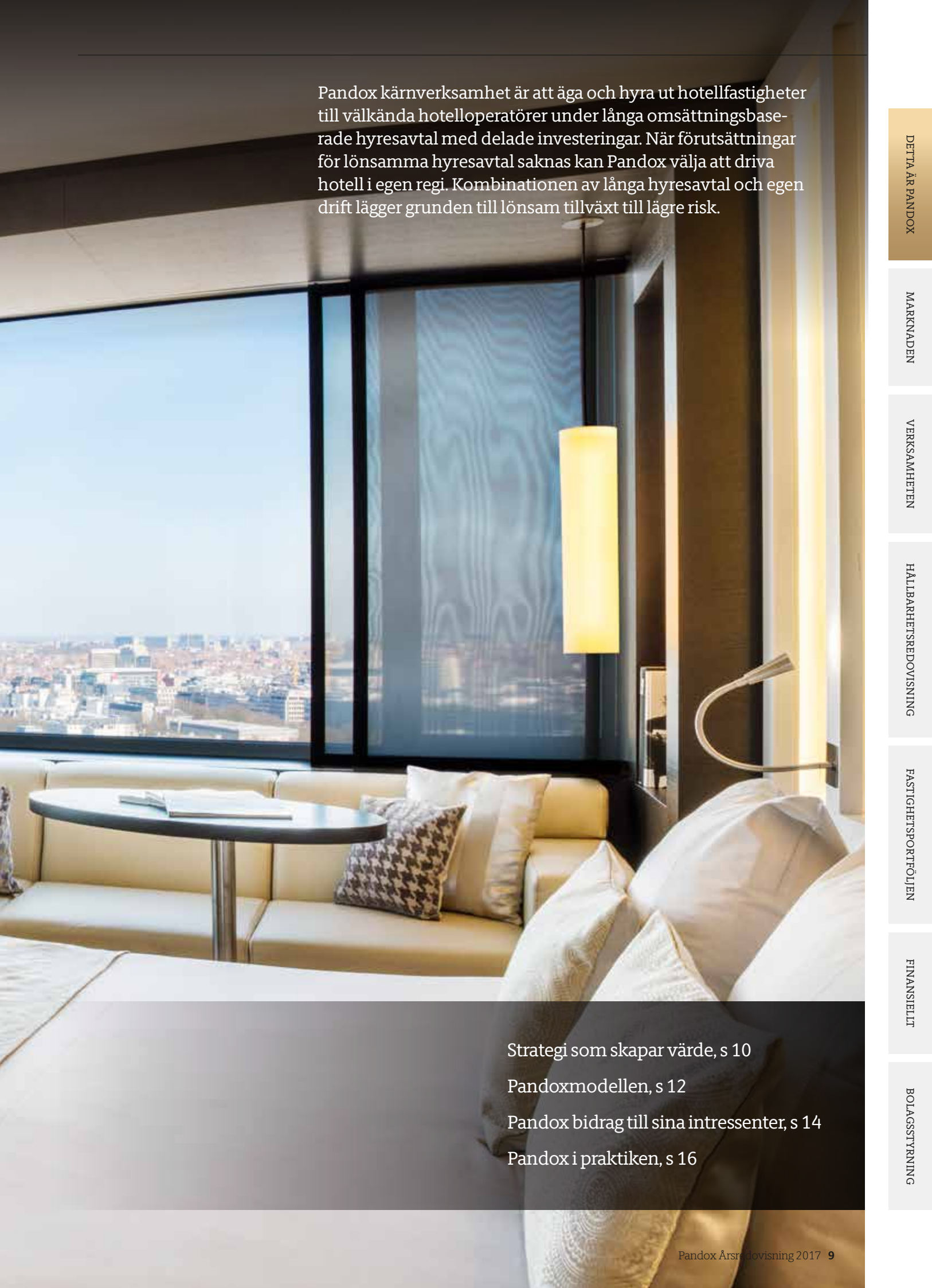


Detta är Pandox

Vision och vägen till framgång





Pandox kärnverksamhet är att äga och hyra ut hotellfastigheter till välkända hotelloperatörer under långa omsättningsbase-
rade hyresavtal med delade investeringar. När förutsättningar
för lönsamma hyresavtal saknas kan Pandox välja att driva
hotell i egen regi. Kombinationen av långa hyresavtal och egen
drift lägger grunden till lönsam tillväxt till lägre risk.

Strategi som skapar värde, s 10

Pandoxmodellen, s 12

Pandox bidrag till sina intressenter, s 14

Pandox i praktiken, s 16

Strategi som skapar värde

Pandox vision

Att vara ett av de ledande hotellfastighetsbolagen i världen när det gäller specialistkompetens för aktivt ägande, förvaltning och utveckling av hotellfastigheter samt drift av hotell.

Mål

Öka värdet för Pandox aktieägare genom ett högre kassaflöde och substansvärde.

Skapa attraktiva hotellprodukter tillsammans med Pandox affärspartners.

Bidra till en positiv utveckling för Pandox medarbetare.

Strategi

Fokus på enbart hotellfastigheter

Stora hotellfastigheter i goda lägen på större marknader

Långa omsättningsbaserade hyresavtal med de bästa operatörerna

Fastighetsportfölj av hög kvalitet med hållbart avtryck

Geografisk diversifiering som minskar svängningar

Förmåga att vara aktiv över hela hotellvärdekedjan sänker risk och skapar möjligheter

Lönsam och ansvarsfull tillväxt med ett positivt bidrag till våra intressenter.

Läs mer om Pandox bidrag till sina intressenter på sidan 14. →

Padox affärsidé

Padox affärsidé är att äga hotellfastigheter och hyra ut dessa till starka hotelloperatörer under långa omsättningsbaserade hyresavtal. Padox har med sin specialistkompetens för aktivt ägande förmåga att agera genom hela hotellvärdekedjan, vilket sänker risken och skapar affärsmöjligheter.

Så här jobbar vi

Högpresterande och högavkastande

Med Padox kan du alltid förvänta dig hög kvalitet, djup kunskap och känsla för detaljer. Vi är ett högpresterande företag som levererar det vi lovar, år in och år ut, till en balanserad risk.

Krävande men givande

Att arbeta med Padox innebär att du måste lyfta ditt spel och vara beredd på att agera i hotellmarknadens framkant. Det kräver en extra ansträngning som i slutändan alltid är värd insatsen.

Från möjlighet till resultat

Padox har sedan första början utvecklat och drivit hotellfastighetsmarknaden framåt. Individer som ett team arbetar ständigt med att hitta nya lösningar och forma nya partnerskap för att fortsätta vinna.

Ständigt bättre affärer

En utmanare med glimten i ögat

Från första början har Padox varit en utmanare och en pionjär. För att lyckas måste Padox vara bättre än sina konkurrenter. Vi tar alltid ett utifrån-och-in-perspektiv samtidigt som vi förflyttar gränserna för vad som är möjligt. Dag in och dag ut arbetar vi hårt för att nå våra mål, lära av våra misstag och ha roligt på vägen till framgång.

En unik position för värdeskapande

Padox kunder och partners vet att vi alltid levererar. När vi vinner nya affärer eller ingår nya partnerskap, är det alltid med individer som kan skapa det unika som andra inte kan.

Förtroende genom måluppfyllelse

Padox verksamhet handlar om förtroende. I Padox fall bygger förtroendet på vår förmåga att leva upp till omvärldens förväntningar. Med tiden förädlar vi förtroende till lojalitet genom att alltid göra det lilla extra för att skapa något som ligger bortom vad andra kan föreställa sig.

Organisation och genomförande

Läs mer om Padox affärssegment på sidorna 38–43.

Fastighetsförvaltning

Vi äger och hyr ut hotellfastigheter.

Operatörsverksamhet

Vi äger och driver hotell.

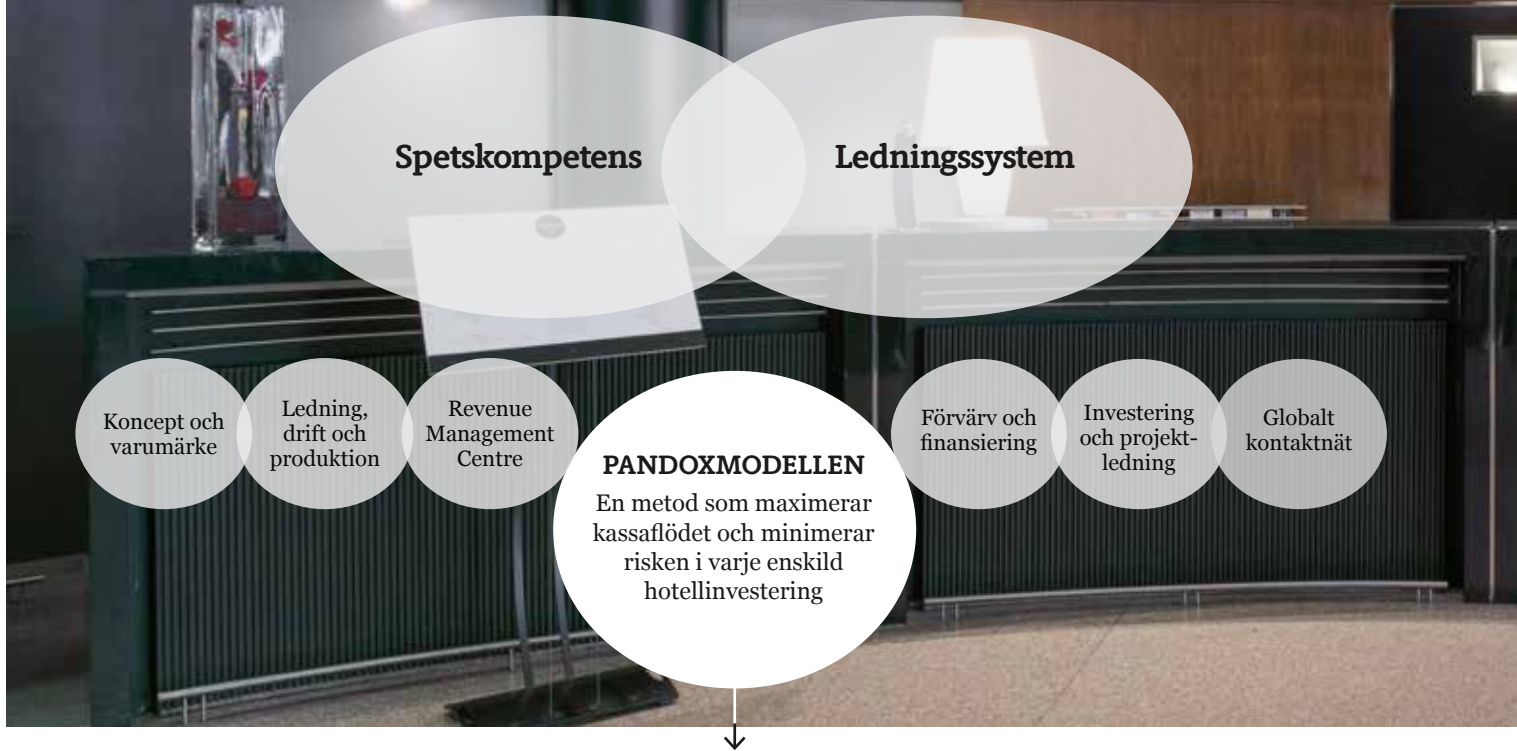
Asset management

Vi förvaltar andras hotellfastigheter.

Spetskompetens och goda ledningssystem

Läs om Padoxmodellen på sidan 12. →

Pandoxmodellen Kompetens och system



Marknadsstrategi
En strategisk plan etableras för varje hotellfastighet baserat på hotellets specifika förutsättningar, dess lokala marknad och position. Hotellfastighetens framtida verksamhetsytta och struktur utvärderas som en del av arbetet med den strategiska planen.

Marknadsanalys
En marknadsanalys genomförs med syfte att bedöma hotellets lönsamhetspotential och förmåga att betala den överenskomna hyran. Den lokala marknaden definieras och analyseras med avseende på efterfrågan, konkurrens samt nuvarande och framtida produkt-erbjudande.



Jonas Törner, SVP, Business Intelligence

Vilken är din roll på Pandox? Jag leder business intelligence-teamet som ansvarar för affärs- och marknadsanalys, portföljvärdering samt stöttar organisationen i förvärvsprocesser.



VINNARKULTUR GER RÄTT FOKUS

På Pandox arbetar vi för att skapa en positiv vinnarkultur där vi minimerar risken för tekniska fel. Logiken är att när vi gör få fel så skapar vi utrymme för medarbetarna att gå framåt, utvecklas och att med kraft och tempo ta sig an de uppgifter som skapar största möjliga värde för Pandox och företagets intressenter. Det gör vi bland annat genom Pandoxmodellen som är en arbetsmetodik för marknadsanalys, marknadsstrategi, lönsamhetsoptimering och avtalsoptimering. Pandoxmodellen lägger grunden för den löpande resultatuppföljning som sker hotell för hotell. Slutmålet är en affärsnära analys- och strategiprocess med hög kvalitet som ökar kassaflödet och minskar risken för varje enskild hotellinvestering.

Lönsamhetsoptimering

Lönsamhetsoptimering

Eftersom en hotellfastighets värde påverkas av lönsamheten i hotellverksamheten är hotelloperatören Pandox viktigaste partner. Pandox analyserar och värderar löpande hotelloperatörens prestation för att säkerställa en god utveckling av verksamheten och därmed hotellfastighetens värde.

Avtalsoptimering

Avtalsoptimering

Det optimala kassaflödet från varje hotellfastighet delas mellan hotelloperatören, Pandox och övriga intressenter genom ett hyres-, franchise- eller managementavtal. Avtalet utformas på sådant sätt att alla parter har ett incitament att löpande förbättra hotellfastighetens lönsamhet och därmed dess värde.

Konkret åtgärds- och aktivitetsplan

Vad arbetar du med på Pandox? En vanlig arbetsdag är relativt blandad med många olika kommersiella och finansiella frågor. Det blir en hel del arbete baserat på Pandoxmodellen som är en arbetsmetodik för analys av varje hotellfastighets kommersiella förutsättningar och prestation. Kopplat till den finns alltid en lång

lista med frågor som handlar om allt från investeringar och hyresavtal till fastighetsvärdering.

Vilken är din viktigaste uppgift? Det är framför allt att vara ett strategiskt beslutsstöd till Pandox kommersiella organisation.

Intäkter i enlighet med strategin

Pandox bidrag till sina intressenter

Värdeskapande affärsmodell

Uthållig och lönsam tillväxt

VÄRDESKAPANDE

ÖKAT KASSAFLÖDE

HÖGRE FASTIGHETSVÄRDE

FINANSIELL STABILITET

BYGGSTENAR

Finansiellt kapital

Kapital från aktieägare om 24 211 MSEK och räntebärande skuld från långivare om 25 474 MSEK.

Humankapital

Kompetenta och motiverade medarbetare med specialistkompetens inom hotellfastigheter, hoteldrift och aktivt ägande.

Tillverkat kapital

Hotellfastigheter till ett värde om 50 121 MSEK med rätt storlek och läge.

Strukturellt kapital

Effektiva system och metoder för hoteldrift och fastighetsutveckling. *Pandoxmodellen*.

Naturkapital

Insatsvaror i form av råvaror och naturresurser.

Socialt kapital

Starka relationer med affärspartners, gäster, kapitalmarknad och samhälle.

VÄRDEGRUND

LEAD

LEARN

LOVE

FAIR PLAY

FUNDAMENT

Lönsam drift är själva fundamentet för Pandox värdeskapande

Våra intressenter

PRESTATION

AKTIEÄGARE

29 respektive 18 procents tillväxt i cash earnings respektive substansvärde (EPRA NAV)

MEDARBETARE

1 130 medarbetare i olika delar av världen med en medarbetarnöjdhet om 79 procent i Operatörsverksamhet

AFFÄRSPARTNERS

143 hotellfastigheter av hög kvalitet, varav 126 uthyrda till externa partners och 17 i egen drift

HOTELLGÄSTER

Cirka 7,8 miljoner gästnätter i hotell i Fastighetsförvaltning och cirka 1,8 miljoner gästnätter i hotell i Operatörsverksamhet samt 81 procents gästnöjdhet i det senare segmentet

KLIMAT OCH MILJÖ

Miljöpåverkan i form av 7 281 ton i växthusgasutsläpp och 246 343 m³ i vattenförbrukning.

Under 2017 minskade energi- och vattenkonsumtionen per gästnatt med 6 respektive 1 procent, i jämförbar portfölj, i Operatörsverksamhet.

Vårt intressentbidrag

VÄRDE (MSEK)

INTRESSENTBIDRAG

Intressenter	Värde (MSEK)	2017	2016
Aktieägare	Utdelning	646	570
Aktieägare	Avkastning på eget kapital ¹⁾	18%	20%
Långgivare	Räntor och avgifter	534	457
Medarbetare	Ersättningar	845	896
Hotellgäster	Intäkter	4 269	3 945
Hyresgäster	Hyresintäkter	2 202	1 717
Hyresgäster	Investeringar	425	173
Leverantörer	Betalningar	2 676	2 484
Samhälle	Skatter och avgifter	359	348

¹⁾ Mätt som tillväxt i EPRA NAV med återlagd utdelning samt avdrag för emissionslikvid.

SOCIALT BIDRAG OCH SAMHÄLLSBIDRAG

- Direkta och indirekta arbetstillfällen.
- Socialt sammanhang och personlig utveckling för medarbetare.
- Produktiva miljöer för möten och rekreation.
- Positiv utveckling av närmiljö.
- Krav på affärspartners att följa uppförandekod.

MILJÖMÄSSIGT BIDRAG

- Genom miljömässigt kloka investeringar i hotellens infrastruktur och effektiv drift kan resursanvändning per m² och gästnatt minska när det gäller energi/koldioxid och vatten.
- Genom återvinning av förbrukningsvaror och förändrade driftsprocesser kan hotellen minska sin miljöpåverkan och i vissa fall även generera ett ekonomiskt överskott.
- Läs mer om Pandox hållbarhetsarbete på sidan 44–55.

Pandox i praktiken Värdeskapande på fem olika sätt

1. Portföljförvärv
2. Uthyrning till starka operatörer
3. Singelförvärv
4. Driftövertagande
5. Hyresförlängning och investering



1

Nytt stort portföljförvärv etablerar Pandox i Storbritannien och Irland

- Total köpeskilling om 800 MGBP
- 21 hotellfastigheter i 20 städer
- 4 694 rum

I december 2017 förvärvade Pandox en portfölj med 37 hotellverksamheter i Storbritannien och Irland tillsammans med Leonardo. Portföljen innehåller 36 operatörsrörelser under varumärket Jurys Inn, 20 förvaltningsfastigheter samt en operatörsfastighet med tillhörande operatörsrörelse under varumärket Hilton Garden Inn. Total köpeskilling uppgick till 800 MGBP på skuldfri basis. Efter tillträdet inleddes en omorganisering av portföljen för att separera hotellfastigheterna från operatörsrörelserna, där Pandox efter slutförande behåller de 20 förvaltningsfastigheterna samt operatörsfastigheten med tillhörande operatörsrörelse, och Leonardo förvärvar de 36 operatörsrörelserna under varumärket Jurys Inn. Förvaltningsfastigheterna kommer att drivas av Leonardo under långa omsättningsbaserade hyresavtal.

Under 2018 förväntas hotellfastighetsportföljen bidra med motsvarande cirka 450 MSEK i driftnetto respektive 200 MSEK i cash earnings. Hotellfastighetsportföljen, inklusive operatörsfastigheten, har ett direktavkastningskrav om cirka 5,8 procent. Förvärvet tydliggör Pandox förmåga att kunna genomföra sin affärsstrategi i internationell konkurrens och växa med god lönsamhet även på nya marknader.

DRIVKRAFTER FÖR FÖRVÄRVET

- Hotellfastigheterna passar väl in i Pandox förvärvsstrategi.
- Hotellfastighetsportföljen är genomgående av hög kvalitet i det övre mellanprissegmentet.

- Pandox etableras i 20 nya städer, varav fyra nya huvudstäder, och når en betydande marknadsnärvaro i Storbritannien och Irland.
- Hotellens lägen och marknadspositioner är genomgående starka.
- Inhemsk efterfrågan som på många marknader kompletteras av betydande internationell efterfrågan.
- Leonardo driver de 20 förvaltningsfastigheterna under 25-åriga omsättningsbaserade hyresavtal med garanterad miniminivå och delade investeringar, vilket är kärnan i Pandox's affärsmodell.
- God potential genom nyligen genomförda renoveringar som ännu inte fått full effekt.

PORTFÖLJÖVERSIKT

Hotellfastighetsportföljen omfattar totalt 21 hotell på 20 orter i Storbritannien och Irland med sammanlagt 4 694 rum. Samtliga förvaltningsfastigheter drivs under varumärket Jurys Inn och operatörsfastigheten under varumärket Hilton Garden Inn. Hotellen är fullservicehotell i den övre mellanprisklassen med en mix av lokal och internationell efterfrågan. Hotellen har starka centrala lägen för affärs-, konferens- och fritidssegmenten. Portföljförvärvet ger Pandox en betydande marknadstäckning i den femte största hotellmarknaden i Europa, mätt i antal gästnätter, samt i ett geografiskt område med totalt cirka 70 miljoner invånare.

Se sidan 28–29 för mer information om marknaden och hotellen.



Jurys Inn Belfast



Jurys Inn Oxford



Jurys Inn Hinckley Island



Jurys Inn Brighton Waterfront

PANDOX-PROFILEN



Jacob Rasin, Director of Business Development

Vad har du för bakgrund?

Jag har en bred hotellbakgrund och en examen i företagsekonomi från Cornell University samt en Swiss Management Hotel Diploma från Hotel Institute Montreux.

Vad arbetar du med på Pandox?

Jag arbetar dels med förvärv, dels med konceptutveckling till exempel när vi tar över hoteldriften och behöver utveckla och ompositionera hotellet.

Vilka är dina viktigaste uppgifter?

Att säkerställa ett högt tempo och en hög kvalitet i Pandox förvärvsprocesser. När det gäller utveckling av nya koncept så är det viktigt att hela tiden hålla sig uppdaterad om både korta och långa trender inom rese- och hotellbranschen så att vi kan skapa konkurrenskraftiga hotellprodukter.

2 Uthyrning till starka operatörer

Pandox har under 2017 ingått avtal om att hyra ut sju hotell i Norden till Scandic Hotels Group samt Hotel BLOOM! och Hotel Berlaymont i Bryssel till NH Hotel Group, samtliga från Operatörsverksamhet. Avtalen är ett resultat av Pandox strategi att vara aktiv över hela hotellvärdekedjan och ta över underpresterande hotellfastigheter, ompositionera dem och därefter hyra ut dem igen till starka hotelloperatörer till konkurrenskraftiga hyresvillkor. I samtliga fall har Pandox framgångsrikt förädlad hotellen genom en kombination av investeringar i hotellprodukten och en mer effektiv drift.



3 Singelförvärv med och utan ompositionering



SINGELFÖRVÄRV OCH OMPOSITIONERING

I maj 2017 förvärvade Pandox Hotel Berlaymont i Bryssel. Hotellet har 212 rum och en konkurrenskraftig mötesprodukt. Hotellet är beläget i direkt anslutning till EU-parlamentet. Hotellprodukten är underpresterande och erbjuder god förbättringspotential med stöd av sitt starka mikroläge och goda kommunikationer både till city och till flygplats. Arbetet med

att lyfta hotellprodukten är i full gång med rumsrenovering och produktivitetsförbättring. Hotellfastigheten tillför ytterligare värde till Pandox redan starka hotellfastighetsportfölj i Bryssel.

KOMPLETTERANDE SINGELFÖRVÄRV

I juli 2017 förvärvade Pandox premiumhotellet Hilton London Heathrow Airport. Hotellet har 398 rum i premiumsegmentet och ett starkt läge i anslutning till Terminal 4

vid London Heathrow Airport. Vid terminalen finns snabb access till London via tunnelbana vilket gör hotellet attraktivt för alla typer av gäster. Hotellet drivs av Hilton under ett långsiktigt omsättningsbaserat hyresavtal i en delmarknad med hög beläggning och goda snittpriser. Hilton London Heathrow Airport utnämndes 2017 till världens ledande flygplatshotell av World Travel Awards.

4 Driftövertagande

En naturlig del av Pandox aktiva ägande är att driva hotell i egen regi. Det kan vara aktuellt till exempel när ett hotell är i behov av en större uppgradering och det inte finns någon möjlighet att ingå ett konkurrenskraftigt hyresavtal med en långsiktig partner. Pandox strategi är då att ta rollen som både ägare och operatör för att säkra hotellfastighetens långsiktiga värdeutveckling. Målet är att träffa nya hyresavtal till kommersiellt attraktiva nivåer.

THE HUB HOTEL & LIVINGROOM

Pandox tog över driften av Mr Chip Hotel 2015 i Kista strax utanför Stockholm. Hotellet, som har 149 rum, genomgick under 2016 en omfattande konceptutveckling och uppgradering och relansades under namnet The Hub Hotel & Livingroom. Hotellet ligger i hjärtat av Science City och erbjuder nya spännande gästlösningar och rumstyper. Målgruppen är framförallt affärsresenärer och medarbetare från internationella företag som stannar både längre och kortare tid samt uppskattar en roligare och personligare hotellmiljö.

LILLEHAMMER HOTEL OCH MEETINGPOINT HAFJELL

Pandox tog över driften av de norska hotellen Radisson Blu Lillehammer och Quality Hotel Hafjell 2015 respektive 2016. I samband med övertagandena bytte hotellen namn till Lillehammer Hotel och Meetingpoint Hafjell Hotel & Resort. Hotellen ligger nära varandra i direkt anslutning till attraktiva skidanläggningar med utmärkta förutsättningar för möten, events och upplevelser under årets samtliga årstider. Tillsammans utgör hotellen omkring hälften av Lillehammerregionens totala rumskapacitet. Sedan övertagandena har målsättningen varit att skapa två av Norges absolut bästa destinationshotell med tydlig sportprofil för både fritids och affärsresenärer. Hotellen genomgick omfattande renoveringar efter övertagandena.



Samtliga hotell ovan drivs idag av Scandic under långa omsättningsbaserade hyresavtal.

Scandic Lillehammer

5 Hyresförlängningar i Norden



Scandic Grand Hotel Örebro

Pandox arbetar fortlöpande med hyresförlängningar som oftast innehåller gemensamma investeringsprogram. I juni 2016 ingick Pandox avtal med Scandic Hotels Group om en förlängning av hyresavtalen för 19 hotellfastigheter i Norden, inklusive ett gemensamt investeringsprogram på totalt 470 MSEK, där Pandox andel utgör cirka hälften. I programmet ingår renovering av närmare 1 600 hotellrum och badrum, uppgradering av Food & Beverageutbud, konferensutrymmen och publika ytor samt tillskapande av 73 nya hotellrum. Investeringsprogrammet genomförs 2017–2020 och följer den samarbetsmodell som Pandox och Scandic använt i det tidigare genomförda Sharkprojektet där Pandox och Scandic tillsammans renoverade, uppgraderade och utvecklade 40 hotell i Norden. Hyresförlängningarna bekräftar Pandox strategi och affärsmodell med långa omsättningsbaserade hyresavtal med starka operatörer och gemensamma investeringar. Avtalet bidrar till en ökning av intäktspotentialen för både Pandox och Scandic genom mer konkurrenskraftiga hotellprodukter.



Scandic Plaza Borås

”Delade investeringar med delad risk lägger grunden för framtida tillväxt.”

- 714 MSEK investerat 2017.
- 870 MSEK ”pipeline” vid utgång av 2017 i befintlig portfölj.