Aktieinnehav: 900
Optioner motsvarande 103 000 aktier

Fredrik Sandelin
vVD, Ekonomi, Finans & IT
Född 1962
Aktieinnehav: 0
Optioner motsvarande 95 000 aktier

Gunnar Brandberg
Direktör, Kommunikation
Född 1955
Aktieinnehav: 0
Optioner motsvarande 70 000 aktier

Hans Frank
Affärsområdeschef Danmark
Född 1947
Aktieinnehav: 3 000
Optioner motsvarande 10 000 aktier

Aarne Hallama
Affärsområdeschef Finland
Född 1952
Aktieinnehav: 0
Optioner motsvarande 54 000 aktier

Ola Ivarsson
Affärsområdeschef Europa
Född 1954
Aktieinnehav: 3 498
Optioner motsvarande 45 000 aktier

Hans Axel Kristensen
Direktör Ledar- och Kompetensutveckling
Född 1966
Tillträtt februari 2001
Aktieinnehav: 0
Optioner motsvarande 4 000 aktier

Lars Petersson
Direktör, Inköp
Född 1963
Aktieinnehav: 0
Optioner motsvarande 30 000 aktier

Finn Are Rösuvoll
Direktör IT
Född 1949
Aktieinnehav: 577
Optioner motsvarande 14 000 aktier

Ivar Villa
Affärsområdeschef Norge
Född 1961
Aktieinnehav: 0
Optioner motsvarande 30 000 aktier

Anders Wallgren
Affärsområdeschef Sverige
Född 1951
Tillträder mars 2001
Aktieinnehav: 0
Optioner: 0

Unni Åström
Försäljningsdirektör
Född 1953
Aktieinnehav: 0
Optioner motsvarande 45 000 aktier

Bolagsstämma och utdelning

Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma äger rum torsdagen den 29 mars 2001 kl 16.30 på Scandic Hotel Slussen, Guldgränd 8, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta i bolagsstämman skall dels vara införd i den av Värdepapperscentralen VPC AB förda aktieboken den 19 mars, dels anmäla sin avsikt att delta till bolaget senast den 23 mars kl 16.00 under adress Scandic Hotels AB, Box 6197, 102 33 Stockholm, eller per telefon 08-517 352 01.

Aktieägare som har låtit förvaltarregistrera sina aktier måste i god tid före den 19 mars genom förvaltarens försorg tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn för att få rätt att delta i stämman.

Utdelning

För verksamhetsåret 2000 föreslår styrelsen en utdelning om 2,30 kr per aktie.

Den totala utdelningen motsvarar 34% av vinsten efter skatt.

Avstämningsdag föreslås bli den 3 april 2001. Utdelningen beräknas då bli utbetald genom VPC den 6 april 2001.

Adress- och bankkontoändring

VPC hämtar automatiskt adressändringar genom den vanliga definitiva flyttningsanmälan som görs via posten, detta under förutsättning att man till sin bank har uppgivit att SPAR-uppdatering önskas till VP-kontot. Automatisk adressändring omfattar ej juridiska personer eller personer som är bosatta i utlandet. Registrering och ändring av avkastningskonto för utdelning och ränta, till exempel Ert ordinarie bankkonto, måste anmälas till Er bank för registrering på Ert VP-konto.



Adresser

Scandic Hotels AB (publ)

Hälsingegatan 40
Box 6197
102 33 Stockholm
Telefon: 08-517 350 00
Fax: 08-517 352 80

Scandic Hotels A/S

VD Ivar Villa
Postboks 173 Skøyen
Sjølyst Plass 5
0212 Oslo
Norge
Telefon: +47 23 15 50 50
Fax: +47 23 15 50 49

Scandic Hotels A/S

VD Hans Frank
Kalvebod Brygge 20
1560 København
Danmark
Telefon: +45 33 48 04 50
Fax: +45 33 91 76 00

Scandic Hotels Oy

VD Arne Hallama
Lars Sonck Båge 10
026 00 Esbo
Finland
Telefon: +358 9 616 41
Fax: +358 9 640 463

Scandic Hotel Deutschland GmbH

VD Tony Reybens
Ferdinand-Sauberbruch-
Straße 14
560 73 Koblenz
Tyskland
Telefon: +49 261 94 73 10
Fax: +49 261 947 31 33

Scandic Hotel N.V.

VD Bas Tolmeijer
Lt. Lippenslaan 66
2140 Antwerpen
Belgien
Telefon: +32 3 235 91 91
Fax: +32 3 235 08 96

Scandic Hotels Eesti AS

VD Toomas Sildmäe
Pärnu str. 22A
101 41 Tallinn
Estland
Telefon: +372 6 407 444
Fax: +372 6 407 333

Scandic

Hotelbetriebsgesellschaft mbH

VD Victor Perack
Handelskai 269
1024 Wien
Österreich
Telefon: +43 1 727 77
Fax: +43 1 727 771 99

Scandic Nederland B.V.

VD Bas Tolmeijer
Van Weerden Poelmanweg 4-6
3768 MN Soestduinen
Holland
Telefon: +31 35 603 83 83
Fax: +31 35 603 83 00

Scandic Hotels (UK) Ltd

VD Ola Ivarsson
165 Queen Victoria Street
EC4V4DD London
Storbritannien
Telefon: +44 1293 521 155
Fax: +44 1293 521 166



SCANDIC HOTELS AB

Box 6197, 102 33 Stockholm. Telefon: 08-517 350 00,

Telefax: 08-517 352 80

Telefon bokning och kundservice: 08-517 517 00

E-mail: info@scandic-hotels.com

www.scandic-hotels.com



0527

Produktion: n3prenör