nsp
nordic service partners

ÅRSREDOVISNING **2013**

T.G.I. FRIDAY'S

BURGER KING

KFC

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Verksamheten 3

- Året i korthet 3
- VD har ordet 4
- Mål och strategier 6
- Marknad 9
- Våra varumärken 15
- Organisation 19
- Medarbetare 20
- Historik 21
- Femårsöversikt 22

Förvaltningsberättelse 23

- Resultat och ställning 24
- Risker och osäkerhetsfaktorer 25
- Moderbolag, ägare och aktie 28
- Ersättningsprinciper 29
- Bolagsstyrning 30
- Internkontroll 32
- Vinstdisposition och övrig information 34

Räkenskaper 36

- Koncernen 36
- Moderbolaget 40
- Noter 45
- Styrelsens underskrifter 69
- Revisionsberättelse 70

Styrelse och ledning 72

- Styrelse 72
- Ledning 73

Aktieägarinformation 75

- Aktien 75
- Årsstämma 2014 79
- Årsredovisning 2013 79

Ordlista 80

Om denna årsredovisning 81

Året i korthet

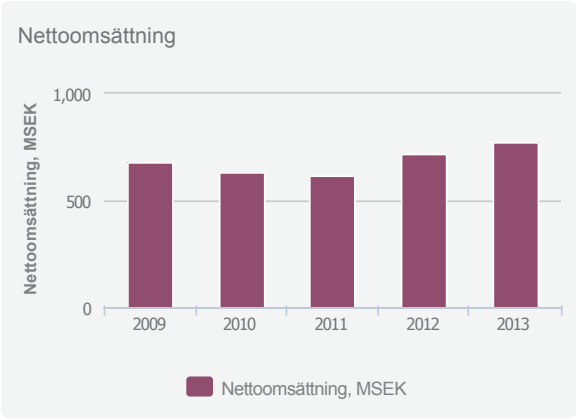
Nordic Service Partners (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag och driver 58 Burger King-restauranger i Sverige och Danmark. Bolaget omsatte 2013 780,6 MSEK, har närmare 1900 anställda och är sedan 2008 noterat på Nasdaq OMX Stockholm. Sedan 2014 är NSP franschisetagare till varumärkena KFC (Kentucky Fried Chicken) och TGI Friday´s.

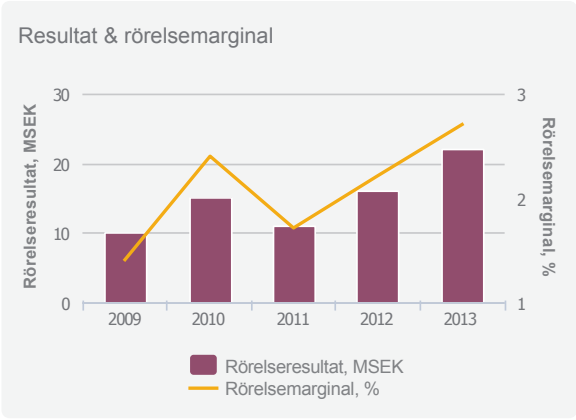
ÅRET I SIFFROR

- Omsättningen ökade med 55,3 MSEK, 7,6 procent, till 780,6 MSEK (725,3).
- Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 35 procent och uppgick till 21,5 MSEK (15,9).
- Resultat efter skatt uppgick till 7,4 MSEK (1,4).
- Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 0,64 SEK (0,12).
- Resultatet före avskrivningar (EBITDA) inklusive Taco Bar som såldes i januari 2014 ökade med 14 procent och uppgick till 58,4 MSEK (51,4).

VIKTIGA HÄNDELSER

- Fyra nya restauranger, varav en ersätter en gammal restaurang som stängts, har tillkommit i Sverige under året. Utbildnings- och öppningskostnader har belastat resultatet med ca -2,4 MSEK (-2,8).
- Efter räkenskapsårets utgång har NSP slutit franschiseavtal med Yum! Brands och Carlson Companies för att lansera restaurangkedjorna Kentucky Fried Chicken (KFC) och TGI Friday´s.
- Styrelsen föreslår att utdelning lämnas om 0,25 kronor per aktie.





VD har ordet

2013 har varit ett spännande år för oss. Året har präglats av fortsatt tillväxt och resultatförbättring och har också bjudit på en hel del förändringar som vi kunde berätta om först i början av 2014: I januari sålde vi Taco Bar och i februari offentliggjorde vi att vi kommer lansera KFC (Kentucky Fried Chicken) i Sverige. I slutet av samma månad kunde vi berätta om vårt utvecklingsavtal med TGI Friday's i Danmark.

Avtalen med KFC och TGI Friday's är direkta resultat av de senaste årens strävan mot att bli en renodlad franchisetagare av flera framgångsrika internationella varumärken. Under året som gått har vi arbetat för att nå detta mål och nu har vi, vid sidan om Burger King, två nya varumärken i vår restaurangportfölj: världens största kycklingbaserade quick-service-kedja i KFC och ett av världens mest kända casual-dining-koncept i TGI Friday's.

RESULTATFÖRBÄTTRING 2013

Resultatmässigt har 2013 inneburit ett klart uppsving från tidigare år. Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 35 procent och uppgick till 21,5 MSEK (15,9). Ökningen kan främst förklaras av de Burger King-restauranger som förvärvades i oktober 2012 och våra tre nya restauranger som öppnades under 2013. De förvärvade restaurangerna har under året förbättrat lönsamheten i linje med våra kalkyler och de nyöppnade restaurangerna i Växjö, Nyköping och Borås har levt upp till våra förväntningar. I Karlstad bytte vår Burger King-restaurang adress till ett mer fördelaktigt läge i samma område som tidigare, och den nya restaurangen har redan nått en väsentligt högre försäljningsnivå än den tidigare.

Våra 58 Burger King-restauranger genererar ett stabilt kassaflöde och vi förväntar oss att lönsamheten kommer att fortsätta förbättras successivt. Detta ger oss möjlighet att finansiera en fortsatt expansion för våra varumärken Burger King, KFC och TGI Friday's.

VERKSAMHET I FÖRÄNDRING

Under 2013 utsåg Burger King Corporation det norska företaget King Food A/S till masterfranchisetagare till varumärket Burger King i Skandinavien. I praktiken innebär detta inte någon skillnad för oss när det gäller vår affärsmodell eller den dagliga driften av våra Burger King-restauranger och efter en inkörningsperiod fungerar samarbetet allt bättre. Samarbetet omfattar främst det nationella varumärkesarbetet och kampanjaktiviteter. Efter en del marknadsföringsproblem under hösten 2013 och i början av 2014 har vi nu hittat en fungerande struktur och samarbetsform både vad gäller vår verksamhet i Sverige och Danmark.

Under året som gått har vi introducerat schemaläggningssystemet "NSP Work Force Management System" på samtliga våra restauranger. Schemaändringar underlättas genom att medarbetare numera kan boka in sig på arbetspass via smartphone eller dator, vilket i sin tur leder till ökad flexibilitet och planeringsmöjligheter för vår ofta unga personal. Det senare är inte minst viktigt för att skapa en bättre arbetssituation för våra anställda.

Vi har även inlett en satsning på att förbättra våra restaurangchefers möjlighet att själva skapa tidsavgränsade lokala marknadsföringsinsatser. Att upprätthålla en hög närvaro med marknadsföring och attraktiva kampanjer i närområdet blir allt viktigare för att vi ska kunna förbättra vår position på lokal nivå. Våra engagerade restaurangchefer och medarbetare är ovärderliga i denna satsning.

BREDDAD RESTAURANGPORTFÖLJ

Hamburgerbranschen i Sverige har under en tid varit starkt konkurrensutsatt. Vi tror att det framöver kommer bli allt svårare att konkurrera om citylägen med hamburgerrestauranger, men bedömer att både KFC och TGI Friday's kommer ha goda förutsättningar att klara höga cityhyror genom sina starka och unika positioner på sina respektive marknader.

Avtalet med TGI Friday's ger NSP en ingång på den attraktiva danska casual dining-marknaden och innebär att NSP får exklusiv rätt att öppna TGI Friday's-restauranger i Danmark under fem år framöver. NSP har genom arbetet med Taco Bar byggt upp en erfarenhet av att driva restauranger i casual dining-segmentet och vi ser nu fram emot att ta med oss den kunskapen till vår satsning på TGI Friday's.

KFC känns också spännande. I USA är kycklingkonsumtionen 40 procent högre än nötköttkonsumtionen och i Sverige ökar kycklingkonsumtionen starkt. Måltider med kyckling som ingrediens är den näst mest populära hemlagade maträtten i Sverige idag.

Det finns idag över 650 hamburgerrestauranger i Sverige och på många orter är hamburgerrestauranger det enda tillgängliga fast food-alternativet. Eftersom KFC blir den första restaurangkedjan i landet med ett renodlat kycklingkoncept bedömer vi att det inte kommer vara ett problem för oss att hitta attraktiva lägen för restaurangerna. KFC har internationellt sett visat sig vara ett kompletterande snarare än konkurrerande koncept och restaurangerna placeras ofta vid sidan av en eller flera hamburgerrestauranger. En sådan etableringsstrategi kan visa sig lämplig och framgångsrik även för oss.

VÄGEN FRAMÅT

Vi bedömer att 2014 kommer att bli ett intensivt år med ytterligare två starka varumärken i portföljen med allt vad det innebär av utbildning, inköp, distribution och etablering. Förhoppningsvis kommer vi att kunna lansera Sveriges första KFC i Stockholmsområdet under 2014. Lanseringen av Danmarks första TGI Friday's ligger sannolikt längre fram i tiden och är beroende av att vi lyckas hitta ett passande city-läge. Vi undersöker just nu lämpliga lägen och söker främst i Köpenhamnsområdet.

Vi kommer fortsätta att driva vår Burger King-verksamhet enligt samma modell vi är vana vid. Vi ska upprätthålla hög operationell standard på våra restauranger och fortsätta att expandera ansvarsfullt genom att endast etablera restauranger på de allra bästa av lägen: Drive Thru-restauranger vid vältrafikerade vägar och stadsrestauranger på attraktiva city-lägen.

När vi blickar framåt känner vi stor tillförsikt till vår egen organisation och våra varumärken. Däremot kan riksdagsvalet 2014 komma att påverka förutsättningarna i vår bransch. Får vi en röd-grön majoritet kommer föreslagna momshöjningar och höjda arbetsgivaravgifter för unga leda till kostnadsökningar för hela restaurangbranschen som helhet och för segmentet quick service restaurants i synnerhet. Sådana kostnadsökningar måste i så fall kompenseras med ett högre konsumentpris, vilket i sig kan komma att tillfälligt påverka försäljningen.

Även om vi förstås är nöjda över att ha fått möjligheten att lansera två av världens mest kända varumärken i Sverige respektive Danmark så kvarstår mycket arbete innan dörrarna kan öppnas till de första restaurangerna.

De första KFC- och TGI Friday's-restaurangerna kommer till en början ha högre uppstartskostnader än den genomsnittliga Burger King-restaurangen. Detta gäller såväl initiala utbildningskostnader som tiden vi behöver investera i de första restaurangerna innan de kan nå full potential. Dessa kostnader finns förvisso alltid med i beräkningarna vid en nyetablering, men när vi nu introducerar helt nya varumärken ser vi det som särskilt viktigt att lägga ner den tid och de resurser som krävs.

Vidare är det viktigt att förstå att det inte finns något avtalsmässigt tvång på att vi ska öppna ett visst antal restauranger under de givna avtalsperioderna, både vad det gäller KFC och TGI Friday's. Utvecklingsarbetet skall präglas av devisen "skynda långsamt" och vi ska enbart etablera enheter på "triple A"-lägen i syfte att skapa resultat och långsiktig värdetillväxt för aktieägarna. Givet vår nuvarande finansiella struktur bedömer vi att vi har kapacitet att öppna 5-7 restauranger om året inom QSR.

Vi har under året nått en vinstnivå som möjliggör utdelningar och det var ett stort steg att för första gången i bolagets historia kunna föreslå en utdelning. Mitt mål är att kunna föreslå för styrelsen att bolaget ska fortsätta lämna utdelning till aktieägarna så att vi därmed kan erbjuda en rimlig direktavkastning.

TILL SIST

Det står klart att 2014 kommer att bli ett viktigt och utmanande år i NSP:s historia. Även om vi är medvetna om att vi aldrig helt och hållet kan planera för allt som kommer att hända på vägen bedömer vi att vi har goda förutsättningar för att båda kommande varumärkeslanseringar ska gå så smidigt som möjligt. Samtidigt förväntar vi oss att nuvarande restaurangportfölj fortsättningsvis kommer att leverera på samma höga nivå som tidigare, och förhoppningsvis ännu bättre.

Avslutningsvis skulle jag personligen och å ledningens vägnar vilja tacka alla våra medarbetare som gör ett jättejobb med att driva våra Burger King-enheter med en service i världsklass. Våra medarbetare är avgörande för all vår verksamhet och vi är stolta över den personalkultur som har växt fram i restaurangerna. Vi kan bara hoppas att vi kan bära med oss så mycket som möjligt till våra nya restaurangsatsningar.

Vi kan härmed stänga böckerna för 2013 och konstatera att vi har levererat ett starkt förbättrat resultat och åstadkommit de strategiska förändringar som har varit nödvändiga för att vi ska kunna nå vår framtida position som Nordens främsta restaurangföretag.

Morgan Jallinder

Vd Nordic Service Partners

Mål och strategier

AFFÄRSIDÉ

NSP ska erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer till gäster i Norden. Servicenivån ska motsvara gästernas högt ställda förväntningar på en måltidsupplevelse i enlighet med respektive varumärkes erbjudande. Detta uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap.

AFFÄRSMODELL

NSP är ett restaurangföretag specialiserat på att vara en effektiv franchisetagare till starka internationella varumärken. NSP är sedan 2005 franchisetagare till Burger King och utökade 2014 verksamheten till att även omfatta varumärkena KFC (Kentucky Fried Chicken) och TGI Fridays. Franchisegivarna tillhandahåller varumärke och koncept, nationella kampanjer, inköpskanaler, produktutveckling medan NSP svarar för etablering, planering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. För KFC ansvarar NSP för nationell och lokal marknadsföring. Försäljning och resultat skapas genom att erbjuda restaurangkoncepten till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt.

MÅL

NSP ska vara en ledande nordisk restaurangoperatör med en EBITDA-marginal om 9 procent och en rörelsemarginal om 5 procent, samt vara en attraktiv partner till kapitalmarknadens aktörer, näringsidkare och fastighetsägare.

Bolagets driftsmarginal (EBITDA-marginal i restaurangportföljen) ska uppgå till minst 13 procent och SG&A ska inte överstiga 4 procent.

TILLVÄXT ÖVER EN KONJUNKTURCYKEL

NSP ska uppnå en tillväxt för jämförbara restauranger på 5 procent per år. Tillväxt genom nyetableringar och förvärv ska uppgå till ytterligare minst 5 procent per år. För 2013 uppgick tillväxten till -5,5 (3,1) för jämförbara restauranger och tillväxt genom nyöppningar och förvärv till 13,5 (16) procent.

FINANSIELL STRUKTUR

Soliditeten ska vara lägst 25 procent. För 2013 uppgick soliditeten till 30,2 procent (27,5).

STRATEGIER

LÖNSAMMA OCH LOKALT MARKNADSFÖRDA RESTAURANGER

NSP:s primära fokus är att erbjuda gästerna positiva måltidsupplevelser vilket skapas genom att trevliga människor tillhandahåller god mat och en jämn och hög servicenivå som överträffar gästernas förväntningar. Försäljningen i det befintliga restaurangbeståndet ska ökas år från år genom lokal marknadsföring och hög service.

OPTIMERAD STORDRIFT

NSP:s optimerade stordrift innebär ett och samma arbetssätt på alla restauranger. Arbetssättet omfattar hur man driver restaurangen med målet att överträffa gästens förväntningar såväl som hur man arbetar med matsäkerhet, råvaruplanering, kostnadskontroll och utveckling av medarbetare. Optimerad stordrift omfattar även våra standardiserade state-of the art IT-system, enhetliga rapportering och uppföljning av försäljning och resultat på daglig basis. NSP:s administrativa organisation, har som mål att överträffa restaurangernas krav och behov av support på effektivast möjliga sätt genom ett enhetligt arbetssätt.

MEDARBETARE SOM TRIVS

NSP arbetar aktivt med att skapa en medarbetarupplevelse där medarbetare trivs, utvecklas och gillar att gå till arbetet. NSP ska kännetecknas av en för branschen lägre personalomsättning som uppnås med hjälp av engagerade, välutbildade och certifierade arbetsledare och restaurangchefer i kombination med attraktiva avtalslösningar och incitamentsystem som stöder självständigt ansvarstagande.

För många av våra medarbetare är våra restauranger deras första arbetsplats. Vi tror på att ge ungdomar ansvar för den dagliga driften av våra restauranger och samtidigt ta hand om våra gäster. Vår målsättning är att de ska vidareutvecklas och stanna länge hos oss, för att senare kunna axla en roll som exempelvis restaurangchef. Just denna karriärsutveckling har många av våra restaurangchefer gjort, vilket innebär att de har en gedigen erfarenhet av allt från service och drift, via ekonomi till personalfrågor. Det ökar förutsättningarna för att våra medarbetare trivs hos oss, vilket givetvis är viktigt för oss för att kunna fortsätta vår utveckling.

ATTRAKTIV KOMMERSIELL PARTNER

NSP ska vara en attraktiv affärspartner för fastighets- och köpcentrumägare. NSP ska löpande utveckla restaurangportföljen genom investeringar i ombyggnader, omflyttning av restauranger till attraktivare lägen och nyöppningar på i första hand befintliga marknader.

NORDISK HEMMAMARKNAD

NSP ser Norden som sin hemmamarknad och arbetar för etablering av KFC i Sverige, TGI Fridays i Danmark och för fortsatt expansion av Burger King-verksamheten.

Värdedrivande faktorer

NSP:s framgång är beroende av fem värdedrivande faktorer:

- Nyetableringar är NSP:s huvudfokus för organisk tillväxt. Nyetableringar görs företrädesvis vid trafikknutpunkter i anslutning till större tätorter, köpcentrum eller i centrala citylägen. Den breddade varumärkesportföljen öppnar för nyetableringar i lägen som tidigare inte varit attraktiva för ytterligare ett hamburgerkoncept.
- Renoveringar av restauranger sker löpande för att upprätthålla konkurrenskraft och erbjuda gästerna en attraktiv måltidsupplevelse.
- Marknaden för fast food fortsätter att växa i takt med att uteätandet fortsätter att öka. Kedjekoncepten fortsätter att ta marknadsandelar, även om man möter konkurrens från färdiglagad mat som säljs i vanliga dagligvarubutiker.
- Kostnadssynergier skapas genom kostnadskontroll och de stordriftsfördelar som kedjeformen skapar inom nyetablering, utveckling, kompetensutveckling, marknadsföring och administration. NSP:s administrativa plattform kan hantera ett större antal nya restauranger utan att kostnaden påverkas nämnvärt.
- NSP arbetar kontinuerligt med att skapa en medarbetarupplevelse som gör att de anställda trivs och tycker det är positivt att gå till jobbet. Nöjda och engagerade medarbetare mår bra och är viktiga för att ge gästerna bästa service och leva upp till NSP:s löfte till franschisegivarna.

Positionering

GÄSTER

NSP:s restauranger ska kännetecknas av Operational Excellence. Det innebär att restaurangerna ska vara bättre än övriga Quick Service Restauranger på att överträffa gästernas förväntningar. Gästupplevelsen är viktigast och målet är att alla gäster ska serveras snabbt i en ren och fräsch miljö. Inredningen ska följa respektive varumärkes senaste designkoncept och maten tillredas av bra råvaror.

NSP mäter och mäts regelbundet på en rad punkter som återspeglar Operational Excellence. Restaurangerna håller en genomsnittligt bra nivå och NSP arbetar kontinuerligt för att öka prestationerna och förbättra gästupplevelsen. Ombyggnation av restauranger har under året fortsatt och vi har nu byggt om flertalet av våra restauranger till Burger Kings senaste designkoncept 20/20, vilket är viktigt för bättre gäst- och medarbetarupplevelse.

MEDARBETARE

NSP ska vara en av Sveriges bästa arbetsgivare. Våra medarbetare är vårt ansikte utåt och vi vill att våra de ska känna sig engagerade, kompetenta och stolta. De ska också må bra, ha rätt utbildning och erbjudas en lärande och innovativ miljö med attraktiva karriärmöjligheter.

NSP arbetar aktivt för att förbättra medarbetarupplevelsen. Utbildningar är en viktig del i detta arbete och erbjuds löpande inom ramen för NSP Academy.

INVESTERARE

NSP ska vara ett finansiellt stabilt företag där lönsamhet prioriteras före tillväxt. Med det som grund ska NSP expandera sin verksamhet genom etablering av nya restauranger på de mest attraktiva lägena i Norden. Expansionen ska finansieras med egna medel såväl som genom extern finansiering.

SAMHÄLLE

NSP ska kännetecknas som en god samhällsaktör som följer lagar och avtal. Vi utvecklar vår verksamhet endast genom att våra medarbetare i organisationen utvecklas i en trygg och säker arbetsmiljö.

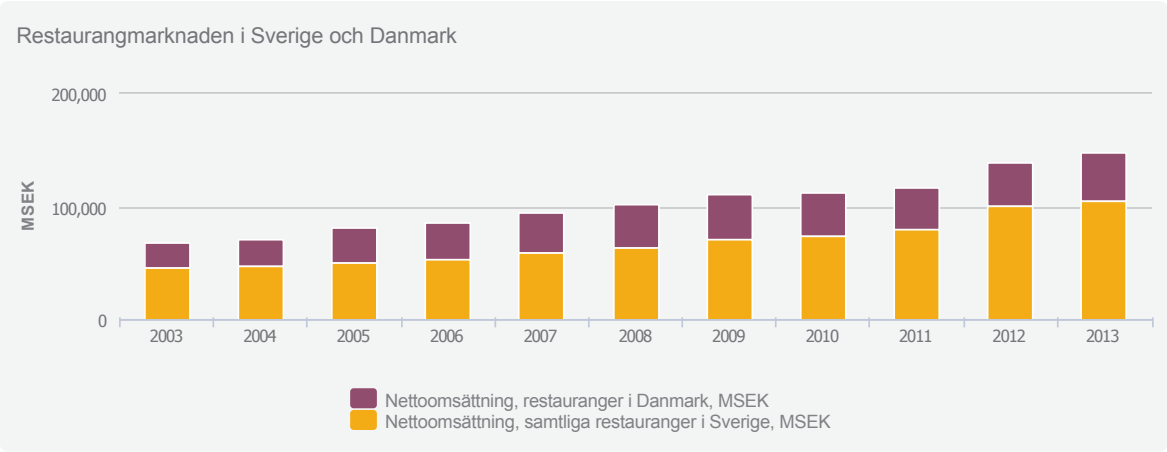
Marknad

STORLEK OCH TILLVÄXT

NSP driver för närvarande 58 Burger King-restauranger i Sverige och Danmark. NSP har även sedan 2014 inlett franchisesamarbeten med restaurangkedjorna KFC och TGI Friday´s. NSP:s fokuserar på snabbmatssegmentet inom restaurangmarknaden i Sverige och Danmark. Marknaden omfattar alla aktörer som fokuserar på att erbjuda kunder färdigförpackad mat över disk men utan bordsservering.

Segmentet benämns även "QSR" som är en förkortning av det engelska begreppet Quick Service Restaurants. Inom QSR ryms många olika typer av mat som till exempel sushi, hamburgare, sallad och korv med bröd som alla konkurrerar med varandra om konsumentens plånbok. Ett närliggande och konkurrerande erbjudande kommer från färdiglagad mat, färsk eller fryst, som framförallt säljs via livsmedelsbutiker. Detta marknadssegment kallas för HMR som är en förkortning av Home Meal Replacement.

QSR-marknaden har haft en positiv utveckling sedan 90-talet även om finanskrisen bromsade upp utvecklingen. De senaste tre åren har tillväxten kommit tillbaka i både Sverige och Danmark och trenden med stadigt växande konsumtion av matservicetjänster som restaurangbesök, snabbmat, take away, färdiglagat och motsvarande håller i sig. Vinnarna i Sverige har hittills varit hamburgerkedjor och kaféer som vuxit på bekostnad av övriga aktörer (Delfi Food Service Guide, 2013). I Danmark har Restaurangmarknaden vuxit med nästan 60 procent under 2000-talet.



Källa: Statistiska Centralbyrån 2013 och Danmarks Statistik 2013

TRENDER OCH DRIVKRAFTER

Marknadstillväxten drivs av attitydförändringar och nya beteenden som leder till förändrade konsumtionsmönster. Den starkaste trenden på restaurangmarknaden är att det blir allt vanligare att äta och umgås utanför hemmet, gärna i kombination med shopping eller upplevelser av olika slag. Det blir också allt vanligare att äta mellanmål i farten. Bekvämligheten och tidsaspekten är viktig för många hushåll som varken kan eller vill ägna tid åt matlagning.

Sammantaget förväntas QSR-marknaden att växa av följande drivkrafter:

- **Tillväxt av köpcentrum** - tillväxten av köpcentrum gör att handeln flyttas dit och att konsumenterna förlägger mer tid på shopping och ofta i kombination med restaurangbesök. Köpcentrumtrenden leder även till ökat bilresande, vilket ökar trafikflöden runt infarter och trafikknutpunkter.
- **Strukturförändringar i detaljhandelsmarknaden** - hård konkurrens driver fram ökad professionalism och kedjebildning. Det utländska ägandet ökar liksom andelen riskkapitalister.
- **Växande befolkning** - fler potentiella kunder.
- **Urbaniseringen fortsätter** - ökad befolkning i större tätorter ökar kundunderlaget.
- **Demografiska faktorer talar för att antalet ensamhushåll kommer att växa** - personer som lever i ensamhushåll tenderar att äta mat som lagats utanför hemmet.
- **Konsumenterna lägger allt mindre tid på matlagning och måltider** - alla aktörer som erbjuder tidseffektiva måltidslösningar gynnas av denna trend.

- **Detaljhandeln bedöms fortsätta växa på grund av befolkningsökningen** - ökad handel ger fler personer som rör sig i citylägen, i köpcentrum och på vägarna.
- **Nya kundgrupper tillkommer** - Nya generationer som växer upp med snabbmat ökar andelen potentiella kunder i befolkningen.

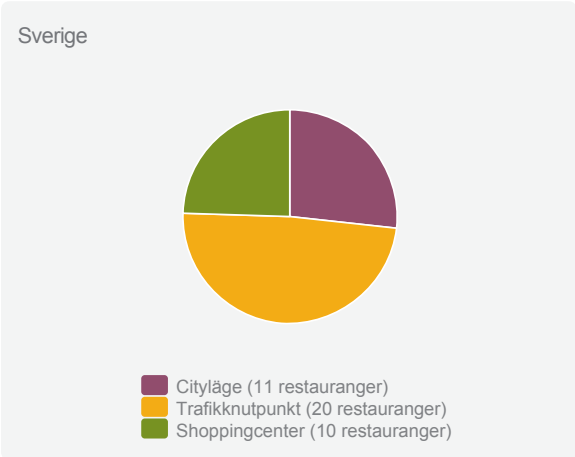
MARKNADSPLATSER

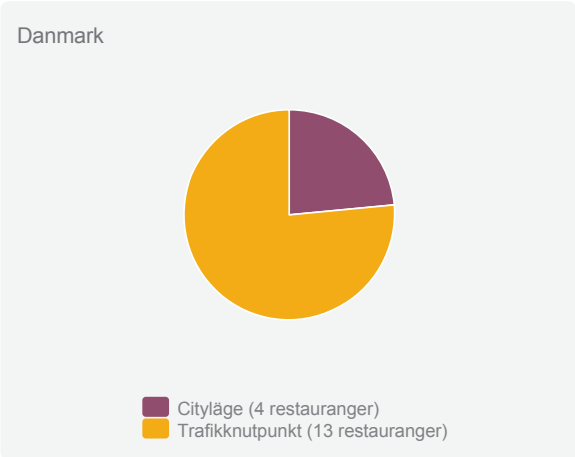
NSP inriktar sig på marknadsplatser som karaktäriseras av ett jämt flöde av potentiella gäster, där målgruppen har kort om tid för att tillgodose ett måltidsbehov men där välkända varumärken som exempelvis Burger King efterfrågas.

Restaurangernas försäljningspotential avgörs av deras lokala marknadsförutsättningar som antal invånare, trafikflöde, lokala konkurrenter och restaurangens förankring i området. Restaurangens läge är därmed den mest avgörande faktorn för en restaurangs framgång.

Gäst- och trafikflödet påverkas även av konjunkturläget och konsumtionsutvecklingen i respektive land. Det är framförallt viktigt att restaurangen lyckas med sitt erbjudande i form av en trevlig miljö, snabb service och attraktiva produkter. Kännedomen om NSP:s olika varumärken skapar en förväntansbild som varje restaurang har som mål att överträffa.

NSP har sina befintliga restauranger fördelade mellan tre huvudtyper av marknadsplatser där fristående restauranger, så kallade drive-thru-enheter, i anslutning till trafikknutpunkter nära köpcentrum eller större trafikleder är den marknadsplats som för närvarande prioriteras vid nyetablering. I samband med nyetableringar av andra restaurangkoncept kommer NSP leta lokaler i områden där det finns stora folkströmmar till exempel i citylägen och där restaurang- och barstråk är vanligt förekommande. De restaurangkoncept som håller genomsnittligt högre menypriser och erbjuder alkohol, till exempel TGI Friday´s, är inte aktuella vid trafikleder.





CITYLÄGEN

Intressanta gatulägen karaktäriseras av placering i de centrala delarna av en stad. Läget ska vara på den mest kommersiella delen av gatan (så kallade A-lägen), längs med ett gångstråk eller på en hörna där två gångstråk möts. Även torgliknande miljöer, som i regel blir en mötesplats, är intressanta.

Gatulägena ska synas och vara lättillgängliga med många förbipasserande i form av arbetande/besökare på bland annat kontor, butiker och hotell i närområdet. Det potentiella flödet av gäster ska vara jämnt fördelat över dagen/kvällen under möjliga öppettider.

TRAFIKKNUTPUNKTER

Ett intressant läge vid en trafikknutpunkt kännetecknas av att det i området finns ett stort trafikflöde genererat av att det finns många boende i området, att många passerar knutpunkten på väg till och från jobbet, skolan, fritidsaktiviteten, till shoppingen och/eller att det ligger nära ett shoppingcentrum.

En trafikknutpunkt kan också kännetecknas av att det är en knutpunkt mellan två större vägar och att det finns ett naturligt behov för ett stopp mellan två större orter.

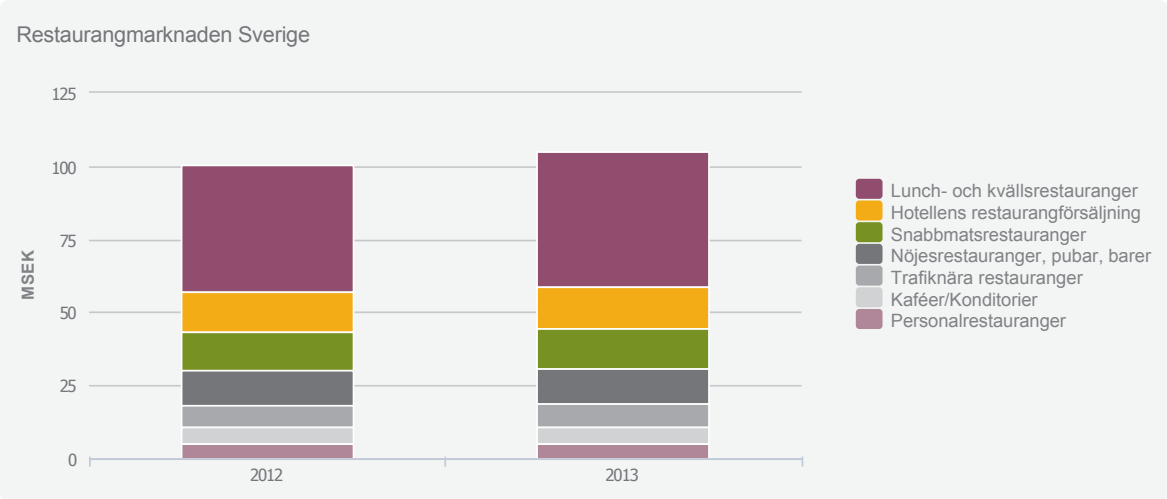
KÖPCENTRUM

Konsumentens val av köpcentrum hör i första hand samman med geografisk närhet. Utbudet av mat och dryck kan ha större betydelse än utbudet av butiker (med undantag för Systembolaget och Apotek). Köpcentrumets tillgänglighet och attraktivitet och köpcentrumledningens förmåga att fortlöpande skapa attraktiva erbjudanden/aktiviteter blir sammantaget viktiga faktorer för att locka ett jämnt flöde av besökare.

Marknaden för köpcentrum har vuxit kraftigt i Skandinavien och konkurrensen mellan olika köpcentrum har ökat väsentligt. NSP prioriterar framförallt köpcentrumlägen som är fristående och ligger utanför själva centrumbyggnaden, något som möjliggör Drive Thru-restauranger.

Sverige

Den svenska restaurangmarknaden skiljer sig från övriga nordiska grannländer bland annat genom traditionen att äta varm mat till lunch, vilket skapar en större marknad än exempelvis i Norge och Danmark där medhavda smörgåsar fortfarande är vanligt.



Källa: Statistiska Centralbyrån 2013

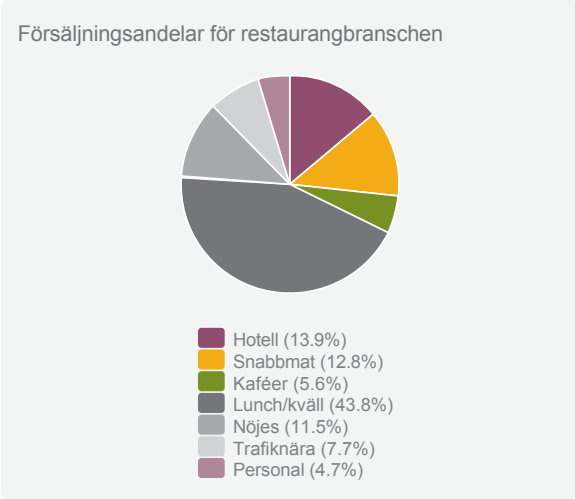
QSR-marknaden har genomgått en kraftig strukturförändring där kedjekoncepten vuxit på bekostnad av de mindre aktörerna inom fastfood-segmentet men den har också vuxit genom att ta marknadsandelar från traditionella restauranger. Restaurangmarknadens aktörer möter också konkurrens från livsmedelsbutikernas sortiment av färdiglagad mat.

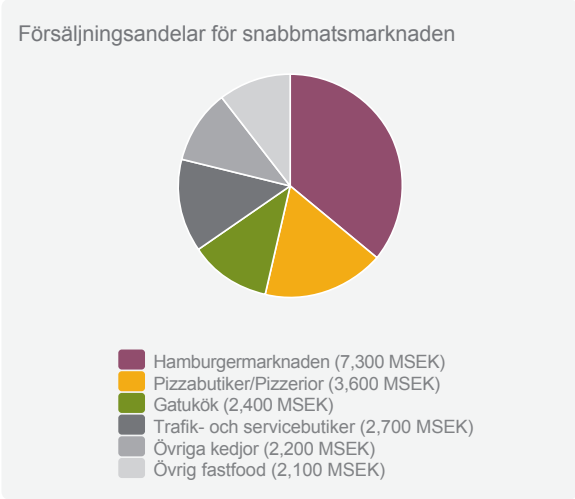
Generellt råder hård konkurrens på den svenska hamburgermarknaden. Nyetableringar på attraktiva lägen är ofta den enda vägen till expansion. NSP:s huvudsakliga konkurrenter är McDonalds, Max Hamburgare och Frasses. Hamburgerkedjorna har stadigt ökat sin marknadsandel och vuxit snabbare än restaurangmarknaden generellt.

Marknaden för både HMR och QSR har vuxit starkt sedan 1990 och dess andel av konsumenternas måltidsutgifter fortsätter att öka. Det blir allt vanligare att äta sin måltid utanför hemmet. Efterfrågan ökar även på hälsosamma rätter ur såväl näringssynvinkel som miljö (ekologiska produkter) i Sverige, vilket också återspeglar sig i menyutbudet hos samtliga aktörer. Totalt omsatte den svenska restaurangmarknaden cirka 105 (100) miljarder kronor inklusive moms under 2013. Tillväxten blev sammanlagt drygt 3 (5) procent.

Enligt SCB:s undersökning Restaurangindex, december 2013, har snabbmatsrestauranger en försäljningsandel på cirka 13 procent av den totalmarknaden, vilket motsvarar drygt 13 miljarder kronor. Noteras bör att denna siffra är väsentligt lägre än den siffra som presenteras av Delfi som uppskattar att snabbmatsmarknaden utgör cirka 20 procent av totalmarknaden. Skillnaden återspeglar den branschglidning som finns mellan olika aktörer och svårigheten i att bedöma till exempel hur en trafiknära Burger King ska klassas, som snabbmat eller trafikrestaurang.

I diagrammet nedan visas hur försäljningen fördelar sig mellan olika typer av aktörer under 2013 samt för snabbmatsmarknaden 2012.



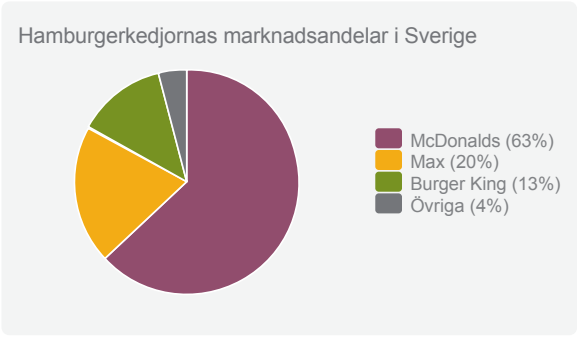


Källa: Statistiska Centralbyrån och Delfi Foodserviceguide 2012

Sett till antal restauranger finns det cirka 23 000 restauranger i Sverige. Antalet anställda uppgick till drygt 97 000 under 2013. (*Källa: Statistika Centralbyrån*). Restaurangbranschen är en småföretagarbransch men antalet större kedjeaktörer ökar som drar upp den genomsnittliga försäljningen per restaurang och anställd.

HAMBURGERMARKNADEN

Den svenska hamburgermarknaden omsatte, enligt Delfi Foodserviceguide 2013, cirka 7,5 miljarder kronor 2013 och domineras av McDonalds som har runt 63 procent av marknaden. Starkast tillväxt under senare år har Max som idag har cirka 20 procent av marknaden. Burger King ligger på tredje plats och har en marknadsandel på ungefär 13 procent.



KYCKLING SOM SNABBMAT

Sverige har inga snabbmatsrestauranger som har ett renodlat erbjudande baserat på kyckling. Kyckling är dock en maträtt på frammarsch driven av klimat- och hälsoskäl. Under senare år har hamburgerrestauranger breddat sitt erbjudande med kycklingbaserade produkter som komplement till traditionella hamburgare. För att ändå ge en inblick i förutsättningarna för ett renodlat kycklingkoncept kan man studera utvecklingen av den svenska kycklingkonsumtionen och se att kyckling är på god väg att utmana nötkött som den primära kötträtten.

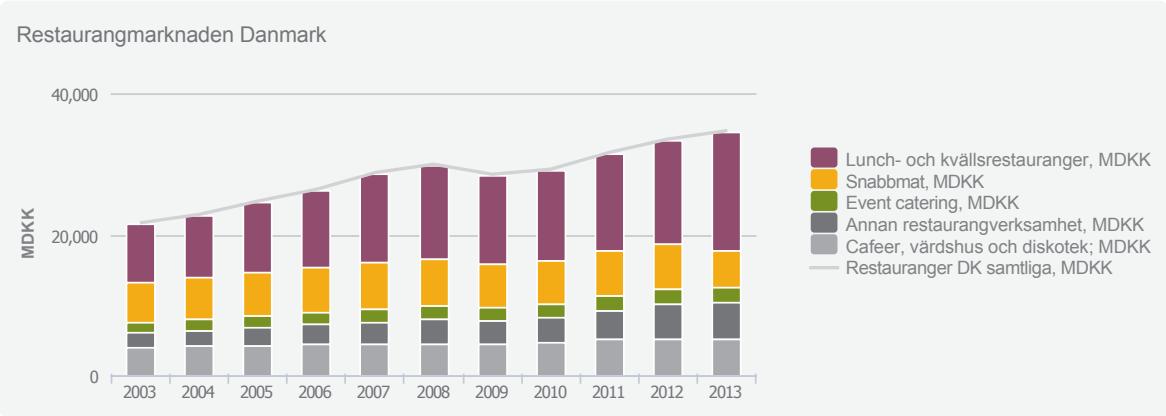
Under 2013 ökade konsumtionen av kyckling med 8 (2) procent, vilket motsvarar en konsumtion på cirka 20 (19) kilo per person. Konsumtionen av svensk kyckling ökade med 1,5 procent under 2012 och under det första halvåret av 2013 ökade produktionen med cirka 4 procent jämfört mot föregående år.

Källa: SCB, Jordbruksverket och Svensk Fågel

Danmark

Danska restaurangvanor skiljer sig från de svenska. Danskarna har andra matvanor som styr vad de äter, hur mycket tid de lägger på att äta och i vilka sammanhang. I Danmark är det till exempel brukligt med 30 minuters lunch och många har med sig smörgåspaket till arbetsplatsen.

Det finns över 15 000 restauranger, caféer och värdshus i Danmark. Den totala restaurangmarknaden omsatte drygt 35 (33) mdDKK under 2013, varav lunch- och kvällsrestauranger svarade för 50 procent av omsättningen. Hamburgerkedjorna ingår till en del inom segmentet restauranger och till en annan inom pizzerior med mera, beroende på hur restaurangägarna själva klassificerar sig.



Källa: Danmarks Statistik 2013

Majoriteten av aktörerna i branschen utgörs av fristående operatörer, men det finns en tydlig trend mot fler kedjerelaterade enheter. McDonalds och Burger King ökar sin marknadsnärvaro och andra kedjor är på tillväxt. I nuläget dominerar McDonalds QSR-marknaden med 86 restauranger och har över 4000 anställda. Under 2012 omsatte McDonalds 1,8 miljarder danska kronor, vilket utgjorde mer än 30 procent av marknaden. Burger King har 31 restauranger där alla ägs och drivs av franchisetagare. NSP är med 17 restauranger, Burger Kings största franchisetagare i Danmark.

Sunset Boulevard är en inhemsk kedja som har 45 restauranger och serverar smörgåsar, sallader och hamburgare enligt ett made-to-order-koncept innebärande att maten framställs och anpassas efter kundens önskemål. Den amerikanska Pizza-kedjan Domiono's Pizza har tio restauranger med ett erbjudande som satsar på hemkörning av pizza. Övriga inhemska QSR-kedjor utgörs av DSB minibar (danska tågstationer), Chicago Roasthouse (fem restauranger), King Chicken (tre restauranger), The Taco Shop (en restaurang) och Kentuckey Fried Chicken (fyra restauranger) (*Källa: Bolagens hemsidor*).

I trafiknära lägen har danska bensinstationer utvecklat sina snabbmatserbjudanden. I övrigt är den danska snabbmatsmarknaden fragmenterad med många små privata aktörer.

LJUSNANDE FRAMTIDSUTSIKTER

Den danska restaurangbranschen tappade försäljning under 2009 som en följd av finanskris, nedgång på fastighetsmarknaden och efterföljande lågkonjunktur. Det var framförallt de traditionella restaurangerna som drabbades medan QSR-restauranger klarade sig undan med mindre försäljningsnedgångar genom att gästerna valde lägre prisalternativ.

Dansk ekonomi utvecklades svagt under 2012 och befann sig i recession under vissa perioder av året. Brist på tillväxt och nya jobb är än idag några av anledningarna till problemen i Danmark, men det finns även låsningar inom bostadssektorn som motverkar konsumtionen. Vissa positiva signaler kom under 2012 då investeringarna ökade, som tror sig ha varit en språngbräda till en förbättrad ekonomi under 2013.

Än idag är konjunkturen oförutsägbar och återhämtningen går inte så snabbt som man önskar, men det går ändå framåt. Arbetstillfällena ökar, och många branscher ser en positiv tillväxt. Euro-området ser ut att stabiliseras jämfört med för något år sedan, vilket är en förutsättning för att den danska ekonomin ska kunna återhämta sig i nuvarande tempo. Positiva signaler från Euro-området är även en förutsättning för att fortsatt positivism ska spridas på den danska marknaden.

(*Källa: SCB Restaurangindex, Visitas och Ekonomisk redogörelse December 2013*)

KYCKLING SOM SNABBMAT

Liksom i Sverige, är kyckling en maträtt på frammarsch, driven av klimat- och hälsoskäl. Många hamburgerrestauranger har breddat sitt erbjudande med kycklingbaserade produkter som komplement till traditionella hamburgare. För att ändå ge en inblick i förutsättningarna för ett renodlat kycklingkoncept kan man studera utvecklingen av den danska kycklingkonsumtionen och se att den växer starkt.

Sedan 1990 fram till 2011 har kycklingkonsumtionen i Danmark nästan tredubblats. Försäljningen av kyckling har stigit från cirka 60 miljoner till drygt 160 miljoner kilo. Anledningen sägs vara att danskarnas attityd till kyckling har förbättrats i kombination med ett gynnsamt prisläge.

(*Källa: Danmarks Radio*)

Våra varumärken

NSP äger inga varumärken, men är franchisetagare till tre av världens mest kända varumärken i restaurangbranschen; Burger King, Kentucky Fried Chicken (KFC) och TGI Friday´s. Vi har även ett exklusivt utvecklingsavtal med TGI Friday's för den Danska marknaden. Varumärkena erbjuder en tydlig måltidsupplevelse och har en självklar och stark position i marknaden. Vi tycker att restaurangkoncepten kompletterar varandra och passar väl in i NSP:s arbetssätt, etablerade stödsystem och organisation.

Vi har över tid byggt upp en stor förståelse för etablering, utveckling och stordrift av franchiserestauranger. En kunskap som kommer väl till pass i den kommande etableringen av KFC och TGI Friday's.

Att vi har förtroendet att representera varumärken som Burger King, KFC och TGI Friday's är ett kvitto på att vi har gott rykte på marknaden. Det sporrar oss till att fortsätta leverera måltider av hög kvalité och att fortsätta vara en av de främsta aktörerna i Norden på QSR-marknaden.

För att leva upp till våra gästers förväntningar ställer vi höga krav på våra restauranger och målet är att varje gästs möte med något av våra varumärken ska bli en så bra upplevelse som möjligt. Det gör vi bland annat genom att ha engagerade och välutbildade medarbetare, hålla hög service och etablera oss i väl belägna och attraktiva lokaler.

Burger King

Burger King är en amerikansk snabbmatskedja som huvudsakligen säljer hamburgare. Burger King har sitt huvudkontor i Miami, USA och har över 400 000 medarbetare. Burger King är en av världens största restaurangkedjor med cirka 14 000 restauranger i över 95 länder. Varje dag har Burger King ungefär 11 miljoner gäster, och under 2013 hade hamburgerkedjan en årlig omsättning på cirka 7 miljarder dollar.

HISTORIK

Burger King grundades av David Edgerton och Jim McLamore 1954 när de öppnade sin första hamburgerrestaurang i Miami. Deras strävan var egentligen inte särskilt märkvärdig. De ville servera goda, prisvärda hamburgare av bra kvalité. Sedan öppnandet gick allt väldigt fort, och bara något år efter grundandet uppfanns den klassiska Whoppern som då kostade två kronor och femtio öre.

År 1975 infördes funktionen drive-thru på ett antal restauranger, och fyra år senare introducerade Burger King frukostmenyer. De nya frukostalternativen tillsammans med drive-thru-funktionen blev draglok för ökade försäljnings- och besökstillfällen i början av 80-talet, vilket senare öppnade upp för fler menytillägg i form av kycklingalternativ.

År 2005 bildades Burger King McLamore Foundation som avser att stödja lokala samhällsinitiativ, studenter och anställda inom Burger King.

Fyra år senare, 2009 infördes det nya designkonceptet 20/20 med syfte att modernisera Burger Kings restauranger. Resultat kan ses idag på många av Burger Kings restauranger världen över, och projektet beräknas pågå till 2020.

MARKNAD

Efter grundandet i Miami fortsatte etableringen och expansionen av Burger King-restauranger i USA. Först tio år efter den första restaurangöppningen tog Burger King klivet ut på den internationella marknaden och öppnade en restaurang i Puerto Rico, som skulle bli den första utanför USA. Madrid fick sedan den första restaurangen i Europa 1975 medan vi i Sverige fick Europas andra Burger King-restaurang i ordningen som öppnade på Gustav Adolfs torg i Malmö ett år senare.

Burger King är en av världens största snabbmatskedjor och är rankat som nummer två i storlek inom kategorin hamburgerrestauranger. Genom ett gediget menyval och framgångsrika kommunikationsinsatser har man idag ett välkänt globalt varumärke. Hamburgaren Whopper, företagets slogan "grillat är godast" och uttrycket "have it your way" är bara några exempel på vad konsumenter associerar med Burger King.

Större delen av företagets restauranger drivs via franchise som har varit en framgångsrik modell för Burger King. Franchisemodellen har bidragit till att restaurangägarna har fått ett större inflytande över hur produkterbjudandet ska utformas vilket i sin tur gjort att Burger King lättare kan anpassa sig efter rådande marknadstrender. I slutet av 2012 beslutade Burger King att minska antalet nyintroduktioner och säsongsbaserade maträtter, med anledning av att kunna snabba upp servicen för kunderna.

På den svenska marknaden är Burger King rankat som den tredje största hamburgerkedjan med sina 90 restauranger. Nordic Service Partners ansvarar för drift av 58 restauranger i Sverige och Danmark.

ERBJUDANDE

Burger King erbjuder i huvudsak hamburgare med tillbehör som exempelvis pommes frites och läsk. Burger King har även en mängd olika sidoprodukter som delvis grundar sig i lokala anpassningar. Genom en gedigen meny kan Burger King attrahera en bred kundkrets, då Burger Kings erbjudande täcker stor efterfrågan av hamburgare. Under senare år har konsumenter efterfrågat mer hälsosamma alternativ, något som Burger King har tagit till sig. Det kan bland annat ses på restaurangernas menylista som har fått ett större inslag av sallader och andra nyttigare produkter.

KVALITET

Kvalitetssäkringar är A och O på Burger Kings restauranger. Strikta kvalitetskontroller genomförs noggrant över hela värdekedjan, från val av leverantör och råvaror via hela produktionsprocessen till att maten levereras färdiglagad till slutkonsument. Konsekventa kontroller genomförs för att garantera att kunderna erhåller en hög kvalité vid deras restaurangbesök.

CSR

Burger King jobbar utifrån sitt CSR-program BK Positive Steps. Positive Steps fokuserar på fyra huvudområden; mat, människor, miljö och bolagsstyrning. Det innebär bland annat att Burger King ska erbjuda en bred meny för att kunderna ska ha möjlighet att anpassa sin rätt efter sina önskemål. Inom ramen för BK Positive Steps finns det även bestämt att inget nötkött ska komma från djur som lever i nyligen skövlade regnskogar. Inom Positive Steps ingår också utbildning av Burger Kings personal för att kunna upprätthålla den höga kvalitét som ställs på företaget och skötseln av restaurangerna.

I september 2007 gick Burger King med i rådet CBBB, vars uppgift är att begränsa reklam av onyttiga produkter. Detta innebär att Burger King endast riktar reklam till barn om detta överensstämmer med de kriterier gällande näringsvärden och kalorier som CBBB har satt upp och bestämt som lämpliga.

KFC

Kentucky Fried Chicken (KFC) är en amerikansk snabbmatskedja som framförallt säljer kyckling. KFC har sitt huvudkontor i Louisville, Kentucky, USA och har över 200 000 medarbetare. KFC rankas som en av världens största restaurangkedjor (mätt i försäljning), med över 18 000 restauranger i cirka 120 länder. KFC ingår i koncernen Yum! Brands, som också äger varumärken som Pizza Hut och Taco Bell. Under 2013 hade Yum! Brands en omsättning på över 13 miljarder dollar.

HISTORIK

KFC grundades av Harland Sanders. Harland var en passionerad entreprenör som hade en idé om att börja sälja friterad kyckling. Idén blev verklighet 1930 då Harland öppnade sin första vägkrog i Corbin, Kentucky, under den stora depressionen. I takt med att Harland började utveckla fler rätter tog han fram ett speciellt recept på hur kycklingen skulle

tillagas. Receptet innehåller elva kryddor som än idag en företagshemlighet. Sanders såg efter en tid potentialen i restaurangkonceptet och möjligheten att utveckla affärsidén via franchise. Resultatet blev att den första KFC-restaurangen som drevs via franchise öppnades 1952 i Salt Lake City, USA av Pete Harman. KFC slog sig snabbt in i snabbmatssegmentet och kunde på allvar utmana den dåvarande dominansen av hamburgerkedjorna.

MARKNAD

KFC var en av de första snabbmatskedjorna att expandera internationellt. Den första restaurangen som öppnades utanför USA var i Kanada, som sedan följdes upp expansion i Europa 1964. Idag, 50 år senare, är KFC världsledande inom kycklingsegmentet och är samtidigt en av de största aktörerna på QSR-marknaden. KFC har positionerat sig själva som en tydlig snabbmatskedja som ska erbjuda kycklingrätter. Den tydliga positioneringen har bidragit till en hög varumärkeskännedom världen över. KFC har även gjort sig känt via slogans och sin grafiska profil där grundaren Harald Sanders fortfarande är en del av företagsprofilen.

Under 2014 planerar NSP att öppna sin första KFC-restaurang i Stockholm. Det har tidigare funnits en KFC-restaurang i Stockholm, men den var tvungen att stängas då ägarna inte levde upp till KFC:s hårt ställda krav. I dagsläget finns det inga etablerade snabbmatskedjor som fokuserar på segmentet kyckling, och NSP ser därför en lucka på marknaden som man tror sig kunna fylla. Även bakomliggande omvärldsfaktorer som stigande kycklingkonsumtion och en växande snabbmatsmarknad ökar chanserna för att KFC som koncept kommer lyckas på den svenska marknaden.

ERBJUDANDE

KFC erbjuder i huvudsak grillad och friterad kyckling med tillbehör som exempelvis pommes frites och läsk. KFC har även en mängd olika sidoprodukter som delvis grundar sig i lokala anpassningar. Genom en bred meny kan KFC attrahera en stor kundkrets, då erbjudandet täcker många olika alternativ av kyckling. Under senare år har konsumenter efterfrågat mer hälsosamma alternativ, något som KFC har tagit till sig. Det kan bland annat ses på restaurangernas menylista.

KVALITET

KFC jobbar efter det egenutvecklade kvalitetsystemet CHAMPS. CHAMPS står för Cleanliness, Hospitality, Accuracy, Maintenance, Product Quality och Speed of Service. Kvalitetssystemet används på global basis för att kunna utvärdera och utbilda personal samt mäta och belöna personalen efter hur väl personalen presterar jämfört mot kundnöjdhet. På så sätt blir restaurangerna mer effektiva samtidigt då man anpassar de operativa processerna. Inom CHAMPS ingår även uppföljning och utvärderingar hur väl restaurangerna sköts rent hygieniskt, hur snabbt maten levereras och hur väl personalen bemöter kunderna.

CSR

KFC anser att den starkaste genomslagskraften för att skapa en bättre värld kommer från bolagets mångfald av medarbetare, leverantörskedja och inställning till att förändra.

Inom ramen för KFC:s CSR-arbete ingår utbildning, mångfald och djurs välbefinnande. Som en del av sitt CSR-program har KFC infört Colonel´s Scholars som syftar till att dela ut scholarships till drivna studenter som planerar att studera på universitetsnivå. KFC har även upprättat en "code of conduct" där det finns beskrivet alla de krav som ställs på KFC:s leverantörer för att de ska uppfylla KFC:s värderingar när det kommer till kvalité och etik. Inom ramen för KFC:s CSR-arbete ingår även det kvalitetsarbete som avser djuruppfödning. KFC:s arbetar uteslutande med leverantörer som lovar att hålla en hög standard när det kommer till skötsel av djuruppfödning och leverantörerna inspekteras noggrant för se till så de stämmer med KFC:s högt ställda krav.

KFC:s ägare, Yum! Brands, blev under 2013 omnämnt bland de hundra högst rankade ansvarstagande företagen av Corporate Responsibility Magazine.

TGI Friday's

TGI Fridays är en amerikansk restaurangkedja som erbjuder en mängd olika rätter och tillbehör samt alkoholhaltiga drycker. Den första restaurangen öppnades 1965 i hörnet av First Avenue och 63rd Street, New York. Restaurangen blev snabbt en succé bland stadens invånare och omsatte redan under första året 1 miljon dollar. Tio år efter den första restaurangöppningen blev TGI Friday´s uppköpta av hotell- och restaurangkoncernen Carlson Companies, Carlson är en av världens största koncerner inom hotell- och restaurangbranschen. Förutom TGI Friday´s ingår bolag som Radisson, Country Inns & Suites, Park Inn, Park Plaza Hotels & Resorts samt Hotel Missoni. Under 2012 omsatte Carlson.Companies drygt 38 miljarder dollar, var verksamma i mer än 160 länder och hade cirka 175 000 medarbete. Av dessa 38 miljarder dollar omsatte TGI Friday´s drygt 3 miljarder.

Då den första restaurangen i New York blev en succé bestämde TGI Friday´s för att testa restaurangkonceptet i andra delar av USA. Den andra restaurangen öppnades i Memphis 1970 och flera restauranger etablerades runt om landet i början av 70-talet. Det skulle dock dröja till 1985 innan TGI Friday´s lanserades utanför USA, vilket skulle bli i Birmingham och strax därefter i London. Under åren har TGI Friday´s tilldelats en rad olika priser, som exempelvis, "Best Place to Work in" av Dallas Business Journal och "2005 HR Service Excellence" av HR Solutions, Inc.

MARKNAD

TGI Friday´s är verksamt inom segmentet casual dining. Begreppet i sig är relativt nytt när det kommer till uppdelning av restaurangverksamheter och kan beskrivas som ett mellanting mellan snabbmatsrestauranger och finare restauranger. Exempel på restaurangkedjor som ingår inom begreppet casual dining är, förutom TGI Friday´s, Jensen's Böfhus, Bones, Vapiano, Oleary's och Bishops Arms. Segmentet är en av de mest växande på den totala restaurangmarkanden tillsammans med kaféer och snabbmatsrestauranger.

TGI Friday´s har bland annat genom sin slogan "In Here, It´s always Friday", rödvita grafisk profil och attraktiva citylägen skapat ett starkt varumärke inom restaurangbranschen och bland konsumenter. Detta har bland annat bidragit till att man idag har tre miljoner medlemmar inom det egna lojalitetsprogrammet "Give me more stripes", där gästerna kan samla poäng på det man köper vid sitt restaurangbesök, för att omvandla sina köp till framtida rabatter. Lojalitetsprogrammet har dock ännu inte kommit till Norden.

I Sverige finns det idag tre TGI Friday´s-restauranger, två i Stockholm och en i Malmö. NSP planerar att öppna sin första TGI Friday´s-restaurang i Danmark under 2015 under förutsättning att läget är det absolut bästa city-läget.

ERBJUDANDE

TGI Friday´s erbjuder en bred meny av maträtter, främst med fokus på kötträtter som exempelvis hamburgare och revbensspjäll, tillbehör som pommes frites och klyftpotatis, desserter, alkoholhaltiga drycker och läsk. Den förmodligen mest kända rätten på menyn är Jack Daniel´s-burgaren som blivit en klassiker hos TGI Friday´s och ett populärt val bland gästerna. TGI Friday´s har även blivit kända för sitt breda utbud av drinkar och bar-upplevelse.

KVALITÉT

Kvalitetssäkringar är A och O på TGI Friday´s restauranger. Strikta kvalitetskontroller genomförs noggrant över hela värdekedjan, från val av leverantör och råvaror via hela produktionsprocessen till att maten levereras färdiglagad till slutkonsument. Konsekventa kontroller genomförs för att garantera att kunderna erhåller en hög kvalité vid deras restaurangbesök.

CSR

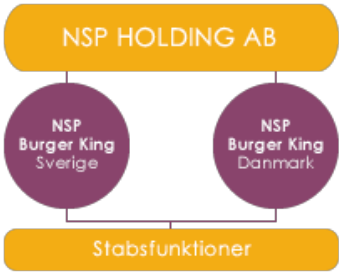
TGI Friday´s CSR-arbete utgår från vitsen "att dela på fredagsstämningen". För TGI Friday´s innebär detta att man bland annat har arrangerat ett cykellopp med start i London och målgång i Paris, till förmån för att stödja och uppmärksamma sina välgörenhetspartners. En av de välgörenhetsverksamheter som TGI Friday´s samarbetar med är Oxfam. Oxfam tar exempelvis regelbundet emot gamla bord, glas och bestick. TGI Friday´s skänker även 15 % av all vinst på barnmenyer till välgörenhetsorganisationen Make a Wish, som arbetar med att uppfylla speciella önskemål från barn som är diagnostiserade med en livshotande sjukdom.

När det kommer till miljöpåverkan har TGI Friday´s som mål att på sikt endast använda grön el i sina restauranger.

Organisation

Tyngdpunkten i NSP:s organisation ligger på driften av Burger King-restauranger som utgör hela bolagets omsättning. NSP är även franschisetagare av varumärkena KFC och TGI Friday´s.

NSP:s operativa organisation är fokuserad på drift av bolagets 58 Burger King-restauranger och på planeringen av nya restauranger som skall öppnas. Som franchisetagare ingår man i ett rationellt driftsystem som ständigt utvecklas och effektiviseras. Systemets storlek medför även stora konkurrensfördelar för franchisetagaren när det gäller inköp av råvaror, maskiner samt systemutveckling.



Burger King-verksamheten drivs av en svensk och en dansk driftsorganisation vars distriktschefer rapporterar till NSP:s COO (Chief Operating Officer). De enskilda restaurangcheferna har stort ansvar för den egna restaurangens drift. Koncerngemensamma funktioner som personal, ekonomi, IT och information hanteras av huvudkontoret i Stockholm.

TYDLIGA PROCESSER UTVECKLAR ORGANISATIONEN

NSP ska kännetecknas av tydliga och säkerställda processer som skapar förutsättningar för effektiv drift, resursfördelningar, kundprocesser, och ständiga förbättringar för att utveckla försäljning och marknadsföring.

NSP:s viktigaste processer är följande:

- Drift & försäljning
- Inköp
- Rekrytering, utbildning och chefsförsörjning
- Förädling och renovering
- Nyetablering
- Internkontroll

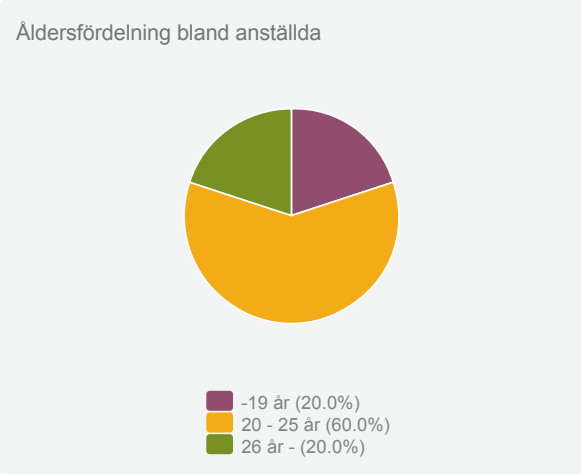
Medarbetare och personalutveckling

NSP har närmare 1900 medarbetare. Medarbetarna är vårt ansikte ut till våra gäster och därmed NSP:s viktigaste tillgång för att nå ökad tillväxt och lönsamhet i befintliga restauranger. Medarbetare som trivs på jobbet och mår bra, presterar också bättre.

NSP satsar på att bygga en så positiv och stark företagskultur som möjligt. Detta är viktigt för att skapa en miljö där gästerna trivs och får den kvalitet och service som NSP står för. Vi arbetar kontinuerligt med förbättringsarbete för att säkerställa att våra medarbetare är nöjda och trivs på sitt arbete. Dialogen med medarbetarna för att hitta förbättringsområden och prioriteringar sker bland annat genom medarbetarundersökningar, medarbetarforum och personalmöten.

UNG PERSONALSTYRKA

Cirka 80 % av våra medarbetare är 25 år eller yngre. För många av dem är arbetet hos oss det första steget in i arbetslivet. För andra kan det vara ett första steg in på den svenska arbetsmarknaden. Det ställer höga krav på oss som arbetsgivare att bemöta och ta hand om våra medarbetare på bästa sätt för att de ska få en bra start i arbetslivet.



UTVECKLINGSMÖJLIGHETER

Oavsett tidigare erfarenheter och bakgrund finns stora möjligheter till vidareutveckling för dem som vill satsa på en vidare karriär. Genom vårt interna utbildningsprogram NSP Academy utbildas våra medarbetare inom bland annat ledarskap, kommunikation, lagar och avtal, schemaläggning, rekrytering och råvaruhantering.

NSP CONNECT

Ett exempel på samspelet mellan medarbetarna och ledningen är "NSP Connect". Tre till fyra gånger om året träffar ledningsgruppen restaurangernas medarbetarrepresentanter, arbetsledare och restaurangchefer. Syftet är att lyssna och ta del av synpunkter på vad som fungerar bra och mindre bra i verksamheten. Resultatet används sedan som underlag i det kontinuerliga förbättringsarbete som NSP bedriver.

ANSTÄLLNINGSFORM

De allra flesta börjar med en provanställning som sedan övergår i en tillsvidareanställning i olika omfattning. Det finns möjlighet att arbeta alltifrån några få timmar i veckan upp till heltidsanställning.

HÄNT UNDER 2013

Under året har vi implementerat ett nytt medarbetarsystem som förenklar våra anställdas arbete. Genom en enkel mobilapplikation kan de snabbt komma åt sitt schema, ansöka om ledighet, ansöka om ett extra pass eller kanske byta pass med en kollega. Det nya systemet, som också fungerar som en kommunikationskanal mellan medarbetare, restaurangledning och huvudkontor har mottagits mycket positivt på alla nivåer.

Historik

2004

Verksamheten inleddes genom förvärv av 21 Burger King-restauranger i Sverige från Burger King Corporation.

2005

Omsättningen ökade för befintliga restauranger med 13,7 procent samtidigt som marknaden växte med cirka 5 procent. NSP:s aktie noterades på NGM Equity.

2006

NSP förvärvade franchisekedjan Taco Bar med 12 restauranger samt sju av Danmarks dåvarande åtta Burger King-restauranger. Två food courts etablerades i Stockholmsregionen. Handeln i NSP:s aktie flyttades till First North.

2007

NSP etablerade fyra nya Taco Bar-restauranger, förvärvade nio Burger King-restauranger och en Tasty Thai-restaurang i Stockholm samt rättigheterna till Tasty Thai-konceptet för Sverige.

2008

NSP:s aktie noteras på NASDAQ OMX Stockholm. Investeringar i Food courts och accelererande G&A kostnader medförde ett negativt rörelseresultat och försvagad finansiell ställning. En nyemission tillförde 28,8 MSEK och teckningsoptioner för inlösen 2009. Ett sparprogram genomfördes, vilket tillsammans med operationella förstärkningar i Danmark, bidrog till förbättrad lönsamhet.

2009

NSP genomförde ett omfattande renodlingsarbete med fokus på drift av lönsamma Burger King-restauranger samt utveckling av varumärket och restaurangkedjan Taco Bar via en master franchise-modell. Den negativa resultatutvecklingen vändes till ett positivt rörelseresultat. 2008 års besparingsprogram gav en resultateffekt om drygt 10 miljoner kronor. NSP nådde den högsta omsättningen i NSP:s historia och bolaget kom åter i finansiell balans när ytterligare 28,7 miljoner kronor tillfördes då teckningsoptionerna från nyemissionen 2008 nyttjades fullt ut.

2010

Sämre konjunktur, extremt väder i både Danmark och Sverige och en stark svensk krona ledde till lägre försäljning, men genom fortsatt hård kostnadskontroll förbättrades rörelseresultatet kraftigt. Uppstart av nyetableringsprocessen och utvärdering av potentiella lägen stod, förutom lönsamheten, högt på agendan och under året etablerades en effektiv nyetableringsprocess med typhus och modeller för finansieringsupplägg sattes.

2011

Marknadsmässigt blev 2011 ett svagt år med lägre försäljning och sämre resultat. Många viktiga byggstenar kom dock på plats, däribland refinansieringen av bolaget som gjorde att NSP kunde påbörja sin tillväxtfas. Under året öppnades en ny Burger King-restaurang i Sverige och sex restauranger förvärvades i Sverige och Danmark. Nio restauranger byggdes om enligt Burger Kings senaste designkoncept med syftet att öka deras försäljning.

2012

NSP fortsatte med sin expansionsstrategi som under året visade tydliga resultat på alla nivåer - ända ner på sista raden. Marknadsutvecklingen i Sverige växte sig starkare under året medan den i Danmark var fortsatt svag. Det förbättrade resultatet visade att strategin om att addera restauranger med god volym till restaurangportföljen utan att kostnaderna för drift och administration ökar nämnvärt fungerade tillfredsställande. Under året öppnades tre nya restauranger i Sverige och en i Danmark. NSP förvärvade även tre restauranger i Göteborg (två) och Borås (en). Fem restauranger byggdes om enligt Burger Kings senaste designkoncept.

2013

NSP öppnade fyra nya restauranger, varav en ersatte en gammal restaurang som stängts. Under året slöt även NSP franschiseavtal med Yum! Brands och Carlson Companies för att lansera restaurangkedjorna Kentucky Fried Chicken (KFC) i Sverige och TGI Friday´s i Danmark.

Femårsöversikt

Nyckeltal, koncernen	2013	2012	2011	2010	2009
Belopp i MSEK om annat ej anges	helår*	helår*	helår	helår	helår*
Nettoomsättning	776,4	718,7	617,1	632,5	677,8
Tillväxt, %	8,0	16,5	-2,4	-7,0	6,0
Avskrivningar	-34,8	-34,3	-28,7	-29,7	-31,6
Rörelseresultat	21,5	15,9	10,6	15,0	9,6
Finansnetto	-11,2	-12,2	-11,0	-7,6	-13,4
Resultat före skatt	10,3	3,7	-0,4	7,5	-3,8
EBITDA (Resultat före avskrivningar)	58,4	51,4	39,6	44,8	41,2
EBITDA-marginal, %	7,2	6,9	6,4	7,1	6,1
EBIT-marginal, %	2,7	2,2	1,7	2,4	1,4
Kassaflöde från den löpande verksamheten	51,8	39,1	32,8	22,7	26,9
Investeringar (inklusive pågående och förvärvad verksamhet)	52,6	66,4	57,4	20,0	20,4
Amorteringar	35,1	30,1	77,1	29,3	48,6
Balansomslutning	450,4	445,1	405,0	341,7	384,8
Eget kapital	136,2	122,4	124,6	116,1	113,6
Soliditet, %	30,2	27,5	30,8	34,0	29,5
Räntebärande skulder	200,9	190,8	178,0	132,9	158,9
Nettoskuldsättning	168,5	152,8	145,8	120,8	134,4
Nettoskuldsättning i förhållande till EBITDA, ggr	2,9	3,0	3,7	2,7	3,3
Eget kapital + nettoskuldsättning	304,7	275,2	270,5	236,9	248,0
Skuldsättningsgrad, %	55,0	56,0	54,0	51,0	54,0
Avkastning eget kapital, %	5,7	2,0	1,7	9,7	neg
Avkastning totalt kapital, %	2,6	0,9	0,8	6,4	3,7
Antal restauranger	58,0	55,0	48,0	42,0	44,0
Omsättning per restaurang och år	13,4	13,1	14,1	15,1	15,6
Årsanställda, antal	931,0	807,0	759,0	731,0	791,0
Omsättning kronor/årsanställd, kSEK	833,9	890,6	813,0	865,2	862,3

**) Resultaträkningsmått avser kvarvarande verksamheter*

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Nordic Service Partners Holding AB (Publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2013.

KORT OM NSP

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på drift och utveckling av KFC- och Burger King-restauranger i Norden. NSP driver för närvarande ett 60-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark. NSP fokuserar på snabbmatssegmentet som omfattar alla aktörer som erbjuder kunder färdigförpackad mat.

VERKSAMHETEN

NSP:s huvudsakliga verksamhet 2013 var att vara franchisetagare till Burger King Corporation. Från och med 2014 adderas två varumärken/restaurangkoncept till verksamheten genom KFC och TGI Friday´s. Det innebär att NSP "hyr" restaurangkedjornas varumärken, deras koncept, råvaruhantering, inköpskanaler och marknadsföring.

Genom dotterbolag drev NSP på bokslutsdagen 41 Burger King-restauranger i Sverige och 17 Burger King-restauranger i Danmark. Med sina 58 restauranger är NSP Burger Kings största franchisetagare i Norden och en av de större i Europa. I Sverige finns totalt 90 och i Danmark 30 Burger King-restauranger. NSP tecknar långsiktiga hyreskontrakt med olika fastighetsägare som finansierar mark och byggnader, medan NSP svarar för utveckling av restauranglokalen och investerar i köksutrustning och inredning.

NSP slutförde i början av 2014 försäljningen den svenska tex-mex inspirerade restaurangkedjan Taco Bar till master franchise-tagaren som sedan 2009 ansvarat för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden.

NSP:s intäkter och resultat skapas främst genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt. En viktig framgångsfaktor är att NSP uppnår tillräckliga försäljningsvolymer. NSP tar tillvara de stordriftsfördelar som uppstår när verksamheten drivs i en gemensam administrativ plattform av en erfaren ledningsgrupp med dokumenterad driftkompetens. Personalutveckling, drift, inköp och ekonomistyrning är exempel på områden där verksamheten kan drivas med avsevärt högre effektivitet i aggregerad form.

KONCERNSTRUKTUR

NSP är sedan januari 2008 noterat på Nasdaq OMX Stockholm, small cap. NSP äger bolagen Nordic Service Partners Retail AB (med rörelsedrivande dotterbolaget Nordic Service Partners AB), Danmark Holding A/S (med rörelsedrivande dotterbolaget Nordic Service Partners A/S), TB i Bromma AB, Euroburger AB, NSP Fastighet & Bygg AB samt Swedburger AB.

VIKTIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

NSP har under 2013 öppnat fyra (fyra) nya drive thru-restauranger i Sverige och byggt om nio (fem) befintliga restauranger, två i Danmark och sju i Sverige, till Burger Kings designkoncept 20/20. En av de nya restaurangerna ersätter en restaurang som stängdes. Flertalet av NSP:s restauranger är därmed ombyggda till Buger Kings senaste designkonceptet, och det återstår endast ett fåtal att bygga om.

De nya restaurangerna finns i Nyköping (öppnades 22 februari), Växjö (öppnades 29 februari), Borås Viared (öppnade 23 augusti) och Karlstad (öppnade 19 december). Dessa restauranger har haft en bra försäljningsutveckling och överträffat förväntningarna.

De tre restauranger (Swedburger) som förvärvades för ett år sedan fortsätter att prestera bra både vad gäller försäljning och resultat. För helåret nådde de en försäljning på cirka 64 MSEK och en EBITDA på 12,5 MSEK vilket motsvarar en driftsmarginal på 19,6 procent.

NSP:s mål är att fortsatt att öppna nya restauranger vilket är det som primärt ska driva den långsiktiga tillväxten. Tillväxtarbetet fortsätter således och vi tittar på intressanta investeringsmöjligheter där vår styrka i att driva etablerade restaurangkoncept kommer till sin rätt. Vår nästa restaurangöppning beräknas bli i andra kvartalet 2014.

Vid en nyetablering tar det 12-18 månader innan investeringen i en ny restaurang når sin fulla intjäningspotential. Nyetableringar har en kortsiktig negativ inverkan på resultatet då extra resurser läggs på marknadsföring, utbildning och bemanning under öppningsskedet och ett antal månader framåt för att säkerställa en bra start på den nya restaurangen. För att visa intjäningen i den etablerade verksamheten har vi i segmentsredovisningen särredovisat nyöppnade restauranger under dess första verksamhetsår. Arbetet med att kontinuerligt utvärdera nya lägen fortgår och NSP har en välfylld portfölj med flertalet potentiella projekt i Sverige och Danmark.

OMSÄTTNING

Koncernens nettoomsättning uppgick till 776,4 MSEK (718,7) för helåret 2013, vilket motsvarar en ökning om 8 procent. Omsättningen för de senaste fyra nyöppnade restaurangerna uppgick till 53,1 MSEK.

I Sverige minskade försäljningen på jämförbara restauranger med -5,8 procent (5,2). I Danmark minskade försäljningen på jämförbara restauranger med -4,8 procent (-1,3) Försäljning för koncernens jämförbara enheter minskade med -5,5 procent (3,1). En kombination av svagare marknadserbjudanden och att vi mötte ett mycket starkt Q4 2012 är huvudorsaken till nedgången jämfört med motsvarande period föregående år.

RÖRELSERESULTAT OCH MARGINALER

Rörelseresultatet förbättrades med 5,6 MSEK till 21,5 MSEK (15,9). Utbildnings- och öppningskostnader ingår i rörelseresultatet om -2,4 MSEK (-2,8). Rörelsemarginalen uppgick till 2,7 procent (2,2). Avskrivningarna uppgick till -34,8 MSEK (-34,3).

Bolagets bruttovinstmarginal förbättrades under 2013 mot 2012 med 0,4 procentenheter och uppgick till 75,2 procent (74,8). Personalkostnaderna, som andel av nettoomsättningen, minskade något och uppgick till 37,6 procent (38,0). Övriga externa kostnader, som andel av nettoomsättningen, ökade med 0,1 procentenheter till 31,0 procentenheter (30,8). Övriga intäkter består huvudsakligen av incentive från Burger King för Nicam förvärvet (de fem restauranger NSP förvärvade i oktober 2011) och investeringar i ombyggnader till designkonceptet 20/20. Driftsmarginalen ökade med 0,4 procentenheter och uppgick till 12,2 procent (11,8).

DRIFTSRESULTAT

Driftsresultatet uppgick till 95,0 MSEK (85,6) vilket motsvarade en förbättring med 9,4 MSEK eller 11 procent. Driftsresultatet för de fyra senaste nyöppnade restaurangerna uppgick till 2,8 MSEK, inklusive utbildnings- och öppningskostnader om -2,4 MSEK. Skillnaden i valutakurs vid omräkning av den danska verksamhetens driftsresultat påverkar jämförelsen med 0,0 MSEK (-0,7). Driftsmarginalen uppgick till 12,2 procent (11,8).

RESULTAT EBITDA

Resultatet före avskrivningar, EBITDA inklusive Taco Bar som såldes i januari 2014, uppgick till 58,4 MSEK (51,4), en förbättring med 7,0 MSEK, motsvarande en ökning om 14 procent. EBITDA-marginalen uppgick till 7,2 procent (6,9).

FINANSNETTO, RESULTAT FÖRE OCH EFTER SKATT

Finansnettot uppgick i kvartalet till -2,7 MSEK (-3,6) och för helåret till -11,2 MSEK (-12,2). Koncernens resultat före skatt förbättrades med 6,6 MSEK och uppgick till 10,3 MSEK (3,7). Resultatet efter skatt ökade med 6,0 MSEK och uppgick till 7,4 MSEK (1,4). Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 0,64 SEK (0,12).

OMSÄTTNING OCH RESULTAT PER SEGMENT

NSP redovisar tre segment, Burger King-restaurangerna i Sverige och Danmark och Taco Bar. Taco Bar verksamheten har bedrivits via en master franchisetagare. Taco Bar verksamheten såldes i början av 2014.

NSP redovisar nyöppnade restauranger separat under restaurangens första verksamhetsår. Därefter ingår den i den etablerade portföljen av restauranger i respektive segment

BURGER KING

Koncernens totala försäljning inom Burger King-segmentet uppgick till 779,2 MSEK (722,4). Försäljningen för de etablerade enheterna uppgick till 726,1 MSEK (614,2), en ökning med 18 procent. För de fyra senast nyöppnade restaurangerna uppgick försäljningen till 53,1 MSEK.

Driftsresultatet för de etablerade enheterna uppgick till 91,0 MSEK (79,6). Driftsresultatet för de fyra senast nyöppnade restaurangerna uppgick till 2,8 MSEK (3,1). Driftsmarginalen för de etablerade enheterna till 12,5 procent (13,0). Driftsmarginalen inklusive förvärvade och nystartade restauranger uppgick till 12,0 procent (11,5).

SVENSKA BURGER KING-VERKSAMHETEN

Försäljningen för NSP:s Burger King-restauranger i Sverige uppgick till 498,2 MSEK (430,9). Omsättningen för de nya restaurangerna ingår för helåret med 53,1 MSEK. Den svenska Burger King-verksamheten visar en fortsatt bra effektivitet. Den totala driftsmarginalen blev 14,5 procent (14,2). Driftsresultatet uppgick till 79,8 MSEK (67,9).

DANSKA BURGER KING-VERKSAMHETEN

I Danmark uppgick försäljningen på Burger King-restauranger till 227,9 MSEK (243,5). Skillnaden i valutakurs har endast en marginell påverkan.

Driftsresultatet uppgick till 13,9 MSEK (14,8). Driftsmarginalen uppgick till 6,1 procent (6,1).

TACO BAR

NSP har per den 3 januari 2014 sålt varumärket Taco Bar inklusive alla rättigheter associerade till varumärket. Försäljning och resultat för Taco Bar redovisas därav såsom avvecklad verksamhet.

Taco Bar redovisade en nettoomsättning på 7,5 MSEK (8,4). Den totala försäljningen i Taco Bar systemet inklusive alla franchisetagare fortsätter att öka och den uppgick året till 81,0 MSEK (74,6). Försäljningen av Taco Bar medförde en nedskrivning av ingående goodwill om -2,0 MSEK vilken redovisas i nettoresultatet för avvecklad verksamhet.

FINANSIELL STÄLLNING

LIKVIDA MEDEL

Likvida medel uppgick per den 31 december till 32,4 MSEK (38,0) och på balansdagen fanns 14,2 MSEK (13,9) i beviljade rörelsekrediter varav 0,0 MSEK var utnyttjade (0,0). Tillgängliga likvida medel på balansdagen uppgick således till 46,6 MSEK (51,9).

KASSAFLÖDE

Kassaflödet för den löpande verksamheten uppgick till 51,8 MSEK (39,1). Kassaflödet för den löpande verksamheten, före förändring av rörelsekapital och betald skatt uppgick till 48,4 MSEK (34,9).

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -17,7 MSEK (-37,0). Kassaflödet för finansieringsverksamheten uppgick till -39,7 MSEK (3,9). Totalt har NSP amorterat 35,1 MSEK (30,1) under 2013.

EGET KAPITAL

Koncernens egna kapital uppgick per den 31 december till 136,2 MSEK (122,4), motsvarande 11,70 kronor per aktie (10,51).

INVESTERINGAR

Investeringar under året avser huvudsakligen de nya restaurangerna i Växjö, Nyköping, Borås och Karlstad samt ombyggnad av nio restauranger i Sverige och Danmark samt maskiner och inventarier, sammantaget 52,6 MSEK (43,4).

SKATTER

NSP har för dotterbolagen NSP AB, Euroburger AB och NSP Fastighet & Bygg AB mot Skatteverket drivit en fråga om återbetalning av redovisad utgående moms avseende räkenskapsåren 2005-2011 med stöd av ett antal EU-domar. Bolaget begäran om prövningstillstånd i Högsta Förvaltningsdomstolen har avslagits. Bolaget har därmed inga pågående processer eller tvister avseende skattesituationen. Underskottsavdrag har beaktats per 31 december 2013 och redovisas såsom en uppskjuten skattefordran uppgående till 13,0 MSEK.

MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

Koncernen hade per den 31 december 2013 1 869 hel- och deltidsanställda (1 827). Antal årsanställda uppgick till 931 (807).

RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

NSP:s verksamhet är utsatt för finansiella risker, marknadsrisker och affärsrisker. Flera risker kan elimineras genom interna rutiner medan andra, som i högre utsträckning ligger utanför bolagets kontroll minimeras med stöd av olika policys och handlingsplaner. Efterfrågan på restaurangtjänster är konjunkturberoende och minskad efterfrågan får väsentlig betydelse för bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. De finansiella riskerna utgörs främst av likviditets- och ränterisker samt risker avseende framtida finansiering.

Nedan beskrivs de risker och viktiga förhållanden som bedöms ha väsentlig betydelse för Bolagets framtida utveckling. Det kan finnas för bolaget idag okända risker som kan få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

MARKNADSRISKER

Konjunkturutveckling

Efterfrågan på restaurangtjänster är beroende av samhällsekonomin. Det betyder att minskad tillväxt i ekonomin, globalt eller på det lokala planet, kan leda till minskad efterfrågan. NSP möter dessa risker genom att hålla de fasta kostnaderna på en så låg nivå som möjligt och så långt det är möjligt anpassa bemanningen av respektive restaurang till förväntad försäljning.

Marknadsutveckling

Kunders preferenser påverkas av hälsotrender eller oro för en viss typ av mat eller produktionsmetod. Medvetenheten bland allmänheten om näringsinnehåll, hälsotrender, djurskydd eller motsvarande har ökat och kan komma att öka ytterligare framöver. Exempel på faktorer som kan få kunder att ändra preferenser är nya för hälsan negativa forskningsrön om ingredienser, produkter, kvalitet på mat, virus och sjukdomar, hälsa och näringsinnehåll. Dessa larm kan leda till minskad kundgenomströmning, kräva förändring av menyn eller en temporär stängning av någon restaurang. NSP möter dessa risker genom att erbjuda kunderna breda menyer med ett urval av rätter baserade på olika råvaror, genom att arbeta efter manualer och tydliga regelverk som begränsar risken för slarv, dålig kvalitet och olyckor.

Strukturkänslighet

Den expansiva utbyggnaden av köpcentrum i hela Nordeuropa under de senaste åren bedöms ha ökat risken för överetablering och att sämre belägna köpcentrum och restauranger kan slås ut. NSP hanterar denna risk genom att företrädesvis etablera sig i så kallade A-lägen och i A-rankade köpcentrum.

Konkurrens

Food service-marknaden kännetecknas av hård konkurrens och höga etableringskostnader. Den nordiska marknaden bedöms stå inför en konsolidering där det sannolikt skapas betydligt större food-serviceföretag än i nuläget. NSP avser att aktivt delta i konsolideringen av marknaden och ser detta som en tillväxtpotential.

AFFÄRSRISKER

Personalberoende

NSP:s verksamhet och resultat är beroende av specialistkompetens på ledningsnivå och av medarbetarnas kompetens och framgångsrika insatser. NSP:s framtida utveckling beror därmed på Bolagets förmåga att behålla och motivera sin personal och att lyckas identifiera och utveckla kompetenta personer inom alla delar av organisationen. Det är även av stor vikt att lyckas med rekryteringen av kompetenta nya medarbetare. Om nyckelpersoner lämnar Bolaget kan det, åtminstone kortsiktigt, komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet och resultat. NSP möter dessa risker genom bland annat inrättande av incitamentsprogram. NSP:s verksamhet är personalintensiv, vilket medför att Bolaget är känsligt för ökade lönekostnader.

Då delar av NSP:s personal är fackligt ansluten utgör även framtida arbetskonflikter en risk. NSP har tidigare inte varit utsatt för några sådana konflikter, men detta betyder inte att Bolaget inte kan komma att utsättas för sådana konflikter i framtiden.

Varumärkesrisk

NSP:s verksamhet, eller liknande verksamhet bedriven av tredje part under samma eller liknande varumärke som NSP bedriver verksamhet, kan när som helst drabbas av olyckor som allvarligt skadar allmänhetens förtroende för det varumärke som berörs och indirekt även NSP. Ett minskat förtroende kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. NSP har byggt upp en industriell process som dagligen hanterar och begränsar dessa risker genom att hålla en hög kvalitét genom hela produktionsprocessen, från inköp till försäljning och hantering av avfall. NSP har också en hög beredskap för brand och andra risker av force majeure-karaktär. Varumärkesrisken gäller för samtliga aktörer på food service-marknaden. Generellt gäller att både franchisetagare och franchisegivare begränsar denna risk genom att arbeta efter genomarbetade manualer och tydliga regelverk som begränsar risker för slarv, dålig kvalitet och olyckor.

Franchiseavtal, utvecklingsavtal mm

Vissa franchiseavtal avseende Burger King innehåller en vid beskrivning av vad som skall anses som avtalsbrott, som ger Burger King rätt att säga upp avtalet till förtida upphörande, samt att upprepade mindre väsentliga avtalsbrott kan medföra rätt för Burger King att säga upp avtalet. För att etablering av restaurangerna skall få ske förutsätts diverse godkännanden från Burger King i olika delar av etableringsprocessen. Burger King har en vidsträckt rätt att vägra godkännande för etablering. Avtalet ger vidare Burger King långtgående möjligheter att säga upp avtalet med omedelbar verkan. Bolag i NSP-koncernen är, i form av franchisetagare, anvisade vissa av Burger King godkända leverantörer och franchisetagaren har ingen ovillkorlig rätt att byta leverantörer om till exempel kvaliteten i levererade varor inte uppfylls eller att inköpspriser justeras.

Lägesrisk

En felbedömning av en restaurangs marknadsläge utgör den största risken vid nyetablering av restauranger. Antalet personer, det vill säga potentiella gäster, som befinner sig i eller passerar området är avgörande för verksamhetens lönsamhet. Skulle en felbedömning göras i detta avseende, eller förutsättningarna ändras för etablerade restauranger, riskerar NSP etableringskostnaden samt kostnaden för att vara bunden i långa hyresavtal, vilket särskilt gäller verksamheten i Danmark, där hyresavtalen i vissa fall inte får sägas upp inom 20 år. NSP riskerar även att få betydligt högre marknadsföringskostnader än planerat till följd av detta. Lägesrisken hanteras genom kompetent personal och strukturerad marknadsanalys samt benchmarking mot liknande lägen i NSP:s restaurangportfölj.

Hyresavtalsrisk

En förutsättning för att på ett framgångsrikt sätt kunna driva restauranger av den karaktär som NSP driver, är att restaurangerna ligger i områden med hög kundgenomströmning. NSP äger inte själva fastigheterna där restaurangerna är belägna, utan har träffat hyresavtal eller andra former av nyttjanderättsavtal med fastighetsägaren. I de flesta fall rör det sig om avtal med relativt långa löptider. Vid uppsägning av hyresavtal från hyresvärdens sida har hyresgästen enligt svensk och dansk lagstiftning normalt sett rätt till ersättning från hyresvärden. NSP är för sin verksamhet beroende av hyresavtalen och en uppsägning av vissa hyresavtal skulle drabba NSP hårdare än en uppsägning av andra, exempelvis därför att restaurangens läge är av stor betydelse för omsättningen i restaurangen och för att lokalen inte utan vidare går att ersätta med en annan lokal i motsvarande läge och till motsvarande kostnad. NSP har hittills inte drabbats av några uppsägningar av hyres- eller arrendeavtal som påtagligt har drabbat verksamheten negativt. Det kan emellertid inte uteslutas att NSP i framtiden kan komma att drabbas av uppsägningar som kan komma att få en väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. Ju mer NSP expanderar och ökar antalet restauranger, desto mindre betydelse får dock enstaka uppsägningar av hyresavtal och/eller arrendeavtal.

Förvärvs- och etableringsrisker

En del av Bolagets strategi består av att förvärva restaurangrörelser. Det finns alltid en risk att NSP får betala för mycket för förvärvade enheter. Vidare finns det alltid en risk att förvärvade enheter inte utvecklas i enlighet med gjorda beräkningar. NSP hanterar förvärvsriskerna genom grundlig analys av läge och marknadssituation och gängse analys av verksamhet och finansiell ställning. NSP verkar också, normalt sett, för att säljaren blir delägare i NSP genom finansieringslösningar som innefattar bland annat betalning med konvertibler, nyemitterade och/eller egna aktier.

Vid utgången av 2013 drev NSP 58 Burger King-restauranger. Bolaget planerar att öppna ytterligare enheter de kommande åren. Dessa kan komma att vara på marknader där NSP saknar eller har begränsad erfarenhet. De nya marknaderna kan ha andra konkurrensvillkor, kundpreferenser och/eller försäljningsvillkor än NSP:s befintliga marknader. Detta kan resultera i att dessa kommer att bli mindre framgångsrika än NSP:s befintliga marknader. I händelse av att NSP inte kan öppna nya enheter i önskvärd hastighet på grund av förseningar eller misslyckanden i att öppna nya enheter kan det väsentligen påverka NSP:s tillväxtstrategi samt förväntade lönsamhet. Ju fler restauranger NSP äger och driver desto mer kommer tillväxttakten i förhållande till antalet enheter att minska. Vidare är en av NSP:s största utmaningar att identifiera och etablera sig på attraktiva och lämpliga lägen. Konkurrensen om dem och hyreskostnaderna för dessa lägen har ökat de senaste åren. NSP:s förmåga att öppna ytterligare enheter beror därför också på förmågan att identifiera och förhandla acceptabla hyresavtal samt anställa och utbilda restaurangpersonal i tillräcklig omfattning. Nyetableringstakten kan variera vilket kan innebära att omsättning och resultat kan komma att understiga marknadens förväntningar vissa perioder.

Vid etablering av nya enheter kan den jämförbara tillväxten komma att sjunka, något som kan komma att påverka såväl NSP:s omsättnings- som lönsamhetstillväxt. NSP bedömer att det krävs en inkörningsperiod för nya enheter på upp till 24 månader i syfte att uppnå förväntad uthållig volym och lönsamhet. Under den perioden kommer enheterna att generera lägre omsättning och lönsamhet än vad de förväntas generera därefter. Detta beror på att det tar tid att bygga upp en bas av gäster samt på att högre kostnader relaterade till marknadsförings- och etableringskostnader uppkommer initialt. Det kan också komma att visa sig att nyetablerade enheter inte blir lönsamma eller uppnår samma lönsamhet som befintliga enheter.

Styrningsrisk

NSP planerar att förvärva och etablera ett flertal nya restauranger. NSP:s befintliga kontroll-, styr-, restaurang-, management-, redovisnings- och informationssystem kan visa sig vara otillräckliga för den planerade tillväxten. Att styra bolagets tillväxt effektivt kräver att bolaget lyckas anställa, utbilda och behålla restaurangchefer, därutöver kan det kräva att NSP investerar i och uppdaterar system och procedurer. NSP lägger stor vikt vid sin kultur och värderingar och bedömer dels att det hittills har varit en av framgångsfaktorerna, dels att det kommer att bli allt viktigare ju större NSP blir. NSP:s oförmåga att styra tillväxten effektivt kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Regelbegränsningar

Ändringar i lagar och förordningar, bland annat sådana som rör sysselsättning, arbetsmiljö samt beredning och försäljning av mat och dryck, samt förändringar av krav på tillstånd för sådan verksamhet, kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. För att minimera sådana risker har Bolaget bl.a. kontinuerlig kontakt med sin Arbetsgivarorganisation, fackliga organisationer och Arbetsmiljöverket i syfte att förbättra och utveckla de allmänna arbetsförhållandena och arbetsmiljön i Bolagets restauranger.

FINANSIELLA RISKER

Likviditetsrisk

Med likviditetsrisk avses risken för att NSP på grund av brist på likvida medel inte kan fullgöra sina ekonomiska åtaganden. Vid svag finansiell ställning kan banker komma att säga upp befintliga lån och krediter samt säga upp lämnade kreditlöften. Återbetalning av lån och krediter och indragna kreditlöften kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Framtida finansiering

Bolagets verksamhet är inriktad på tillväxt genom etablering av nya restauranger och förvärv. Detta kan medföra ett framtida kapitalbehov och kräva ytterligare finansiering via kapitalmarknaden med åtföljande utspädningseffekt för befintliga aktieägare. Sådan ytterligare finansiering kan komma att ske i en omfattning och till kursnivåer som inte är fördelaktiga för befintliga aktieägare.

Ränterisk avseende kassaflöden och verkliga värden

En procentenhets förändring av räntan påverkar koncernens lönsamhet med cirka 2,0 MSEK per år räknat på koncernens utgående skuldsättning.

Valutarisker

Koncernens redovisade resultat och egna kapital påverkas av den svenska kronans förändring gentemot euron och den danska kronan. Den svenska rörelsens råvarukostnader är till övervägande del prissatt i euro vilket innebär ett utflöde av euro. När den svenska kronan stärks mot euron minskar råvarukostnaderna i den svenska verksamheten och omvänt, så ökar råvarukostnaderna när kronan försvagas. NSP säkrar framtida råvarukostnader prissatta i euro genom att ingå terminskontrakt s.k Asian forwards. Den danska kronans växelkurs gentemot euron är fixerad, endast marginella avvikelser tillåts. När NSP:s danska dotterbolags resultat- och balansräkning omräknas till svenska kronor påverkas koncernen på följande sätt: När den svenska kronan stärks mot den danska kronan så minskar det danska bolagets resultat uttryckt i svenska kronor och omvänt, så ökar det danska bolagets resultat uttryckt i svenska kronor när den svenska kronan försvagas. Den svenska kronans utveckling mot euron och den danska kronan har en mindre nettopåverkan på koncernens nettoresultat. Koncernens inbetalningar är i svenska respektive danska kronor.

För ytterligare beskrivning kring finansiella risker, se not 28.

SKATTERISKER

NSP bedriver ett kontinuerligt arbete för att identifiera skatterisker i verksamheten, exempelvis för att undvika att skatteskulder förbises. Det ingår i Bolagets verksamhet att löpande utföra skattemässiga bedömningar av vilka skattekonsekvenser olika transaktioner, som exempelvis förvärv eller avyttringar av bolag, rörelser eller immateriella rättigheter, får för Bolaget. Det finns alltid en risk att Skatteverket företräder en annan uppfattning än Bolaget i skattefrågor, vilket kan ge upphov till skatterelaterade kostnader för Bolaget.

MODERBOLAG

Nordic Service Partners Holding AB (publ) är moderbolaget i NSP koncernen och dess verksamhet består i att leda, utveckla och administrera koncernens olika verksamhetsgrenar. Moderbolagets intäkter består till övervägande del av internfakturering till respektive dotterbolag för dessa tjänster.

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 30,2 MSEK (31,2). Rörelseresultatet uppgick till 2,2 MSEK (2,7). Resultatet efter skatt uppgick till 13,4 MSEK (10,6). Moderbolagets egna kapital uppgick per den 31 december till 163,9 MSEK (147,3).

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade vid utgången av året cirka 2 700 aktieägare enligt Euroclear. De tio största ägarna innehade tillsammans 83 procent (78) av aktierna. Se vidare under Aktiekapital och kapitalstruktur för ytterligare information om de största ägarna i NSP. Inga kända aktieägaravtal finns.

NSP HOLDINGS AKTIE

NSP Holdings aktie av serie B noterades vid NASDAQ OMX Stockholm den 15 januari 2008. Aktien handlas under kortnamnet NSP. Stängningskurs den 30 december 2013 var 11,80 SEK. Antalet utgivna aktier i NSP uppgår till totalt 11 639 416 stycken varav 375 av serie A och 11 639 041 av serie B. Aktiekapitalet uppgår till 83 803 795 SEK.

ERSÄTTNINGSPRINCIPER

Enligt Årsredovisningslagen skall styrelsen vid årsstämman lägga fram förslag till riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare. Årsstämman skall därefter fatta beslut om de riktlinjer som skall gälla för bolagets ersättningar till ledande befattningshavare.

NUVARANDE ERSÄTTNINGSPOLICY

Ersättning till styrelse

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Valberedningen lämnar förslag till arvoden på årsstämman. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode for kommittéarbete. Vid årsstämman den 13 maj 2013 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 SEK och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 175 000 SEK vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 100 000 SEK.

Ersättning till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses VD i koncernens moderbolag samt CFO, COO (Driftschef för Sverige och Danmark), HR-chef samt IT-chef. Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSP kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen ska utgöras av grundlön och sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som t.ex. tjänstebil. Rörlig ersättning ska kunna utgå, dock maximalt med vad som motsvarar 20 procent av grundlönen. Avgångsvederlag skall kunna utgå. Styrelsen ska varje år överväga om ett incitamentsprogram ska föreslås årsstämman. Styrelsen ska ha rätt att frångå riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

FÖRESLAGEN ERSÄTTNINGSPOLICY

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet det beslut som fattades vid årsstämman 2013, innebärande i huvudsak följande: Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att koncernen kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen ska utgöras av grundlön och sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som företagsbil. Rörlig ersättning ska kunna utgå, dock maximalt med vad som motsvarar 20 procent av grundlönen. Avgångsvederlag skall kunna utgå. Styrelsen ska varje år överväga om ett incitamentsprogram ska föreslås årsstämman. Styrelsen ska ha rätt att frångå riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

Bolagsstyrningsrapport

Nordic Service Partners Holding AB är ett svenskt publikt aktiebolag, noterat på Nasdaq OMX Stockholm. NSP följer den svenska aktiebolagslagen, regelverket för emittenter vid Nasdaq OMX Stockholm, övriga tillämpliga lagar och förordningar samt Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Till grund för bolagets styrning ligger också bolagsordningen. Bolagsordningens innehåll regleras av aktiebolagslagen och fastställs av årsstämman. NSP:s bolagsordning finns tillgänglig på hemsidan http://www.nordicservicepartners.se/.

NSP har i allt väsentligt tillämpat bolagsstyrningskoden sedan maj 2009. Bolagsstyrningsrapporten ingår i bolagets förvaltningsberättelse och är granskad av bolagets revisorer.

NSP tillämpar svensk kod för bolagsstyrning, med avvikelser för punkt 7.3:

• Bolaget har inte utsett något särskilt revisionsutskott. I stället har det beslutats att styrelsen skall utöva utskottsarbetet.

BOLAGSSTÄMMOR

Bolagsstämman är högsta beslutande organ i ett aktiebolag. Kallelse till bolagsstämma skall ske genom kungörelse i Post- och Inrikes Tidningar. Vid tiden för kallelse ska information om att kallelse skett publiceras i Svenska Dagbladet. Av kallelsen skall bland annat anmälningsförfarande samt dagordning framgå. Vid årsstämman fastställs resultat- och balansräkning samt beslutas om disposition av årets resultat och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktör. Vidare beslutas bl a om arvoden till styrelse och revisorer och väljs styrelse för tiden intill nästa årsstämma samt ändring av bolagsordning. Vid bolagsstämmor har samtliga anmälda och i aktieboken på avstämningsdagen upptagna aktieägare rätt att närvara. Var och en röstar för det fulla antalet ägda och företrädda aktier. Aktieägare har rätt att få ärenden behandlat vid bolagsstämman om ärendet skriftligen anmälts till styrelsen i rätt tid. Aktieägare har också rätt att uttala sig och ställa frågor vid bolagsstämmor

Aktieägare med direkt och indirekt aktieinnehav som överstiger 10 procent per 2013-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	Not
Danske Koncept Restauranger Holding	2 523 089	21,67%	21,67%	1
Förvaltnings AB Bohus Enskilda	2 142 992	18,41%	18,41%	2
Abrinvest AB	1 290 000	11,08%	11,08%	
Long Term AB	1 166 678	10,02%	10,02%	3

1. Danske Koncept Restauranger ägs av Jeppe Droob, posten inkluderar aktier som via annat ägande kontrolleras av Jeppe Droob.

2. Bohus Enskilda ägs i lika delar av Jaan Kaber och Morgan Jallinder. Posten inkluderar aktier som via annat ägande kontrolleras av Jaan Kaber och Morgan Jallinder.

3. Anders Wehtje, styrelseledamot, har via delägarskap i Long Term AB bestämmande inflytande över aktierna.

På NSP:s hemsida framgår de av stämman lämnade bemyndigandena till styrelsen samt vilka övriga beslut stämman fattade i enlighet med styrelsen förslag.

VALBEREDNING

Årsstämman valde en valberedning första gången 2009. Ledamöter i valberedningen har inför årsstämman 2014 bestått av Jaan Kaber (som representant för Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Peter Bahrke (privat aktieägare) samt Carl-Fredrik Herslow som ordförande. Ordförande för valberedningen Carl-Fredrik Herslow kan kontaktas på telefon +46 8 562 69000. eller via epost: carl-fredrik.herslow@fhhlaw.se.

VALBEREDNINGENS UPPGIFTER

Valberedningen har haft i uppdrag att lämna årsstämman förslag till ordförande och övriga styrelseledamöter. Valberedningen har också haft i uppdrag att föreslå arvode åt var och en av styrelseledamöterna och åt revisorerna.

VALBEREDNINGENS ARBETE

Valberedningen inledde sitt arbete med att orientera sig om styrelsens arbete samt NSP:s strategi- och utvecklingsarbete. Under 2013 har valberedningen haft möten med verkställande direktören som har bidragit med synpunkter på bolagets utveckling och framtid. Med hjälp av den här informationen kan valberedningen bedöma vilken kompetens och erfarenhet som krävs av styrelseledamöterna. Valberedningen har informerats om resultatet av utvärderingarna av styrelsearbetet, som också innefattar styrelseordförandens arbete. Valberedningen har bedrivit sitt arbete utifrån principen att styrelsen

skall ha den storlek och sammansättning som är mest ändamålsenlig för NSP sett i ljuset av NSP:s nuvarande position och framtida inriktning på tillväxt och ökad lönsamhet. Detta har inneburit att valberedningen lagt särskild vikt vid att föreslagna ledamöter har bred erfarenhet och kunnande från bolagets verksamhet samt ett brett kontaktnät. Inför årsstämman 2014 har valberedningen löpande samrått med styrelse, VD och Bolagets röstmässigt största aktieägare. Därvid har valberedningen tagit del av ledamöternas insatser och närvaro vid sammanträdena (se tabell sid 38). I kallelsen till årsstämman 2014 presenteras valberedningens förslag i ovan nämnda frågor. På Bolagets hemsida finns valberedningens motivering och information om respektive föreslagen ledamot i enlighet med punkt 2.6 i Koden.

STYRELSEN

Styrelsen bär det yttersta ansvaret för NSP:s organisation och förvaltningen av bolagets verksamhet. Den utformar riktlinjer och instruktioner för den dagliga verksamheten som leds av den verkställande direktören i moderbolaget. Den verkställande direktören ser i sin tur till att styrelsen regelbundet informeras om händelser som är av betydelse för Bolaget, inklusive koncernens utveckling, resultat, ekonomiska ställning och likviditet. Styrelsen är efter bolagsstämman Bolagets högsta beslutande organ. NSP:s styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter med högst två suppleanter. Ledamöterna och suppleanterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

Den nuvarande styrelsen består av fem ledamöter. Dessa ledamöter ärJeppe Droob (invald 2012), Jens Engwall (invald 2011), Lena Patriksson Keller (invald 2011). Jaan Kaber (styrelseordförande, invald 2009), samt Anders Wehtje (invald 2004). Styrelsen uppfyller NASDAQ OMX Nordiska Börs Stockholms krav på att högst en styrelseledamot kan arbeta i Bolagets ledning, att mer än hälften av ledamöterna skall vara oberoende i förhållande till Bolaget och Bolagsledningen samt att minst två av de ledamöter som är oberoende i förhållande till Bolaget och Bolagsledningen dessutom skall vara oberoende av Bolagets större aktieägare.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsens arbetsordning och instruktioner om arbetsfördelningen mellan bolagsorganen reglerar ansvarsfördelningen mellan styrelsen, styrelseordföranden och verkställande direktören samt styrelsens ansvar, sammanträdesplan (antal ordinarie sammanträden) samt vilka ärenden som åligger styrelsen. Styrelsen sammanträder enligt en årsplan minst sex gånger per år. Fyra ordinarie möten sker i samband med delårsrapporter. Därtill hålls två arbetsmöten, ett på hösten och ett på våren, vid vilka styrelsen bl a diskuterar strategi med ledande befattningshavare. Utöver dessa möten håller även styrelsen möten vid speciella behov. Styrelseordföranden och verkställande direktören har en löpande dialog kring förvaltningen av Bolaget. Verkställande direktören rapporterar även regelbundet till styrelsen. En gång per kvartal sker rapportering skriftligen, innefattande affärsläget samt en rapport med resultaträkningar på koncern-, bolags- och affärsområdesnivå för både aktuellt kvartal och ackumulerat för hela räkenskapsåret.

Rapporten innehåller även koncernbalansräkning per utgången av ifrågavarande kvartal samt en kassaflödesanalys med jämförelse mellan faktiskt och prognostiserat utfall. Vidare innehåller rapporten en finansiell del med likviditetsrapport, likvida medel per utgången av aktuellt kvartal och status angående lån, amorteringar, skatter och avgifter samt en prognos. Styrelsens uppgifter omfattar bland annat tillsättande och entledigande av verkställande direktör, uppföljning av affärsläge, ekonomisk rapportering och budgetering, strategiska frågor, finansieringsfrågor och strukturfrågor. Styrelsen har under ledning av ordföranden utvärderat sitt arbete och i relevanta delar presenterat resultatet för valberedningen.

Styrelsen har även utvärderat verkställande direktörens arbete. Styrelsens arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion reviderades i samband med det konstituerande styrelsemötet 2013. Under verksamhetsåret 2013 har styrelsen haft fem ordinarie sammanträden i samband med bolagsstämma, bokslutskommuniké och delårsrapporter. Därutöver har styrelsen haft tre styrelsemöten, varav två ordinarie arbetsmöten, för behandling av ärenden som strategi, budget, finansiering, kapitalanskaffning samt utveckling av verksamheten.

Tabell närvaro

Ledamot	Invald	Närvaro	Arvode	Född	Oberoende	Not
Jaan Kaber	2009	8/8	400	1951	Nej	
Jens Engwall	2010	8/8	175	1956	Ja	
Lena Patriksson Keller	2010	7/8	175	1969	Ja	
Anders Wehtje	2004	8/8	175	1964	Nej	1
Jeppe Droop	2012	8/8	175	1968	Nej	

1. Beroende av större aktieägare

STYRELSENS ORDFÖRANDE

Styrelseordföranden skall se till att styrelsen arbetar effektivt och fullgör sina förpliktelser. Ordföranden ansvarar särskilt för att styrelsen får tillräcklig information och beslutsunderlag för sitt arbete. Ordföranden skall också vara en diskussionspartner för VD. Det åligger även ordföranden att tillse att styrelsens arbete utvärderas minst en gång per år. Styrelsens ordförande är Jaan Kaber.

ERSÄTTNINGSUTSKOTT

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt ersättningsutskott. Med hänsyn till att antalet styrelseledamöter inte är fler än fem och att antalet ledande befattningshavare endast uppgår till sex personer, har styrelsen funnit det mer ändamålsenligt att hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelsen har för avsikt att, givet oförändrat antal ledamöter och ledande befattningshavare, fortsätta att bedriva utskottets uppgifter genom att hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelsen kommer dock löpande att utvärdera behovet av sådant utskott. Angående ersättningsfrågor, se även nedan angående rubrikerna "Ersättning till styrelsen" och "Ersättning till ledande befattningshavare".

FASTIGHETSUTSKOTT

Styrelsen har valt att inrätta ett fastighetsutskott. Fastighetsutskottet har till uppgift att förvalta koncernens samtliga nya och befintliga avtal (f.n. hyresavtal) där jäv föreligger för annan styrelseledamot eller VD att handlägga dessa frågor. Fastighetsutskottet utgörs av Anders Wehtje och Jaan Kaber. Av styrelsens arbetsordning framgår att fastighetsutskottet har beslutanderätt i frågor rörande hyresavtal där jäv för annan styrelseledamot föreligger samt att utskottet ska rapportera till styrelsen. Fastighetsutskottet har under räkenskapsåret 2013 inte haft några ärenden att behandla.

ERSÄTTNING TILL STYRELSEN

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode for kommittéarbete. Vid årsstämman den 13 maj 2013 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 kronor och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 175 000 kronor vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 100 000 kronor. I kallelsen till årsstämman 2014 presenteras valberedningens förslag till arvodering av styrelse och revisor.

ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Vid årsstämman 2013 fastställdes riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till den verkställande direktören. Med ledande befattningshavare avses VD i NSP samt CFO tillika vice VD, COO (Driftschef för Sverige och Danmark), HR-chef samt IT-chef. Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSP kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen till VD skall motsvara den gängse ersättningen för VD:ar anställda i bolag med en verksamhet, storlek och omsättning som är jämförbar med NSP:s. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som tjänstebil. Rörlig ersättning skall kunna utgå, dock maximalt till vad som motsvarar 20 % av grundlönen.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTER

Bolagets bolagsstyrningsrapporter för de tre senaste åren finns tillgängliga på bolagets hemsida, i tillämpliga fall tillsammans med del av revisionsberättelsen/revisorsyttrande som behandlar rapporten.

STYRELSENS RAPPORT OM INTERNKONTROLL OCH RISKHANTERING AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Denna rapport är upprättad i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket andra punkten årsredovisningslagen och är därmed begränsad till en beskrivning av hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Under 2013 har bolaget fortsatt att förbättra utformningen och tillämpningen av kontrollerna för finansiell rapportering.

ORGANISATION AV INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Styrelsen har det yttersta ansvaret för bolagets interna kontroll och har delegerat den löpande förvaltningen av bolagets angelägenheter till den verkställande direktören i en instruktion till denne. Firman tecknas av styrelsen, styrelsens ledamöter två i förening eller av verkställande direktören i förening med en av styrelsens ledamöter. Verkställande direktören tecknar ensam, i enlighet med aktiebolagslagen, bolagets firma i löpande förvaltningsärenden. Verkställande direktören tecknar firman i förening med vice Verkställande direktören för hyres- och leasingavtal och därmed jämförbara avtal. Verkställande direktören fastställer årligen en attestordning som reglerar den vidare ansvarsfördelningen från verkställande direktören till övriga chefer i bolaget. Den interna kontrollen definieras som den process som utförs av styrelsen och annan berörd personal för att få en rimlig försäkran om korrektheten i den finansiella rapporteringen och består av delarna kontrollmiljö, riskbedömning och kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

KONTROLLMILJÖ

Basen för intern kontroll utgörs av kontrollmiljön som består av bolagets och koncernens företagskultur och affärsetik som utvecklas i interna arbetsordningar, policies och instruktioner såsom informationspolicy, attestordningar och rutinbeskrivningar. I styrelsens arbetsordning och instruktioner för verkställande direktören säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning till gagn för en effektiv hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har vidare fastställt ett antal grundläggande riktlinjer av betydelse för arbetet med den interna kontrollen som ovan beskrivits. Koncernledningen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner. Koncernledningen ansvarar för det system av interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten.
Här ingår bl a riktlinjer för olika befattningshavare för att de skall förstå och inse betydelsen av sina respektive roller för upprätthållandet av god intern kontroll.

RISKBEDÖMNING OCH KONTROLLAKTIVITETER

Bolaget har utarbetat en modell för bedömning av risken för fel i den finansiella rapporteringen i vilken man har identifierat ett antal poster i resultat- och balansräkningen där risken för väsentliga fel är förhöjd. Riskerna har grupperats under Marknadsrisk, Likviditets- och kassaflödesrisk, Medarbetarrisk samt risk för fel i den Finansiella rapporteringen. Förhöjda risker inom den finansiella rapporteringen inkluderar risk för felaktig redovisning av intäkter, risk för felaktig redovisning eller periodiseringar av varulager samt felaktig periodisering av rörelsekostnader. Särskild vikt har lagts vid att utforma kontroller för att förebygga och upptäcka brister på dessa områden.

POLICYS FÖR INFORMATIONSGIVNING OCH KOMMUNIKATION

Väsentliga riktlinjer, manualer m.m. av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras till berörda medarbetare löpande. Det finns såväl formella som informella informationskanaler till koncernledningen och styrelsen för väsentlig information från medarbetarna. För extern kommunikation finns riktlinjer som säkerställer att bolaget lever upp till högt ställda krav på korrekt information till marknaden. Syftet med NSP:s policys för finansiell informationsgivning är att se till att bolagets kommunikation är transparent, relevant och konsekvent, och att den sker på ett rättvist sätt.

UPPFÖLJNING

Styrelsen följer löpande upp efterlevnaden av de interna reglerna, liksom effektiviteten i kontrollstrukturen och precisionen i den finansiella rapporteringen samt utvärderar kontinuerligt den information som verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare delger styrelsen och marknaden. Den uppföljningen och granskningen är grunden för utvärderingen av det interna ledningssystemet och de interna styrande dokumenten, för att säkerställa att dessa omfattar alla viktiga områden som rör den finansiella rapporteringen. Vid varje ordinarie styrelsesammanträde behandlas bolagets ekonomiska situation.

Enligt aktiebolagslagen 8 kap. 49 § aktiebolagslagen ska styrelsen inrätta ett revisionsutskott som ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt:

- Med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering.
- Hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen.
- Granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster.
- Biträda vid upprättande av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval.
- Övervaka bolagets finansiella rapportering.

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt revisionsutskott (utskott för såväl extern- som internrevisionsfrågor). NSP har en enkel och likartad operativ struktur i hela koncernen. I stället har styrelsen funnit det mer ändamålsenligt att hantera frågor om finansiell rapportering och intern kontroll i styrelsen som helhet, i enlighet med 8 kap. 49 § b andra stycket aktiebolagslagen.

Detta motiveras dels av att antalet styrelseledamöter är begränsat till fem, dels av att verksamhetens omfattning är begränsad. Styrelsen har bedömt att den uppföljning som redovisas ovan är tillräcklig för att säkerställa att den interna kontrollen är effektiv. Enligt styrelsens uppfattning uppfylls därmed både aktiebolagslagens och Kodens krav på obereonde och kompetens. Styrelsen kommer löpande och minst en gång per år utvärdera behovet av sådant utskott. Utöver den egna kontrollen har styrelsen en nära dialog med bolagets externa revisorer och sammanträffar med dessa åtminstone en gång per år i syfte att utvärdera den interna kontrollen. Minst en gång per år träffar styrelsen revisorn utan närvaro av VD eller annan person i bolagsledningen. Årets möten med revisorn ägde rum i anslutning till bokslutskommunikéns avlämnande samt vid styrelsemötet i december som behandlade Bolagets budget för 2014.

Vinstdisposition och övrig information

INCITAMENTSPROGRAM

Bolagets incitamentsprogram består av dels de teckningsoptionsprogram som utfärdades 2011 men tecknades av anställda under 2012 dels de konvertibelprogram som utfärdades 2013. Teckningsoptionsprogrammet berättigar till teckning av 300 000 aktier till kursen 13,30 kronor. Vi full teckning blir utspädningseffekten 2,5 procent (obeaktat de aktier som kan komma att tecknas i anledning av det konvertibla skuldebrevet). Konvertibeln berättigar till 329 114 aktier i NSP till kursen 15,80 kronor. Vi full teckning blir utspädningseffekten 2,7 procent (obeaktat de aktier som kan komma att tecknas i anledning av teckningsoptionsprogrammet). Konvertibeln löper med en rörlig ränta om STIBOR 90 plus 4,60 % procentenheter. Konvertering till aktier av serie B kan påkallas under september månad respektive 2014, 2015 och 2016.

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Två av NSP:s styrelseledamöter, Morgan Jallinder och Jaan Kaber, är majoritetsägare i bolag där NSP sedan 2008 hyr fem restauranglokaler. En av NSP:s styrelseledamöter, Jens Engwall, är VD för Hemfosa Fastigheter AB med vilka NSP under 2011 tecknat ett hyresavtal avseende restaurangen i Varberg. Jens Engwall deltog inte i beslutet avseende det hyresavtalet. NSP hyr ett hus som ägs av Morgan Jallinder, huset används för övernattning i samband med anställdas tjänsteresor. Alla transaktioner sker på marknadsmässiga villkor. För ytterligare information hänvisas till Not 29.

HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

BREDDNING AV VARUMÄRKESPORTFÖLJEN

I början av februari blev det klart att NSP tecknat avtal med världens största restaurangföretag Yum! Brands om att lansera KFC i Sverige. Affären innebär att NSP blir franchisetagare för varumärket KFC. Den innebär vidare att NSP går från att vara ett en-produktbolag till ett bolag som nu representerar två av världens största varumärken inom snabbmatssegmentet. Breddningen av verksamheten öppnar för ökad tillväxt, lönsamhet och ökad attraktionskraft som bolag. Nyheten fick ett stort genomslag i media och togs emot positivt av kapitalmarknaden.

I slutet av februari blev det klart att NSP tecknat ett utvecklingsavtal med den världsledande causual dining kedjan TGI Fridays om att öppna fem Fridays-restauranger i Danmark under en period om fem år.

AVYTTRADE VERKSAMHETER

I januari sålde NSP varumärket Taco Bar inklusive alla rättigheter associerade till varumärket i början av år 2014. Köpare är Svenska Taco Bar AB som sedan 2009 har haft masterfranchiserättigheten för Taco Bar i Sverige. Försäljningen av Taco Bar påverkade NSP:s rörelseresultat för 2013 med ca -2,0 MSEK genom nedskrivning av goodwill med motsvarande belopp. Taco Bars totala resultat för 2013 uppgick till 0,2 MSEK. Köpeskillingen består av en fast del och två rörliga delar. De rörliga delarna utbetalas (vid uppfyllelse) vid fyra olika tillfällen, första tillfället är februari år 2016 och sista är i februari år 2020. De rörliga delarna är beroende av den totala försäljningen för befintliga och tillkommande Taco Bar restauranger i Sverige. I samband med försäljningen erhöll NSP förtida återbetalning av utestående reversfordringar. Totalt tillfördes NSP 14,3 MSEK i likviditet i samband med försäljningen i januari 2014.

I övrigt finns det inga väsentliga händelser efter rapportperioden att rapportera.

UTVECKLING OCH FRAMTIDSUTSIKTER 2014

NSP är en av de största aktörerna inom snabbmat i Sverige och Norden. NSP driver för närvarande 58 Burger King-restauranger vilket ger en stabil operativ plattform för en fortsatt utveckling av koncernens lönsamhet mot NSP:s finansiella mål. Under 2014 kommer NSP fortsätta satsningen på etablering av nya restauranger. Framtida etablering kommer att ske med fokus på varumärkena Burger King, KFC och TGI Fridays.

I samband med etableringen av de första KFC- eller TGI Fridays-restaurangerna kommer uppstartskostnaderna att vara högre jämfört med en etablering av en Burger King restaurang. NSP bedömer att ett normalt resultat för en KFC-restaurang är likvärdigt eller högre än för en jämförbar Burger King-restaurang. Avseende TGI Fridays beräknas omsättningen per restaurang att ligga på en högre nivå som en följd av högre genomsnittlig kostnad per maträtt samt att TGI Fridays också omfattar alkoholförsäljning, driftsmarginalen per restaurang kommer också ligga högre?

Etablering av den första KFC-restaurangen kommer tidigast att ske under fjärde kvartalet 2014 och TGI Fridays sannolikt först under 2015. För närvarande pågår sökandet av lämpliga restauranglokaler.

Förslag till disposition av bolagets vinst

Till årsstämmans förfogande står följande ansamlade vinst:

KSEK	Moderbolag
Överkursfond	2 883
Balanserat resultat	17 698
Årets resultat	16 559
SUMMA	**37 140**

Styrelsen föreslår att utdelning lämnas om 0,25 kronor per aktie, totalt 2 910 KSEK, samt att resterande till förfogande stående vinstmedlen om 34 230 KSEK balanseras i ny räkning.

Resultat av bolagets verksamhet samt den ekonomiska ställningen vid räkenskapsårets utgång framgår i övrigt av efterföljande resultaträkningar och balansräkningar med noter.

Resultaträkning - koncern

kSEK	NOT	2013	2012
Nettoomsättning	2,3	776 449	718 731
Övriga rörelseintäkter	2	4 102	6 581
SUMMA INTÄKTER		780 551	725 312
RÖRELSENS KOSTNADER			
Råvaror och förnödenheter		-192 182	-180 944
Övriga externa kostnader	4,5	-240 327	-221 253
Personalkostnader	6	-291 777	-272 877
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7,8,11	-34 800	-34 314
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER		-759 086	-709 388
RÖRELSERESULTAT		**21 465**	**15 924**
Finansiella intäkter	25	724	389
Finansiella kostnader	26	-11 924	-12 607
FINANSNETTO		-11 200	-12 218
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		**10 265**	**3 705**
Inkomstskatt	22	-2 838	-2 282
ÅRETS RESULTAT FRÅN KVARVARANDE VERKSAMHETER		**7 427**	**1 423**
AVVECKLADE VERKSAMHETER			
Årets resultat från avvecklade verksamheter	19	-42	989
ÅRETS RESULTAT		**7 385**	**2 412**
Årets resultat hänförligt till: moderbolagets aktieägare		7 385	2 412
Summa totalresultat hänförligt till: moderbolagets aktieägare		13 824	-2 828
Summa totalresultat för kvarvarande verksamhet hänförligt till: moderbolagets aktieägare		13 866	-3 817
RESULTAT PER AKTIE, SEK	30		
Årets resultat - före utspädning		0,63	0,21
Årets resultat - efter utspädning		0,63	0,21
Årets resultat från kvarvarande verksamhet - före utspädning		0,64	0,12
Årets resultat från kvarvarande verksamhet - efter utspädning		0,64	0,12
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning		11 639 416	11 639 416
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning		11 639 416	11 639 416

Koncernens rapport över totalresultat

kSEK	NOT	2013	2012
Årets resultat		7 385	2 412
POSTER SOM KOMMER ATT OMKLASSIFICERAS TILL ÅRETS RESULTAT			
Marknadsvärdering terminskontrakt		2 632	-2 679
Överfört till resultatet avseende terminskontrakt		525	1 419
Uppskjuten skatt hänförligt till terminskontrakt		-695	277
Valutakursdifferenser		3 977	-4 258
TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		**13 824**	**-2 829**

Balansräkning - koncern

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2013	2012
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Goodwill	10	184 266	195 877
Övriga immateriella tillgångar	11	5 923	7 546
Immateriella tillgångar		**190 189**	**203 423**
Inventarier, verktyg och installationer	8	147 208	129 850
Materiella anläggningstillgångar		**147 208**	**129 850**
Finansiella tillgångar	9	9 840	10 092
Uppskjuten skattefordran	22	12 966	15 327
Summa övriga anläggningstillgångar		**22 806**	**25 419**
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		360 203	358 691
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Råvaror och förnödenheter		7 874	6 127
Kundfordringar	12	1 366	4 351
Övriga kortfristiga fordringar	13	7 672	10 230
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	24 218	27 646
Likvida medel	23	32 372	38 020
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		73 502	86 373
Tillgångar som innehas till försäljning	19	16 700	
SUMMA TILLGÅNGAR		**450 405**	**445 065**

EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2013	2012
Aktiekapital	15	83 804	83 804
Övrigt tillskjutet kapital		70 285	70 274
Reserver		-653	-7 092
Ansamlat resultat		-17 217	-24 602
SUMMA EGET KAPITAL		136 219	122 384
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Räntebärande långfristiga skulder	16	155 487	159 877
Konvertibla lån	16	9 236	4 486
Summa långfristiga skulder		**164 723**	**164 364**
Kortfristiga skulder			
Upplåning	16	36 169	30 969
Konvertibla lån	16	-	4 693
Leverantörsskulder		35 580	36 615
Skatteskulder		4 664	3 617
Övriga kortfristiga skulder	17	3 550	7 517
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	69 500	74 906
Summa kortfristiga skulder		**149 463**	**158 317**
SUMMA SKULDER		314 186	322 681
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**450 405**	**445 065**
STÄLLDA SÄKERHETER	20	251 275	253 057

Kassaflödesanalys - koncern

kSEK	NOT	2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		21 423	16 913
JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET			
Återläggning avskrivningar		34 985	34 314
Övrigt		3 164	-1 615
POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET		**59 572**	**32 699**
Erhållen ränta		724	389
Erlagd ränta		-11 924	-16 283
Betald inkomstskatt		-457	66
KASSAFLÖDE FRÅN LÖPANDE VERKSAMHET FÖRE FÖRÄNDRINGAR AV RÖRELSEKAPITAL		**47 915**	**33 784**
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Ökning (-)/Minskning (+) av varulager		-1 748	-593
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		9 807	-2 849
Ökning (+)/Minskning (-) av leverantörsskulder		-95	-2 876
Ökning (+)/Minskning (-) av övriga rörelseskulder		-4 120	4 700
KASSAFLÖDE FRÅN LÖPANDE VERKSAMHET		**51 759**	**37 918**
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-2 116	-777
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	27	-16 071	-17 686
Förvärvade dotterbolag	19	-	-17 895
Övriga finansiella tillgångar		493	493
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN		**-17 694**	**-35 865**
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nya lån		11	33 960
Amortering av lån		-35 124	-30 110
Ökning/minsking kortfristiga finansiella skulder		-4 600	-
KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		**-39 713**	**3 850**
Årets kassaflöde		-5 648	5 901
Likvida medel vid årets början		38 020	32 119
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT	**23**	**32 372**	**38 020**
OUTNYTTJADE KREDITER	**16**	**14 192**	**13 931**
DISPONIBLA LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		**46 564**	**51 951**

Förändring eget kapital - koncern

	Hänförligt till aktieägare i moderbolaget				
kSEK	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Ansamlat resultat	Summa
EGET KAPITAL 2012-01-01	83 804	69 690	-1 851	-27 014	124 629
Eget kapitaldel i konvertibla skuldebrev	-	514	-	-	514
Teckningsoptioner	-	70	-	-	70
Årets resultat	-	-	-	2 412	2 412
Övrigt totalresultat	-	-	-5 241	-	-5 241
EGET KAPITAL 2012-12-31	**83 804**	**70 274**	**-7 092**	**-24 602**	**122 384**
EGET KAPITAL 2013-01-01	83 804	70 274	-7 092	-24 602	122 384
Eget kapitaldel i konvertibla skuldebrev	-	11	-	-	11
Årets resultat	-	-	-	7 385	7 385
Övrigt totalresultat	-	-	6 439	-	6 439
EGET KAPITAL 2013-12-31	**83 804**	**70 285**	**-653**	**-17 217**	**136 219**

Resultaträkning - moderbolaget

kSEK	NOT	2013	2012
NETTOOMSÄTTNING	2	30 165	31 156
RÖRELSENS KOSTNADER			
Övriga externa kostnader	4,5	-8 299	-8 960
Personalkostnader	6	-19 386	-19 268
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7	-255	-255
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER		-27 940	-28 483
RÖRELSERESULTAT		**2 225**	**2 672**
Finansiella intäkter	25	5 252	4 779
Mottagna koncernbidrag		19 160	16 200
Utdelning från dotterbolag		-	-
Nedskrivning aktier i dotterbolag		-	-
Finansiella kostnader	26	-8 461	-8 143
FINANSNETTO		15 951	12 836
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		**18 176**	**15 509**
Inkomstskatt	22	-4 774	-4 945
ÅRETS RESULTAT		**13 402**	**10 564**

Moderbolagets rapport över totalresultat

kSEK	2013	2012
Årets resultat	13 402	10 564
POSTER SOM KOMMER ATT OMKLASSIFICERAS TILL ÅRETS RESULTAT		
Marknadsvärdering terminskontrakt	2 632	-2 679
Överfört till resultatet avseende terminskontrakt	525	1 419
ÖVRIGT TOTALRESULTAT FÖR ÅRET, NETTO	**16 559**	**9 303**

Balansräkning - moderbolaget

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2013	2012
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Inventarier och installationer	8	822	607
Materiella anläggningstillgångar		**822**	**607**
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	24	136 204	136 204
Övriga finansiella anläggningstillgångar	9	1 355	1 557
Långfristig fordran dotterbolag		118 092	118 092
Uppskjuten skattefordran	22	480	5 253
Summa finansiella anläggningstillgångar		**256 131**	**261 106**
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		256 953	261 713
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Fordringar hos koncernföretag		7 884	8 444
Kundfordringar		19	23
Övriga fordringar	13	1 638	1 169
Förutbetalda kostnader	14	4 726	4 855
Kassa och bank	23	2 850	2 971
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		17 117	17 462
SUMMA TILLGÅNGAR		**274 070**	**279 175**

EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2013	2012
EGET KAPITAL	15		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		83 804	83 804
Reservfond		42 919	42 919
Summa bundet eget kapital		**126 723**	**126 723**
Fritt eget kapital			
Överkursfond		2 883	2 883
Balanserat resultat		17 698	8 384
Årets resultat		16 559	9 303
Summa fritt eget kapital		**37 140**	**20 570**
SUMMA EGET KAPITAL		163 863	147 293
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Konvertibla lån	16	9 236	4 486
Långfristiga skulder till kreditinstitut	16	75 860	85 860
Summa långfristiga skulder		**85 096**	**90 346**
KORTFRISTIGA SKULDER			
Skulder kreditinstitut	16	10 000	10 000
Konvertibla lån	16	-	4 693
Skulder till koncernföretag		-	9 646
Leverantörsskulder		790	1 054
Aktuella skatteskulder		938	496
Övriga kortfristiga skulder	17	875	1 810
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	12 508	13 837
Summa kortfristiga skulder		**25 111**	**41 536**
SUMMA SKULDER		110 207	131 882
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**274 070**	**279 175**
STÄLLDA SÄKERHETER	20	136 204	136 204

Kassaflödesanalys - moderbolaget

kSEK	NOT	2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		2 225	2 672
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar		255	255
Övriga ej likviditetspåverkande poster		-	-
Erhållen ränta		5 252	4 779
Erlagd ränta		-8 461	-8 143
Betald inkomstskatt		-440	-
KASSAFLÖDE FRÅN LÖPANDE VERKSAMHET FÖRE FÖRÄNDRINGAR AV RÖRELSEKAPITAL		**-1 169**	**-436**
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		12 511	14 645
Ökning (+)/Minskning (-) av leverantörsskulder		-263	167
Ökning (+)/Minskning (-) av övriga rörelseskulder		-20 158	4 151
KASSAFLÖDE FRÅN LÖPANDE VERKSAMHET		**-9 079**	**18 527**
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-470	-460
Sålda materiella anläggningstillgångar		-	59
Investeringar i dotterbolag		-	-5 776
Placeringar i övriga finansiella anläggningstillgångar		-	-42 587
Amorteringar av övriga finansiella anläggningstillgångar		201	201
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN		**-269**	**-48 563**
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Konvertibel		11	514
Erhållna koncernbidrag		19 160	16 200
Upptagna lån		57	22 846
Amortering av lån		-10 000	-10 000
KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSSVERKSAMHETEN		**9 228**	**29 560**
Årets kassaflöde		-121	-476
Likvida medel vid årets början		2 971	3 447
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT	**23**	**2 850**	**2 971**

Förändring eget kapital - moderbolaget

kSEK	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat	Summa
EGET KAPITAL 2012-01-01	83 804	42 919	2 883	7 799	137 406
Eget kapitaldel i konvertibla skuldebrev	-	-	-	514	514
Teckningsoptioner	-	-	-	70	70
Årets resultat	-	-	-	9 303	9 303
EGET KAPITAL 2012-12-31	**83 804**	**42 919**	**2 883**	**17 686**	**147 293**
EGET KAPITAL 2013-01-01	83 804	42 919	2 883	17 686	147 293
Eget kapitaldel i konvertibla skuldebrev	-	-	-	11	11
Årets resultat	-	-	-	16 559	16 559
EGET KAPITAL 2013-12-31	**83 804**	**42 919**	**2 883**	**34 256**	**163 863**

Not 1 - Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

ALLMÄNT

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbservicerestauranger. Verksamheten omfattar 58 Burger King-restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. Affärsidén är att erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer på attraktiva marknadsplatser till konsumenter i Norden. Servicenivån skall motsvara gästernas högt ställda krav, vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap. NSP sålde i början av 2014 varumärket och konceptet Taco Bar. Moderföretaget är ett aktiebolag registrerat och med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Ranhammarsvägen 20 B, 168 67 Bromma.

Bolaget var per 31 december 2013 noterat på OMX Nordiska Börs Stockholm. Denna årsredovisning har den 4 april 2014 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Årsredovisningen och koncernredovisningen blir föremål för fastställande på årsstämman den 12 maj 2014. De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats beskrivs nedan.

GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

Koncernredovisningen för NSP-koncernen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, International Financial Reporting Standards (IFRS)/International Accounting Standards (IAS) såsom de är antagna inom EU och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner. Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper". De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föranleds av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÅRL och Tryggandelagen, samt i vissa fall av skatteskäl.

FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV FINANSIELLA RAPPORTER

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor (SEK) som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. De finansiella rapporterna anges i kSEK om ej annat anges. Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till närmaste tusental. Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom derivat. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

BEDÖMNINGAR OCH ANTAGANDEN

Upprättandet av finansiella rapporter kräver att styrelsen och koncernledningen gör bedömningar och använder sig av vissa antaganden. Bedömningar och antaganden påverkar såväl resultaträkningen som balansräkningen samt de upplysningar som lämnas. Faktiska utfall kan komma att avvika från dessa bedömningar under andra antaganden eller under andra förutsättningar. Områden som innefattar ett väsentligt inslag av bedömningar och antaganden är:
- Goodwill
- Värdering av identifierbara tillgångar och skulder i samband med förvärv av verksamheter.
- Värdering av uppskjuten skattefordran relaterad till skattemässiga underskottsavdrag.

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

STANDARDER, ÄNDRINGAR OCH TOLKNINGAR SOM GÄLLER FRÅN OCH MED 1 JANUARI 2013.

Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Inga av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som för första gången är obligatoriska för det räkenskapsår som började 1 januari 2013 har haft någon väsentlig inverkan på koncernen.

Ett antal nya eller uppdaterade redovisningsrekommendationer och tolkningar gäller för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2013. De IFRS som har trätt i kraft för räkenskapsåret som inleddes 1 januari 2013 och som påverkar koncernen är ändringen i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar, IFRS 13 Värdering till verkligt värde och ändringen i IAS 1 Utformning av finansiella rapporter.

Ändringen i IFRS 7 har introducerat nya upplysningskrav avseende kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder.

IFRS 13 innehåller enhetliga regler för beräkning av verkliga värden och samlar kraven kring upplysningar om verkliga värden. Införandet av IFRS 13 innebär att ytterligare upplysningar lämnas om finansiella instruments verkliga värden.

Ändringen i IAS 1 introducerar nya presentationskrav av övrigt totalresultat, där en uppdelning ska göras i poster som ska återföras till resultatet och poster som aldrig kommer återföras till resultatet. Ändringen innebär för koncernen att en rubrik har infogats i rapport över totalresultat för att tydliggöra att koncernen enbart har poster som kommer att återföras till resultatet.

Nya standarder, ändringar och tolkningar av befintliga standarder och som inte har tillämpats i förtid av koncernen

IAS 32 Finansiella instrumnet - Klassificering - ändring

Genom ändringen i IAS 32 infogas förtydligande i avsnittet "Vägledning vid tillämpning" avseende kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder. Det har förtydligats vad som avses med en "legal rätt att kvitta" och vad som avses med att "poster regleras med ett nettobelopp" i olika situationer.

Ändringen ska tillämpas retroaktivt i enlighet med IAS 8. IAS 32 Finansiella instrument - klassificering - ändring skall tillämpas för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014. Förtidstillämpning är tillåten.

IAS 36 Nedskrivningar - ändring

Ändringen i IAS 36 "Upplysningar om återvinningsvärde för icke-finansiella tillgångar" ska tillämpas för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2014 eller senare. Ändringen i IAS 36 innebär att kravet att upplysa om återvinningsvärdet för samtliga kassagenererande enheter till vilka goodwill allokerats, som infördes i samband med införandet av IFRS 13 Värdering till verkligt värde, tas bort. Istället införs ytterligare upplysningskrav om verkligt värde när återvinningsvärdet på en nedskriven tillgång baseras på verkligt värde minus försäljningskostnader. Vidare harmoniseras upplysningskraven då återvinningsvärdet beräknas utifrån verkligt värde minus försäljningskostnader och utifrån nyttjandevärde. Slutligen bör noteras att ett nytt upplysningskrav införs om att upplysa om återvinningsvärdet för tillgången (kassagenerenade enheten) som antingen har skrivits ner under året alternativt där en tidigare nedskrivning har återförts under året.

Ändringen ska tillämpas retroaktivt i enlighet med IAS 8. IAS 36 Nedskrivningar - ändring skall tillämpas för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014. Förtidstillämpning är tillåten.

Ändringen ska tillämpas retroaktivt i enlighet med IAS 8. Ändringen i IAS 39 "Novation av derivat och fortlöpande tillämpning av säkringsredovisning" ska tillämpas för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2014 eller senare. Förtidstillämpning är tillåten.

IFRS 9 "Financial instruments" hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella skulder och tillgångar och ersätter delar av IAS 39. IFRS 9 anger att finansiella tillgångar ska klassificeras i två olika kategorier och fastställas vid första redovisningstillfället. För finansiella skulder sker mindre förändringar, vilka avser skulder som är identifierade till verkligt värde. Koncernen har för avsikt att tillämpa den nya standarden senast det räkenskapsår som börjar 1 januari 2015 och har ännu inte utvärderat effekterna. Ännu ej godkänd av EU.

IFRS 10 "Consolidated financial statements" inför inga nya principer men ger ytterligare vägledning för att bistå vid fastställandet av kontroll när detta är svårt att bedöma. IFRS 10 skall tillämpas för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014. Bolaget har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna.

IFRS 12 "Disclosures of interests in other entities" omfattar upplysningskrav för dotterföretag, joint arrengements, intresseföretag och ej konsoliderade "structured entities". IFRS 12 skall tillämpas för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014. Bolaget har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

KONCERNREDOVISNING

Dotterföretag är alla de företag där koncernen har rätten att utforma finansiella och operativa strategier på ett sätt som vanligen följer med ett aktieinnehav uppgående till mer än hälften av rösträtterna. Förekomsten och effekten av potentiella rösträtter som för närvarande är möjliga att utnyttja eller konvertera, beaktas vid bedömningen av huruvida Koncernen utövar bestämmande inflytande över ett annat företag. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör. Förvärvsmetoden används för redovisning av Koncernens förvärv av dotterföretag. Anskaffningskostnaden för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som lämnats som ersättning, emitterade eget kapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventual förpliktelser i ett företagsförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på Koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas som

goodwill. Om anskaffningskostnaden understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets nettotillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Koncerninterna transaktioner och balansposter samt orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Även orealiserade förluster elimineras, om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger för den överlåtna tillgången. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av Koncernens principer.

SEGMENTSRAPPORTERING

Rörelsesegment rapporteras in på ett sätt som motsvaras av hur den interna rapporteringen lämnas till koncernens högsta verkställande beslutsfattare. En rörelsegren är en grupp tillgångar och verksamheter som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsegrenar. Koncernen redovisar två rörelsegrenar, Burger King Sverige och Burger King Danmark. Geografiska områden tillhandahåller produkter eller tjänster inom en ekonomisk miljö som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra ekonomiska miljöer.

KLASSIFICERINGAR

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

INTÄKTSREDOVISNING

Intäkter innefattar det verkliga värdet av sålda varor och tjänster exklusive mervärdesskatt och rabatter samt efter eliminering av koncernintern försäljning. Intäkter redovisas enligt följande: Försäljning av varor intäktsredovisas när ett koncernföretag säljer en produkt till en kund. Försäljning i detaljhandel betalas vanligen kontant eller med kreditkort. Redovisad intäkt är försäljningens bruttobelopp, inklusive de kreditkorts avgifter som ska betalas för transaktionen. Sådana avgifter ingår i övriga externa kostnader.

OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA

FUNKTIONELL VALUTA OCH RAPPORTVALUTA

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksamt (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor (SEK), som är moderföretagets funktionella valuta och rapportvaluta.

TRANSAKTIONER OCH BALANSPOSTER

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enlig de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

KONCERNFÖRETAG

Resultat och finansiell ställning för alla koncernföretag (av vilka inget har en höginflationsvaluta som funktionell valuta) som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

a) Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs.

b) Intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs (såvida inte denna genomsnittliga kurs inte är en rimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen, i vilket fall intäkter och kostnader omräknas till transaktionsdagens kurs).

c) Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av utländskt dotterbolags resultat- och balansräkning redovisas i övrigt totalresultat i enlighet med IAS 1.

d) Vid konsolideringen förs valutakursdifferenser, som uppstår till följd av omräkning av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter och av upplåning till övrigt totalresultat, i enlighet med IAS 1.

e) Vid avyttring av en utlandsverksamhet, helt eller delvis, förs de kursdifferenser som redovisats i eget kapital till resultaträkningen och redovisas som en del av realisationsvinsten/-förlusten.

f) Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs.

FINANSIELLA INSTRUMENT OCH SÄKRINGSREDOVISNING

NSP klassificerar sina finansiella tillgångar i följande kategorier: finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, lånefordringar och kundfordringar, samt finansiella tillgångar som kan säljas. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna vid det första redovisningstillfället. NSP innehar finansiella instrument inom kategorin lånefordringar och kundfordringar som initialt redovisas till anskaffningsvärde och därefter till bedömt återvinningsvärde. NSP klassificerar sina finansiella skulder i följande kategorier: leverantörsskulder, eget kapitalinstrument och låneskulder.

NSP:s derivatinstrument har anskaffats för att ekonomiskt säkra de risker för valutakursexponeringar som koncernen är utsatt för. Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde på ett derivatinstrument som identifieras som kassaflödessäkring och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas i övrigt totalresultat. För att uppfylla kraven på säkringsredovisning enligt IAS 39 krävs att det finns en entydig koppling till den säkrade posten. Vidare krävs att säkringen effektivt skyddar den säkrade posten, att säkringsdokumentation upprättats och att effektiviteten kan mätas. Vinster och förluster avseende säkringar redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinster och förluster redovisas för de poster som säkrats.

KUNDFORDRINGAR

Kundfordringar uppkommer då företag tillhandahåller pengar, varor och tjänster direkt till kredittagaren utan avsikt att idka handel i fordringsrätterna. Kundfordran redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

LIKVIDA MEDEL

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar med förfallodag inom tre månader. I balansräkningen redovisas utnyttjade checkräkningskrediter som upplåning bland kortfristiga skulder.

UPPLÅNING

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Byggnader innefattar restauranger. Materiella anläggningstillgångar tas upp till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång, beroende på vilket som är lämpligt, endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra former av reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer. Avskrivningar för att fördela deras anskaffningsvärde görs linjärt enligt plan över den beräknade nyttjandeperioden, enligt följande:

- Byggnader 20 år
- Maskiner och andra tekniska anläggningar 7 år
- Inventarier, verktyg och installationer 5 år
- Bilar 3 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas varje balansdag och justeras vid behov. En tillgångs redovisade värde skrivs genast ner till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess bedömda återvinningsvärde. Vinster och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkt och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen.

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

GOODWILL

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterföretagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Goodwill på förvärv av dotterföretag redovisas som immateriella tillgångar. Goodwill testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade enheten. Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av eventuellt nedskrivningsbehov.

VARUMÄRKEN, LICENSER OCH FRANCHISERÄTTIGHETER

Förvärvade varumärken, licenser och franchiserättigheter redovisas till anskaffningsvärde. Varumärken, licenser och franchiserättigheter har en bestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar. Avskrivningar görs linjärt för att fördela kostnaden för licenser och franchiserättigheter över deras bedömda nyttjandeperiod (5-20 år).

NEDSKRIVNINGAR

Tillgångar som skrivs av bedöms med avseende på värdeminskning närhelst händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. En nedskrivning görs med det belopp med vilket tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid bedömning av nedskrivningsbehov, grupperas tillgångar på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter).

LEASINGAVTAL

Leasing uppdelas i finansiell och operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och fördelarna som är förknippade med tillgången i allt väsentligt överförs till leasetagaren. I övriga fall föreligger operationell leasing. För finansiella leasingavtal redovisas ett värde motsvarande förpliktelser att i framtiden betala leasingavgifter som en finansiell skuld. Fördelning sker mellan kortfristig och långfristig skuld. Avskrivning sker genom tillämpning av samma nyttjandetid som övriga motsvarande tillgångar eller leasingavtalets längd. I koncernresultaträkningen fördelas leasingkostnaden mellan avskrivning och räntekostnad. Leasingavgifter avseende operationell leasing kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

VARULAGER

Varulagret redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet fastställs med användning av först in, först ut-metoden (FIFU). Lånekostnader ingår inte. Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten, med avdrag för tillämpliga rörliga försäljningskostnader.

SAMMANSATTA FINANSIELLA INSTRUMENT

De sammansatta finansiella instrument som koncernen emitterat omfattar konvertibla skuldebrev där innehavaren kan kräva att de konverteras till aktier, och där antalet aktier som ska emitteras inte påverkas av förändringar i aktiernas verkliga värde. Skulddelen i ett sammansatt finansiellt instrument redovisas inledningsvis till verkligt värde för en liknande skuld som inte medför rätt till konvertering till aktier. Egetkapitaldelen redovisas inledningsvis som skillnaden mellan verkligt värde för hela det sammansatta finansiella instrumentet och skulddelens verkliga värde. Efter anskaffningstidpunkten värderas skulddelen av ett sammansatt finansiellt instrument till upplupet anskaffningsvärde genom användande av effektivräntemetoden. Egetkapitaldelen av ett sammansatt finansiellt instrument omvärderas inte efter anskaffningstidpunkten, utom vid konvertering eller inlösen.

NSP:s optionsprogram omfattar teckningsoptioner för vilka innehavarna kan kräva att de konverteras till aktier, och där antalet aktier som skall emitteras inte påverkas av aktiernas verkliga värde. Värdet på optionerna har fastställts och beräknas i enlighet med Black & Scholes-modellen, enligt de villkor och förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Erhållet vederlag för optionerna förs till eget kapital såsom övrigt tillskjutet kapital. De optioner som tilldelats utan vederlag har förmånsbeskattats och de sociala avgifterna redovisats såsom personalkostnader.

INKOMSTSKATTER OCH UPPSKJUTEN INKOMSTSKATT

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder och skattefordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter, hänförbara till poster som redovisas direkt mot eget kapital redovisas mot eget kapital. Uppskjuten skatt redovisas i sin helhet, enligt balansräkningsmetoden, på alla

temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen samt för underskottsavdrag. Om emellertid den uppskjutna skatten uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett företagsförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat, redovisas den inte. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiseras eller den uppskjutna skatteskulden regleras. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas. Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader som uppkommer på andelar i dotterföretag och intresseföretag, förutom där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det är sannolikt att den temporära skillnaden inte kommer att återföras inom överskådlig framtid.

LEVERANTÖRSSKULDER

Leverantörsskulder klassificeras i kategorin kortfristiga skulder. Leverantörsskulder har förväntad löptid understigande ett år och värderas utan diskontering till nominellt belopp.

UPPLÅNING

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

Åtaganden för ålderspension för tjänstemän tryggas genom försäkringar i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp URA 42, är Alecta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Koncernen har inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa dessa planer som förmånsbestämda planer. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom försäkring i Alecta redovisas därför som avgiftsbestämda planer. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2013 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 procent (129). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt deras försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställds anställning sagts upp före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när den bevisligen är förpliktad endera att säga upp anställda enligt en detaljerad formell plan utan möjlighet till återkallande, eller att lämna ersättningar vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställning. Förmåner som förfaller efter mer än 12 månader från balansdagen diskonteras till nuvärde.

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, det är mer sannolikt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet än att så inte sker, och beloppet har beräknats på ett tillförlitligt sätt. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster.

UTDELNINGAR

Utdelning till moderföretagets aktieägare redovisas som skuld i koncernens finansiella rapporter i den period då utdelningen godkänns av moderföretagets aktieägare.

MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Redovisningsrådets rekommendationer RFR 2 Redovisning för juridisk person. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning.

Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som skall göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

LEASING

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal som operationella.

KONCERNBIDRAG

Moderbolaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med RFR (IAS27) p2 samt RFR 2 (IAS18) p3. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning inte erfordras. Koncernbidrag lämnade från dotterföretag till moderföretag redovisas som en finansiell intäkt hos moderföretag. Koncernbidrag lämnade från moderföretag till dotterföretag redovisas som en ökning av andelar i dotterföretag.

Not 2 - Intäkternas fördelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
I NETTOOMSÄTTNINGEN INGÅR INTÄKTER FRÅN:				
Försäljning av varor - detaljhandel	776 449	718 731	-	-
Övrigt	4 102	6 581	30 165	31 156
SUMMA	**780 551**	**725 312**	**30 165**	**31 156**

Not 3 - Segmentsrapportering

Koncernens verksamhet bedrivs i 2 direktrapporterande enheter. Koncernen har gemensam finanstruktur varför en uppdelning av finansnetto och skatt inte är meningsfull.

Taco Bar verksamheten har avyttrats i januari 2014 och redovisas såsom avyttrad verksamhet, se not 19.

SEGMENT

Burger King Danmark

Burger King Sverige

NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT	Nettoomsättning		Rörelseresultat	
	2013	2012	2013	2012
Burger King - restauranger Sverige	498 199	430 874	29 012	18 718
Burger King - restauranger Sverige, nya	53 115	48 028	77	2 050
TOTALT BURGER KING SVERIGE	551 314	478 902	29 089	20 768
Burger King - restauranger Danmark	227 908	183 357	-10 154	-6 110
Burger King - restauranger Danmark, nya	-	60 171	-	-4 009
TOTALT BURGER KING DANMARK	227 908	243 528	-10 154	-10 119
TOTALT BURGER KING	779 221	722 430	18 936	10 650
Koncerngemensamt	1 329	2 882	2 529	5 274
KONCERNEN	**780 551**	**725 312**	**21 465**	**15 924**

DRIFTSRESULTAT OCH DRIFTSMARGINAL	Driftsresultat		Driftsmarginal	
	2013	2012	2013	2012
Burger King - restauranger Sverige	77 034	63 919	15,5%	14,8%
Burger King - restauranger Sverige, nya	2 787	3 995	5,2%	8,3%
TOTALT BURGER KING SVERIGE	79 821	67 914	14,5%	14,2%
Burger King - restauranger Danmark	13 935	15 696	6,1%	8,6%
Burger King - restauranger Danmark, nya	-	-883	-	-1,5%
TOTALT BURGER KING DANMARK	13 935	14 813	6,1%	6,1%
TOTALT BURGER KING	93 756	82 727	12,0%	11,5%
Koncerngemensamt	1 289	2 868	-	-
KONCERNEN	**95 045**	**85 595**	**12,2%**	**11,8%**

G&A OCH AVSKRIVNINGAR	G&A		Avskrivningar	
	2013	2012	2013	2012
Burger King - restauranger Sverige	-27 860	-25 347	-20 162	-19 854
Burger King - restauranger Sverige, nya	-	-	-2 710	-1 945
TOTALT BURGER KING SVERIGE	-27 860	-25 347	-22 872	-21 799
Burger King - restauranger Danmark	-12 600	-12 857	-11 488	-8 949
Burger King - restauranger Danmark, nya	-	-	-	-3 126
TOTALT BURGER KING DANMARK	-12 600	-12 857	-11 488	-12 075
TOTALT BURGER KING	-40 460	-38 203	-34 360	-33 874
Koncerngemensamt	1 680	2 846	-440	-440
KONCERNEN	**-38 780**	**-35 357**	**-34 800**	**-34 314**

INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER RÖRELSEGREN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Burger King - restauranger	26 487	21 103	-	-	376 930	367 477	332 181	329 736
Burger King - restauranger, nya	23 504	21 097	2 116	777	-	-	-	-
Tillgångar som innehas till försäljning					16 700			
Koncerngemensamt	470	460	-	-	239 089	273 482	107 873	116 846
Förvärvad verksamhet	-	5 442	-	20 194	-	-	-	-
Elimineringar	-	-	-	-	-182 314	-196 981	-125 868	-124 987
KONCERNEN	**50 461**	**48 102**	**2 116**	**20 971**	**450 405**	**443 979**	**314 186**	**321 596**

INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER GEOGRAFISKA OMRÅDEN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Sverige	17 246	18 145	-	-	448 791	446 479	278 356	282 220
Sverige - restauranger, nya	23 504	17 538	2 116	544	-	-	-	-
Danmark	9 711	3 418	-	-	183 929	194 481	161 698	164 362
Danmark - restauranger, nya	-	3 559	-	233	-	-	-	-
Förvärvad verksamhet	-	5 442	-	20 194	-	-	-	-
Elimineringar	-	-	-	-	-182 314	-196 981	-125 868	-124 987
KONCERNEN	**50 461**	**48 102**	**2 116**	**20 971**	**450 405**	**443 979**	**314 186**	**321 595**

Not 4 - Ersättning till revisorerna

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
ERNST & YOUNG AB				
Revisionsuppdrag	721	422	496	364
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	344	28	77	28
Skatterådgivning	117	-	117	-

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
PRICEWATERHOUSECOOPERS AB				
Revisionsuppdrag	-	619	-	373
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	-	88	-	88
Skatterådgivning	-	72	-	72
Övrigt	-	14	-	-

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
TOTAL ERSÄTTNING TILL REVISORERNA				
Revisionsuppdrag	721	1 041	496	737
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	344	116	77	116
Skatterådgivning	117	72	117	72
Övrigt	-	14	-	-

Med revisionsuppdrag avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revsionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.

Not 5 - Operationella leasingkostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Hyreskostnader	76 630	67 558	622	602
Leasingkostnader	5 827	6 264	1 155	1 045

Förfallodagar för hyreskostnader	Koncernen	
	2013	2012
Inom 1 år	73 662	73 728
Mellan 2 och 5 år	151 742	189 410
Efter 5 år	196 919	175 306
SUMMA HYRESKOSTNADER	**422 323**	**438 444**

Den generella kostnadsökningen inom koncernen vid en omsättningsökning om cirka 5% påverkar hyreskostnaderna med cirka 620 kSEK (642). I de framtida hyreskostnaderna ingår omsättningshyran på motsvarande nivå som år 2013.

Not 6 - Medeltal anställda, löner, andra ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
Antal årsanställda	2013	2012	2013	2012
Kvinnor	433	382	7	8
Män	498	425	11	11
TOTALT	**931**	**807**	**18**	**19**

Löner och ersättningar				
Styrelsen, verkställande direktören och andra ledande befattningshavare	7 213	7 741	7 212	6 672
Övriga anställda	230 614	216 893	4 937	5 592
TOTALA LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	237 827	224 634	12 149	12 264
SOCIALA AVGIFTER ENLIGT LAG OCH AVTAL	38 888	33 951	4 297	4 087
PENSIONSKOSTNADER				
Styrelsen och VD	487	487	487	467
Pensionskostnader övriga	8 263	8 385	1 381	984
TOTALA LÖNER, ERSÄTTNINGAR, SOCIALA AVGIFTER OCH PENSIONSKOSTNADER	**285 465**	**267 457**	**18 314**	**17 802**

Samtliga pensionkostnader är avgiftsbestämda.

	Koncernen		Moderbolaget	
Styrelseledamöter och ledande befattningshavare	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
Styrelseledamöter	5	80%	5	80%
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	5	80%	5	80%

Sjukfrånvaro

	Koncernen	
Sjukfrånvaro	2013	2012
Total sjukfrånvaro	4,6%	5,2%
långtidssjukfrånvaro	2,0%	2,1%
sjukfrånvaro för män	4,4%	4,3%
sjukfrånvaro för kvinnor	4,8%	6,2%
anställda - 29 år	3,7%	5,0%
anställda 30 - 49 år	7,3%	5,3%
anställda 50 år -	20,6%	16,0%

Ersättningar till ledande befattningshavare

Erättning till VD och andra ledande befattningshavande utgår grundlön, övriga förmåner samt pension. Till vissa ledande befattningshavare utgår bonus.

Ersättningar och övriga förmåner under året	Grundlön/ Styrelse-arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions-kostnad	Övrig ersättning	Summa
Jaan Kaber (styrelseordförande)	400	-	-	-	1	401
Anders Wehtje (styrelseledamot)	175	-	-	-	-	175
Jens Engwall (styrelseledamot)	175	-	-	-	-	175
Lena Patriksson Keller (styrelseledamot)	175	-	-	-	-	175
Jeppe Droop (styrelseledamot)	175	-	-	-	-	175
Morgan Jallinder (verkställande direktör)	2 187	-	142	489	-	2 818
Andra ledande befattningshavare	3 745	180	231	872	-	5 028

Pensioner

Pensionsåldern för VD och koncernens ledningsgrupp är 65 år. Pensionsvillkoren är avgiftsbestämda.

Övriga förmåner

Avser i huvudsak tjänstebilar och sjukvårdsförsäkring till ledningsgruppen i koncernen.

Rörlig ersättning

Den rörliga ersättningen får motsvara maximalt 20 procent av grundlönen.

Avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD gäller en uppsägningstid om 14 månader. Uppsägningtiden för VD ökar med 4 månader varje kalenderår till maximalt 24 månader.

Uppsägningstid för övriga i ledningsgruppen är 6 eller 12 månader.

Incitamentsprogram

Under 2013 tecknade anställda och vissa ledande befattningshavare konvertibler i NSP på marknadsmässiga villkor. Konvertibelsprogrammet löper t o m september 2016.

Under 2012 tecknade anställda och vissa ledande befattningshavare teckningsoptioner i NSP på marknadsmässiga villkor samt erhöll en option vederlagsfritt för varje betald option. Teckningskursen är 13,30 kronor och teckning kan göras i september 2014. Optionsprogrammet löper t om september 2014.

Den vederlagsfria optionen förmånsbeskattades. För ytterligare information, se sidan 75

Not 7 - Avskrivningar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Avskrivningar enligt plan	-34 800	-34 314	-255	-255
SUMMA	**-34 800**	**-34 314**	**-255**	**-255**

Not 8 - Inventarier, verktyg och installationer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
INGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	304 957	257 698	2 521	2 120
Inköp	48 330	41 347	470	460
Pågående investeringar	2 131	1 313	-	-
Förvärv Swedburger AB	-	5 442	-	-
Försäljning och utrangeringar	-	-105	-	-59
Omräkningsdifferens	1 402	-738	-	-
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	**356 820**	**304 957**	**2 991**	**2 521**
INGÅENDE AVSKRIVNINGAR	-175 107	-141 247	-1 914	-1 664
Avskrivningar	-34 505	-33 860	-255	-250
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	**-209 612**	**-175 107**	**-2 169**	**-1 914**
UTGÅENDE RESTVÄRDE ENLIGT PLAN	**147 208**	**129 850**	**822**	**607**

I posten inventarier, verktyg och installationer ingår leasingobjekt som koncernen har enligt finansiella leasingavtal med följande belopp. Leasingobjekten består till största del av investering i restaurangutrustning.

UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	**136 278**	**100 676**	**-**	**-**
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	**-65 990**	**-50 798**	**-**	**-**
UTGÅENDE BOKFÖRT VÄRDE FINANSIELL LEASING	**70 288**	**49 878**	**-**	**-**

Skulder avseende finansiell leasing - minimileaseavgifter:	Koncernen	
	2013	2012
Inom 1 år	21 238	15 154
Mellan 1 och 5 år	54 429	39 543
Mer än 5 år	8 933	12 317
	84 600	**67 014**
Framtida finansiella kostnader för finansiell leasing	-4 470	-5 651
NUVÄRDET AV SKULDER AVSEENDE FINANSIELL LEASING	**80 130**	**61 362**
Nuvärdet av finansiella leasingskulder är som följer:		
Inom 1 år	17 568	12 742
Mellan 1 och 5 år	53 334	38 353
Mer än 5 år	9 229	10 268
	80 130	**61 362**

Not 9 - Finansiella tillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Hyresdepositioner	5 511	5 270	-	-
Konvertibelt skuldebrev	1 000	1 000	-	-
Reversfordran	3 329	3 822	1 355	1 557
SUMMA	**9 840**	**10 092**	**1 355**	**1 557**

NSP sålde varumärket Taco Bar inklusive alla rättigheter associerade till varumärket i början av år 2014. I samband med försäljningen erhöll NSP förtida återbetalning av utestående reversfordringar om 3 329 TSEK och lösen av konvertibelt skuldebrev om 1 000 TSEK.

Not 10 - Goodwill

	Burger King				Taco Bar		Summa	
	Sverige		Danmark					
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ingående anskaffningsvärden	72 268	53 057	108 067	112 450	15 652	15 652	195 987	181 159
Årets förändringar	-	19 211	-	-	-	-	-	19 211
Tillgångar som innehas till försäljning	-	-	-	-	-13 652	-	-13 652	-
Valutakurseffekt	-	-	3 988	-4 383	-	-	3 988	-4 383
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	72 268	72 268	112 055	108 067	2 000	15 652	186 323	195 987
Nedskrivningar	-	-	-57	-110	-2 000	-	-2 057	-110
UTGÅENDE REDOVISAT VÄRDE	**72 268**	**72 268**	**111 998**	**107 957**	**0**	**15 652**	**184 266**	**195 877**

	Burger King			
	Sverige		Danmark	
Väsentliga antaganden som använts för beräkningar av nyttjandevärden	Under budget-period	Bortom budget-period	Under budget-period	Bortom budget-period
Bruttomarginal	75,7%	75,0%	73,7%	73,7%
Tillväxttakt	1,5%	3,0%	5,4%	3,0%
Diskonteringsränta	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%

Goodwillen fördelar sig över de två kassagenererande enheterna Burger King Sverige och Burger King Danmark.

Kassaflöden bortom budgetperioden om tre år extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift ovan för de kassagenererande enheterna inom respektive segment.
Den budgeterade bruttomarginalen har fastställts av ledningen baserat på tidigare resultat och framtida förväntningar på marknadsutvecklingen. De diskonteringsräntor som används anges före skatt och återspeglar de risker som gäller för de olika segmenten.

Prövningen av nedskrivningsbehov för Goodwill

NSP prövar årligen om ett nedskrivningsbehov av goodwill föreligger. Vid prövningen görs en beräkning av uppskattade framtida kassaflöden baserade på budgetar för respektive affärsområde som framtagits av ledningen och godkänts av styrelsen. Prövningen visar att det inte finns något nedskrivningsbehov.

KÄNSLIGHETSANALYSER

Känslighetsanalysen omfattar enbart den danska Burger King-verksamheten som förvärvades år 2006. Den svenska Burger King-verksamheten har betydande övervärden varför ingen känslighetsanalys genomförts. Återvinningsvärdet för den danska förvärvade verksamheten överstiger bokfört värde med ca 30 MSEK.
Känslighetsanalyserna nedan beskriver var och en ett enskilt scenario, allt annat lika, och tar inte hänsyn till de åtgärder som bolaget skulle kunna vidta för att resultatmässigt balansera en negativ avvikelse i någon av de nedanstående parametrarna.

Tillväxttakt
En känslighetsanalys avseende tillväxttakten i den danska verksamheten visar att det inte skulle uppstå ett nedskrivningsbehov vid en noll-tillväxt under hela budget- och prognosperioden.

Driftsmarginal
En känslighetsanalys avseende driftsmarginalen i den danska verksamheten visar att det inte uppstår ett nedskrivningsbehov om driftsmarginalen under hela budget- och cirka prognosperioden skulle avvika med cirka 1 procentenheter.

Diskonteringsränta
En känslighetsanalys avseende den danska verksamheten visar att återvinningsvärdet vid en förändring av diskonteringsräntan om två procentenheter överstiger bokfört värde med ca 20 MSEK.

Not 11 - Övriga immateriella anläggningstillgångar

	Franchise-rättighetslicenser		Varumärken-franchise		Övriga		Summa	
Koncern	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
INGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	9 771	8 010	2 850	2 850	1 543	1 666	14 164	12 526
Investering	2 116	777	-	-	-	-	2 116	777
Förvärv Swedburger AB	-	984	-	-	-	-	-	984
Tillgångar som innehas till försäljning	-3 700	-	-2 850	-	-	-	-6 550	-
Omräkningsdifferens	-466	-	-	-	-	-123	-466	-123
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	7 721	9 771	-	2 850	1 543	1 543	9 264	14 164
INGÅENDE AVSKRIVNINGAR	-5 318	-5 043	-	-	-1 300	-1 232	-6 618	-6 275
Avskrivning tillgångar som innehas till försäljning	3 515	-	-	-	-	-	3 515	-
Avskrivningar	-170	-275	-	-	-68	-68	-238	-343
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	-1 973	-5 318	-	-	-1 368	-1 300	-3 341	-6 618
UTGÅENDE RESTVÄRDE ENLIGT PLAN	**5 748**	**4 453**	**-**	**2 850**	**175**	**243**	**5 923**	**7 546**

	Övriga immateriella tillgångar		Varumärken & Licenser		Summa	
Moderbolag	2013	2012	2013	2012	2013	2012
INGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	-	-	90	90	90	90
Investering	-	-	-	-	-	-
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	-	-	90	90	90	90
INGÅENDE AVSKRIVNINGAR	-	-	-90	-85	-90	-85
Avskrivningar	-	-	-	-5	-	-5
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	-	-	-90	-90	-90	-90
UTGÅENDE RESTVÄRDE ENLIGT PLAN	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

Not 12 - Kundfordringar

	Koncernen	
	2013	2012
Kundfordringar	1 366	4 351

Av totala kundfordringar per december 2013 var 1 088 TSEK (80 %) betalt per 2014-01-31. Per den 31 december 2013 var kundfordringar uppgående till 370 TSEK förfallna utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. Dessa gäller ett antal oberoende kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter.

Åldersanalysen av dessa kundfordringar framgår nedan:

	2013	2012
Mindre än 3 månader	223	3 224
3-6 månader	147	222

Redovisade belopp per valuta, för koncernens kundfordringar är följande:

	2013	2012
SEK	1 218	4 202
DKK	148	149

Not 13 - Övriga kortfristiga fordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Kontokort	3 335	5 550	-	-
Rikskuponger	679	1 315	-	-
Skatter och moms	3 030	2 186	880	489
Reversfordran	75	225	-	-
Övrigt	553	954	758	681
SUMMA	**7 672**	**10 230**	**1 638**	**1 169**

Not 14 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Förutbetalda hyror	11 425	12 312	228	210
Förutbetalda finansiella kostnader	2 207	2 985	1 985	2 717
Fordran Burger King	4 495	7 098	-	-
Terminskontrakt	1 896	-	1 896	-
Övriga interimsfordringar	4 195	5 251	617	1 928
SUMMA	**24 218**	**27 646**	**4 726**	**4 855**

Not 15 - Eget kapital

	A - aktier	B - aktier	Totalt
Antal aktier 2013-01-01	375	11 639 041	11 639 416
ANTAL AKTIER 2013-12-31	**375**	**11 639 041**	**11 639 416**

Aktiekapital

Aktiekapitalet består av 11 639 416 st aktier till ett kvotvärde av 7,20 per aktie. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs efter hand och aktieinnehavet berättigar till rösträtt vid bolagstämman med tio röster för A-aktie och en röst per B-aktie. Samtliga aktier är betalda.

Övrigt tillskjutet kapital

Avser eget kapital som är tillskjutet från ägarna i form av emissioner (nyemissioner etc) till överkurs, det vill säga det erhållna beloppet som översteg aktiens nominella belopp. Emissionskostnader avräknas i förekommande fall.

Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat

I balanserade vinstmedel inklusive årets resultat ingår intjänade vinster/förluster från tidigare år samt årets resultat.

Not 16 - Upplåning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Limit checkräkningskrediter	14 192	13 931	-	-
Utnyttjade checkräkningskrediter	-	-	-	-

Lån och leasingskulder	2013	2012	2013	2012
Lån hos kreditinstitut	107 213	124 471	85 860	95 860
Konvertibla lån	9 236	9 179	9 236	9 179
Övriga skulder	4 313	5 014	-	-
Leasingkontrakt	80 130	61 362	-	-
SUMMA UPPLÅNING	**200 892**	**200 026**	**95 096**	**105 039**
varav				
Långfristig del kreditinstitut	88 612	106 244	75 860	85 860
Långfristig del konvertibla lån	9 236	4 486	9 236	4 486
Övriga skulder	4 313	5 014	-	-
Långfristig del leasingkontrakt	62 563	48 620	-	-
SUMMA LÅNGFRISTIG UPPLÅNING	164 723	164 364	85 096	90 346
Kortfristig del kreditinstitut	18 601	18 228	10 000	10 000
Kortfristig del konvertibla lån	-	4 693	-	4 693
Kortfristig del leasingkontrakt	17 568	12 741	-	-
SUMMA KORTFRISTIG UPPLÅNING	36 169	35 662	10 000	14 693

Förfallodagar för långfristig upplåning	2013	2012	2013	2012
Mellan 1 och 2 år	34 541	29 776	7 500	10 000
Mellan 2 och 5 år	126 786	129 360	80 346	80 346
Mer än 5 år	3 396	5 229		-
SUMMA UPPLÅNING	**164 723**	**164 364**	**87 846**	**90 346**

Räntevillkor på balansdagen	2013	2012	2013	2012
Lån hos kreditinstitut	5,19%	7,06%	8,21%	8,35%

Effektiva räntor under året	2013	2012	2013	2012
Lån hos kreditinstitut	5,50%	6,05%	9,30%	10,51%

Samtliga lån har en rörlig ränta (exklusive konvertibler), varför lånens bokförda värden överenstämmer med dess verkliga värden. Leasingen är finansiell och löper i regel på avtal om fyra eller fem år. Återbetalning görs som en annuitet.

För säkerheter se Not. 20

NSP:s finansiella instrument består av kundfordringar, likvida medel, leverantörsskulder, upplupna leverantörskostnader, räntebärande skulder samt valutaderivat. Skulder till kreditinstitut löper med rörlig ränta och konvertibellån löper med fast och rörlig ränta som i allt väsentligt bedöms motsvara aktuella marknadsräntor. Valutaderivat värderas till verkligt värde baserat på indata motsvarande nivå 2 enligt IFRS 7. Övriga finansiella tillgångar och skulder har korta löptider. Härav bedöms verkliga värdena på samtliga finansiella instrument approximativt motsvara bokförda värden

Redovisade belopp, per valuta, för företagets upplåning är följande:

	2013	2012
SEK	94 046	107 046
DKK	13 167	17 425

Bolaget har följande särskilda villkor (covenanter) mot kreditgivarna:

Nettoskuld dividerat med EBITDA, lägsta nivå på EBITDA, takbelopp på investeringar. Samtliga villkor är uppfyllda per 31 december 2013.

Not 17 - Övriga kortfristiga skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Momsavräkning	733	323	254	1 446
Källskatt personal	2 817	2 594	621	364
Icke räntebärande reversskuld förvärv Swedburger AB	-	4 600	-	-
SUMMA	**3 550**	**7 517**	**875**	**1 810**

Not 18 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Förutbetalda intäkter	4 045	4 885	7 800	7 952
Upplupna löner	15 720	15 414	304	446
Upplupna semesterlöner	21 055	21 584	2 145	2 431
Upplupna sociala avgifter	12 816	11 919	1 158	1 086
Royalty och Adfund	6 389	6 377	-	-
Hyra och el	3 216	3 448	-	-
Driftskostnader	2 823	3 939	-	-
Terminskontrakt	-	1 261	-	1 261
Renovering och ombyggnationer	274	3 031	-	-
Övriga upplupna kostnader	3 162	3 048	1 100	661
SUMMA	**69 500**	**74 906**	**12 508**	**13 837**

Not 19 - Rörelseförvärv och avyttringar

AVYTTRING TACO BAR

Försäljningen av Taco Bar påverkade NSP:s rörelseresultat för 2013 med ca -2,0 MSEK genom nedskrivning av goodwill med motsvarande belopp. Taco Bars totala resultat för 2013 uppgick till 0,2 MSEK. Köpeskillingen består av en fast del och två rörliga delar. De rörliga delarna utbetalas (vid uppfyllelse) vid fyra olika tillfällen, första tillfället är februari år 2016 och sista är i februari år 2020. De rörliga delarna är beroende av den totala försäljningen för befintliga och tillkommande Taco Bar restauranger i Sverige. I samband med försäljningen erhöll NSP förtida återbetalning av utestående reversfordringar. Totalt tillfördes NSP 14,3 MSEK i likviditet i samband med försäljningen i januari 2014.

Koncernen	2013	2012
Intäkter	7 516	8 443
RÖRELSENS KOSTNADER		
Råvaror	-4 489	-4 030
Övriga kostnader	-884	-3 239
Avskrivningar	-185	-185
Nedskrivning Goodwill	-2 000	-
RÖRELSERESULTAT	**-42**	**989**
Finansnetto	-	-
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	**-42**	**989**
Inkomstskatt	-	-
PERIODENS RESULTAT	**-42**	**989**

Koncernen	2013	2012
Immateriella anläggningstillgångar	16 700	-
Kontant köpeskilling	10 000	-
Tilläggsköpeskilling	6 700	-
NETTOEFFEKT PÅ LIKVIDA MEDEL	**16 700**	**-**

FÖRVÄRV SWEDBUGER AB

Tillträde till aktierna i Swedburger AB skedde den 9 oktober 2012. Köpeskillingen för aktierna uppgick till 23 MSEK. Av köpeskillingen har 19,2 MSEK allokerats som goodwill. NSP betalade en del av köpeskillingen genom att ge ut ett konvertibelt skuldebrev om 5 MSEK som löper med en årlig fast ränta om 4,50 procent och har en löptid på 5 år. Konvertibeln kan årligen, från och med september 2015, konverteras till aktier under september månad. Konverteringskursen är 14,10 kronor vilket motsvarar 354 610 aktier vid full konvertering, motsvarande en utspädning om 2,96 procent.

Koncernen	2013	2012
Likvida medel	-	5 105
Immateriella anläggningstillgångar	-	20 194
Materiella anläggningstillgångar	-	5 442
Finansiella tillgångar	-	540
Varulager	-	231
Kundfordringar och andra fordringar	-	1 373
Förutbetalda kostnader	-	1 523
Leverantörskulder och andra skulder	-	-7 732
Upplupna kostnader	-	-3 676
TOTAL KÖPESKILLING	**-**	**-23 000**
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	-	5 105
PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL	**-**	**-17 895**

Not 20 - ställda säkerheter

Ställda säkerheter	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Företagsinteckningar	39 297	38 599	-	-
SUMMA	**39 297**	**38 599**	**-**	**-**

	2013	2012	2013	2012
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Pantsättning - aktier i dotterbolag	251 275	253 057	136 204	136 204
SUMMA	**251 275**	**253 057**	**136 204**	**136 204**

Not 21 - Händelser efter rapportperiodens slut

NSP sålde varumärket Taco Bar inklusive alla rättigheter associerade till varumärket i början av år 2014. I bokslutet för 2013 har bokfört värde på varumärket nedskrivits till försäljningsvärde med - 2 MSEK vilket gav ett resultat om -1,4 MSEK vilket ingår i resultatet för avvecklad verksamhet.

NSP har ingått avtal med världens största restaurangföretag Yum! Brands om att lansera KFC i Sverige. Affären innebär att NSP blir franchisetagare för varumärket KFC. Den innebär vidare att NSP går från att vara ett en-produktbolag till ett bolag som nu representerar två av världens största varumärken inom snabbmatsegmentet. Breddningen av verksamheten öppnar för ökad tillväxt, lönsamhet, och ökad attraktionskraft som bolag.

NSP har tecknat ett utvecklingsavtal med den världsledande causual dining-kedjan TGI Fridays (Fridays) om att öppna fem Fridays-restauranger i Danmark under en period om fem år.

Inga övriga väsentliga händelser efter periodens slut har inträffat.

Not 22 - Skatter

Skatter	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Periodens skatt	-930	-18	-	-
SUMMA AKUTELL SKATTEKOSTNAD	-930	-18	-	-
Uppskjuten skatt	-1 908	-4 774	-4 774	-3 278
Effekt av ändrad skattesats	-	2 510	-	-1 667
SUMMA UPPSKJUTEN SKATT	-1 908	-2 264	-4 774	-4 945
TOTALT REDOVISAD SKATT	**-2 838**	**-2 282**	**-4 774**	**-4 945**

	Koncernen		Moderbolaget	
UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR	2013	2012	2013	2012
ÅRETS FÖRÄNDRING AV BOKFÖRDA VÄRDEN				
Ingående bokfört värde	15 327	17 284	5 253	10 198
Redovisat i resultaträkningen	-1 908	-2 251	-4 773	-4 945
Uppskjuten skatt redovisat i övrigt totalresultat	-695	277	-	-
Omklassificeringar	-68	-	-	-
Omräkningsdifferens	310	17	-	-
UTGÅENDE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR	**12 966**	**15 327**	**480**	**5 253**

	Koncernen		Moderbolaget	
AVSTÄMNING AV EFFEKTIV SKATT	2013	2012	2013	2012
Resultat före skatt	10 223	2 540	18 176	14 248
Aktuell skattesats	-2 249	-668	-3 999	-3 747
Ej avdragsgilla kostnader	-1 072	-2 233	390	1 847
Ej skattepliktiga intäkter	575	1 094	-609	-609
Effekt av utländska skatter	335	-212	-	-
Periodens skatt	-930	-18	-	-
Effekt av ändrad skattesats	-	2 510	-	-1 667
Förändring av uppskjuten skatt	-1 908	-4 774	-4 774	-3 278
Ej utnyttjat underskott 2012	2 412	2 019	4 217	2 508
SUMMA	**-2 838**	**-2 282**	**-4 774**	**-4 945**

Not 23 - Likvida medel

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Kassa bank	32 372	38 020	2 850	2 971

Not 24 - Andel i koncernföretag - moderbolaget

	Org. nr	Säte	Kapital-andel %	Rösträtts-andel %	Bokfört värde	Antal andelar
DIREKT ÄGDA						
Nordic Service Partners Retail AB	556653-9309	Stockholm	100	100	38 914	5 000
NSP TB i Bromma AB	556244-9974	Stockholm	100	100	15 644	1 000
NSP Holding Danmark A/S	30 173 716	Köpenhamn	100	100	45 633	10 000
NSP Fastighet & Bygg AB	556698-1428	Stockholm	100	100	4 556	1 000
Euroburger AB	556498-4564	Stockholm	100	100	31 457	5 000
					136 204	
INDIREKT ÄGDA						
Nordic Service Partners AB	556653-9457	Stockholm	100	100		5 000
Swedburger AB	556585-1887	Stockholm	100	100		4 500
Nordic Service Partners A/S	19 033 546	Köpenhamn	100	100		10 000
Nordic Service Partners CD A/S	35 377 077	Köpenhamn	100	100		500

Not 25 - Finansiella intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Ränteintäkter	277	389	5 252	4 736
Orealiserade valutakursvinster	447	-	-	43
SUMMA	**724**	**389**	**5 252**	**4 779**

Not 26 - Finansiella kostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Övriga finansiella kostnader	-1 230	-1 688	-181	-181
Räntekostnader	-10 694	-10 919	-8 280	-7 962
SUMMA	**-11 924**	**-12 607**	**-8 461**	**-8 143**

Not 27 - Förvärv av materiella tillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Årets inköp not 8	50 461	42 660	470	460
Anskaffning finansiell leasing	-34 390	-24 974	-	-
SUMMA	**16 071**	**17 686**	**470**	**460**

Not 28 - Finansiella riskfaktorer

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: hantering av kapitalrisk, marknadsrisk (inklusive valutarisk, ränterisk och prisrisk), kreditrisk, likviditetsrisk och kassaflödesrisk. Koncernens övergripande riskhanteringspolicy fokuserar på och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat. Riskhanteringen sköts centralt enligt policies som fastställts av styrelsen. Koncernens finansfunktion identifierar och utvärderar risker i samarbete med koncernens operativa enheter. Styrelsen upprättar policies för den övergripande riskhanteringen såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivata och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet. Nedan beskrivs de väsentligaste riskerna och hur dessa hanteras.

LIKVIDITETSRISK

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad och tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter. På grund av verksamhetens dynamiska karaktär hanteras kontrollen av likviditeten centralt för att säkerställa tillräckliga likvida medel och genom att upprätthålla avtal om lyftningsbara krediter. Ledningen följer också noga rullande prognoser för koncernens likviditet på basis av förväntade kassaflöden. Vidare ingår i koncernens policy för likviditetshantering att övervaka balansräkningsbaserade likviditetsmått i förhållande till interna och externa tillsynskrav och att upprätthålla planer för skuldfinansiering. Nedanstående tabell analyserar koncernens finansiella skulder, uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, odiskonterade kassaflödena. Leverantörsskulder och andra skulder som förfaller inom 12 månader överensstämmer med bokförda belopp, eftersom diskonteringseffekten är oväsentlig.

HANTERING AV KAPITALRISK

NSP:s mål avseende koncernens kapitalstruktur är att trygga förmågan att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna, nytta för andra intressenter samt att upprätthålla en kapitalstruktur för att hålla kostnaderna för kapitalet nere. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. På samma sätt som andra företag i branschen bedömer NSP kapitalet på basis av skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som nettoskuld dividerad med totalt kapital. Nettoskuld beräknas som total upplåning (omfattande posterna Kortfristig upplåning och Långfristig upplåning i Koncernens balansräkning) med avdrag för likvida medel. Totalt kapital beräknas som Eget kapital i Koncernens balansräkning plus nettoskulden. Skuldsättningsgraden per 31 december 2013 och 2012 framgår av följande tabell:

Finansiella riskfaktorer	Not	2013	2012
Total upplåning	16	200 892	200 026
Avgår: Likvida medel	23	-32 372	-38 020
NETTOSKULD		**168 520**	**162 006**
Totalt eget kapital		136 219	122 384
Totalt kapital		304 739	284 390
Skuldsättningsgrad		55%	57%

Koncernen 2013-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	35 580	-	-
Finansiella leasingskulder	17 568	52 175	10 388
Skulder till kreditinstitut	18 601	102 160	-
	71 750	**154 335**	**10 388**

Koncernen 2012-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	36 615	-	-
Finansiella leasingskulder	12 741	37 488	11 132
Skulder till kreditinstitut	22 921	115 743	-
SUMMA	**72 277**	**153 231**	**11 132**

KREDITRISK

Koncernen har ingen större koncentration av kreditrisker då merparten av försäljningen sker på kontantbasis.

RÄNTERISK AVSEENDE KASSAFLÖDEN OCH VERKLIGA VÄRDEN

Eftersom koncernen historiskt har förvärvat ett antal nya bolag, främst under åren 2006, 2007 och 2012, där dessa delvis har finansierats genom lån med en rörlig ränta, påverkar den generella ränteutvecklingen bolagets lönsamhet. Vid 1 % förändring av den rörliga räntan påverkas koncernens lönsamhet med cirka +/- 2,0 MSEK per år räknat på bolagets utgående skuldsättning.

VALUTARISK

Koncernens redovisade resultat och egna kapital påverkas av den svenska kronans förändring gentemot Euron och den danska kronan. Den svenska rörelsens råvarukostnader är till övervägande del prissatt i Euro vilket innebär ett utflöde av Euro. När den svenska kronan stärks mot Euron minskar råvarukostnaderna i den svenska verksamheten och omvänt, så ökar råvarukostnaderna när kronan försvagas. NSP säkrar framtida råvarukostnader prissatta i Euro genom att ingå terminskontrakt s.k Asian forwards. Den danska kronans växelkurs gentemot Euron är fixerad, endast marginella avvikelser tillåts. När NSP:s danska dotterbolags resultat- och balansräkning omräknas till svenska kronor påverkas koncernen på följande sätt: När den svenska kronan stärks mot den danska kronan så minskar det danska bolagets resultat uttryckt i svenska kronor och omvänt, så ökar det danska bolagets resultat uttryckt i svenska kronor när den svenska kronan försvagas. Den svenska kronans utveckling mot Euron och den danska kronan har en mindre nettopåverkan på koncernens nettoresultat. Koncernens inbetalningar är i svenska respektive danska kronor.

Not 29 - Transaktioner med närstående

Två av NSP:s styrelseledamöter, Morgan Jallinder och Jaan Kaber, är majoritetsägare i bolag där NSP sedan 2008 hyr fem resturanglokaler. En av NSP's styrelseledamöter, Jens Engwall, är VD för Hemfosa Fastigheter AB med vilka NSP under 2011 tecknat ett hyresavtal avseende restaurangen i Varberg. Jens Engwall deltog inte i beslutet avseende det hyresavtalet.

NSP hyr ett hus som ägs av Morgan Jallinder, huset används för övernattning i samband med anställdas tjänsteresor. Alla transaktioner sker på marknadsmässiga villkor.

Not 30 - Vinst per aktie före/efter utspädning

	2013	2012
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	11 639 416	11 639 416
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	11 639 416	11 639 416
RESULTAT PER AKTIE AVSEENDE RESULTAT HÄNFÖRLIGT TILL MODERBOLAGETS AKTIEÄGARE		
Resultat per aktie före utspädning	0,63	0,21
Resultat per aktie efter utspädning	0,63	0,21

Styrelsens försäkran

Denna årsredovisning har den 2 april godkänts av styrelsen för offentliggörande. Resultat- och balansräkningarna skall fastställas på ordinarie årsstämma den 12 maj 2014. Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm 2014-04-02

Jaan Kaber (Ordförande) Morgan Jallinder (Verkställande direktör)

Jens Engwall Anders Wehtje Lena Patriksson Keller Jeppe Droob

Vår revisionsberättelse har avgivits 2014-04-02

Ernst & Young AB

Erik Åström Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

TILL ÅRSSTÄMMAN I NORDIC SERVICE PARTNERS HOLDING AB (PUBL), ORG.NR 556534-1970

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERN- REDOVISNINGEN

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Nordic Service Partners Holding AB (publ) för år 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 23-69.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR FÖR ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt internationella redovisningsstandarder IFRS, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

UTTALANDEN

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för NSP Holding AB (publ) för år 2013.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen 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 de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

UTTALANDEN

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 2 april, 2014

Ernst & Young AB

Erik Åström

Auktoriserad revisor

Styrelse

JAAN KABER
Styrelseordförande

Styrelseledamot sedan 2009, född 1951, aktieinnehav (direkt och indirekt): 1 623 500. Jaan Kaber är konsult och verksam som ägare av Förvaltnings AB Bohus Enskilda och har tidigare haft en rad ledande befattningar och styrelseuppdrag inom industri, finans och fastighet. Tidigare styrelseuppdrag: livsmedelsanalysbolaget Diffchamb AB (ledamot åren 1998-2003), prospekteringsbolaget Riddarhyttan Resource AB (ordförande 2001-2004) och Investmentbolaget Dunross & Co AB (ordförande 1998-2005). Jaan Kaber har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg. Jaan Kaber är inte oberoende i förhållande till bolaget, dess ledning och större aktieägare.

ANDERS WEHTJE
Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2004, född 1964, aktieinnehav (direkt och indirekt): 1 166 678. Anders Wehtje är grundare av och heltidsarbetande styrelseordförande i Kilimanjaro Properties AB och har varit VD för fastighetsbolaget Allokton, vice VD för investmentbolaget Volito samt CFO för McDonald´s i Sverige. Anders Wehtje har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Styrelseordförande i Kilimanjaro Properties AB, Avensia innovation AB (publ) (ledamot), Long Term AB (ledamot), Aktiebolaget Nordsidan (ledamot), Investment AB Kupand (ledamot) och Anders Wehtje Invest AB (ledamot). Anders Wehtje är oberoende i förhållande till Bolaget och dess ledning men beroende av större aktieägare.

JENS ENGWALL
Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2011, född 1956, aktieinnehav: 0. Jens Engwall är vd och styrelseledamot för Hemfosa Fastigheter AB. Han har en lång erfarenhet inom fastighetsbranschen, bland annat som vd för Kungsleden AB och engagemang inom Skanska, BPA och CA Fastigheter. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Hemfosa Fastigheter AB (vd och styrelseledamot), Angel & Engwall AB (styrelseordförande), Söderport Fastigheter AB (styrelseordförande), Runsvengruppen AB (ledamot), Bonnier Fastigheter AB (ledamot), Ikano S.A.(ledamot). Jens Engwall är oberoende i förhållande till Bolaget, dess ledning och större aktieägare.

LENA PATRIKSSON KELLER
Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2011, född 1969, aktieinnehav: 0. Lena Patriksson Keller är delägare och verksam inom Patriksson Communication AB, en PR-byrå inriktad mot PR och event för livsstilsvarumärken. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Association of Swedish Fashion Brands Ekonomisk Förening (styrelseordförande), Wesc (ledamot), Story Hotel AB (styrelseledamot), Patriksson Communication AB (ledamot), Verdani Holding AB (ledamot), Herrvik Invest AB (ledamot) och. Lena Patriksson Keller är oberoende i förhållande till Bolaget, dess ledning och större aktieägare.

JEPPE DROOB
Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2012, född 1968, aktieinnehav (direkt och indirekt): 2 523 089. Jeppe Droob är ägare och VD för den danska snabbmatskedjan Sunset Boulevard som han också grundade 1996. Kedjan består idag av 45 restauranger som alla ligger i Danmark. Jeppe Droob har civilekonomexamen från Syddansk Universitet. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Ledamot i Sunset Boulevard och ett antal av Sunset Boulevards fastighetsbolag. Jeppe Droob är inte oberoende i förhållande till bolaget, dess ledning och större aktieägare.

Ledning

MORGAN JALLINDER
Verkställande direktör, CEO

Född: 1952, aktieinnehav (direkt och indirekt): 1 623 500, konvertibelt innehav: 999 998 SEK samt 34 666 teckningsoptioner. Morgan Jallinder är verkställande direktör i NSP sedan den 10 mars 2009. Morgan Jallinder har under åren 1993 till 2006 byggt upp och drivit lönsamma Burger King-restauranger i Danmark. Morgan Jallinder har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg och har haft en rad ledande befattningar inom finans och fastighet.

JOHAN WEDIN
Vice verkställande direktör, CFO

Född: 1958, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 1 199 899 SEK samt 34 666 teckningsoptioner. Johan Wedin kommer närmast från Modul 1 där han var ekonomi- och informationsdirektör 2000-2007. Dessförinnan var han ansvarig för Corporate Finance på Scala Business Solutions NV. Johan Wedin har även arbetat på Öhrlings Coopers Lybrand. Johan Wedin har en universitetsutbildning i företagsekonomi och skatt.

ANNA GERDSTIGEN
Chef Human Resources

Född: 1966, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 499 991 SEK samt 30 000 teckningsoptioner. Anna Gerdstigen är chef för Human Resources och har sammanlagt över 20 års erfarenhet från QSR, varav 19 år på McDonalds i olika befattningar, framförallt inom Human Resources och med ansvar för löneadministrationen.

PATRIK ELIASSON
IT-chef

Född 1969, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 1 000 014 SEK samt 30 000 teckningsoptioner. Patrik Eliasson har 20 års erfarenhet från IT-branschen både som egen företagare och konsult, framförallt med fokus på administrativa system och processer. Patrik Eliasson har arbetat på NSP sedan 2004, undantaget en period på cirka ett år.

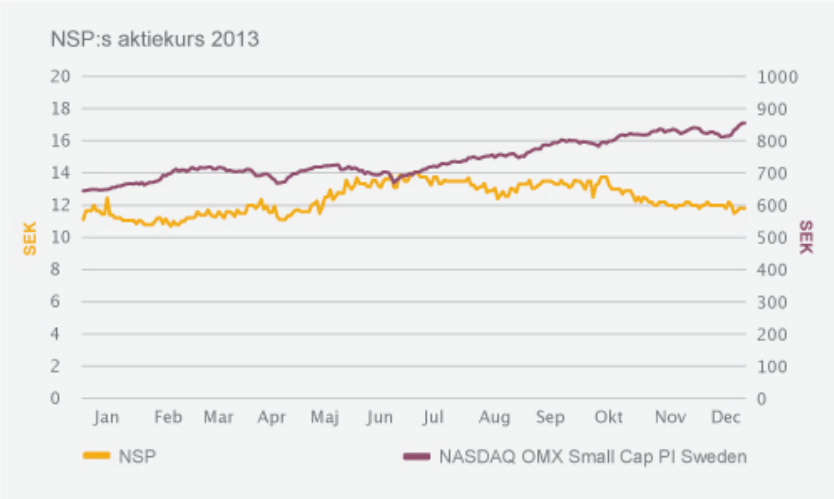
JOHAN PERSSON
Chef Operating Officer, CPP

Född: 1979, aktieinnehav: 11 858, konvertibelt innehav: 1 199 899 SEK samt 34 668 teckningsoptioner. Johan har 14 års erfarenhet av restaurangbranschen, bland annat som restaurangchef, regionchef och franchisekonsult på McDonalds under tio år. Han började som regionchef på NSP under 2007 och blev 2009 utsedd till driftsansvarig för samtliga av NSP:s svenska Burger King-restauranger. Sedan 2012 är han Chief Operating Officer för NSP och därmed ansvarig för driften av samtliga av bolagets Burger King-restauranger.

NSP:s aktie

HANDEL PÅ NASDAQ OMX STOCKHOLM

NSP:s aktie av serie B är sedan den 15 januari 2008 upptagen till handel på NASDAQ OMX Stockholm. Dessförinnan handlades NSP:s aktie av serie B på marknadsplatsen First North sedan den 2 maj 2006. Innan dess handlades NSP:s aktie av serie B på NGM Equity sedan den 19 december 2005. Under året noterades aktien i som högst 14,00 kronor och som lägst 10,40 kronor, sista betalkurs den 30 december 2013 var 11,80 (11,70) SEK, vilket gav ett börsvärde på cirka 137 MSEK. Totalt omsattes cirka 1,2 miljoner aktier under 2013. Den genomsnittliga omsättningen per handelsdag under perioden motsvarade ett värde om cirka 73 kSEK. Aktien handlas under kortnamnet NSP.



UTDELNINGSPOLICY

Styrelsens mål är att utdelning till aktieägarna skall föreslås årsstämman första gången år 2014. Utdelning och utdelningsnivån fastställs med beaktande av NSP:s kapitalbehov för en fortsatt lönsam utveckling av bolaget. Styrelsens långsiktiga mål är att dela ut hälften av vinsten efter skatt.

KONVERTIBLA SKULDEBREV

Årsstämman 2013 beslutade om ett konvertibelprogram riktat till vissa av bolagets ledande befattningshavare (ej styrelsen). Totalt emitterades skuldebrev för 5 200 000 kronor vilket berättigar till teckning av 329,114 aktier i NSP till kursen 15,80 kronor. Emissionen sker för att ge incitament till ökat engagemang hos de teckningsberättigade och för att ersätta de konvertibla skuldebrev som tecknades och tilldelades 2010, vilka löpte ut i september 2013. Konvertibelräntan är rörlig och uppgår till STIBOR 90 plus 4,60 procentenheter. Av det emitterade beloppet har 0,4 MSEK förts till eget kapital. Vid full teckning blir utspädningseffekten 2,7 procent.

NSP betalade en del av köpeskillingen för Swedburger AB genom att ge ut ett konvertibelt skuldebrev om 5 MSEK som löper med en årlig fast ränta om 4,50 procent och har en löptid på 5 år. Av det emitterade beloppet har 0,5 MSEK förts till eget kapital. Konvertibeln kan årligen, från och med september 2015, konverteras till aktier under september månad. Konverteringskursen är 14,10 kronor vilket motsvarar 354 610 aktier vid full konvertering, vilket i sin tur motsvarar en utspädning om 2,96 procent (oaktat tidigare utgiven konvertibel och teckningsoptionsprogram).

TECKNINGSOPTIONER

I syfte att ytterligare stimulera engagemanget för verksamheten och resultatutvecklingen genom ett personligt långsiktigt ägande, beslutade årsstämman 2011 om ett incitamentsprogram i form av 300 000 teckningsoptioner som tecknades av dotterbolag för att därefter överlåtas till vissa av bolagets ledande befattningshavare, däribland VD, övrig företagsledning och restaurangchefer (dock inte styrelsen). Överlåtelsen gjordes i form av så kallade "units" bestående av två teckningsoptioner. Överlåtelsen av den ena teckningsoptionen gjordes till marknadspris, varvid marknadspriset beräknades med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell. Den andra teckningsoptionen överläts vederlagsfritt. Den vederlagsfria teckningsoptionen blev därmed förmånsbeskattad. Optionerna tecknades under 2012 av anställda i enlighet med villkoren. Om teckning av aktier skulle ske av samtliga teckningsoptioner skulle 300 000 nya aktier komma att emitteras. Aktierna skulle i så fall representera ca 2,5 procent av aktierna i NSP (obeaktat de aktier som kan komma att tecknas i anledning av de konvertibla skuldebrev som emitterades och tecknades under 2012 och 2013).

AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR

NSP:s bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och bolagets aktier är Euroclear-anslutna, vilket innebär att Euroclear Sweden AB administrerar bolagets aktiebok. Några aktiebrev utfärdas inte. ISIN-kod för aktien är SE0000 476954. NSP har två aktieslag. Aktier av serie A har tio röster per aktie och aktier av serie B har en röst per aktie. Varje röstberättigad får vid bolagsstämma rösta för fulla antalet ägda och företrädda aktier utan begränsning i rösträtten. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i NSP:s tillgångar och vinst samt andel av överskott vid en eventuell likvidation. En differentiering av aktieägarnas rätt att rösta för sina aktier och rätt till bolagets vinst förutsätter att bolagsordningen ändras, vilket kräver kvalificerade majoritetsbeslut. Antalet aktier uppgår till 11 639 416, varav 375 är A-aktier och 11 639 041 är B-aktier. Kvotvärdet uppgår till 7,20.

Aktiekapitalets utveckling

Årtal	Händelse	Förändring av antalet aktier	Antal aktier av serie A	Antal aktier av serie B	Kvotvärde (SEK)	Förändring aktiekapital (SEK)	Aktiekaptial (SEK)	Not
2005	Nyemission	85	1 500 000	286 092 700	0	4	14 379 635	1
2005	Sammanläggning	-284 716 773	15 000	2 860 927	0	-	14 379 635	2
2005	Nedsättning av aktiekapital		15 000	2 860 927	0	-13 861 968	517 677	3
2005	Nyemission	85 894 353	10 015 000	78 755 280	0	15 460 983	15 978 650	4
2005	Nyemission	2 300 742	10 015 000	81 056 022	0	414 134	16 392 784	5
2005	Nyemission	4 793 211	10 015 000	85 849 233	0	862 778	17 255 562	6
2005	Konvertering		7 603 000	88 261 233	0	-	17 255 562	7
2006	Nyemission	6 000 000	7 603 000	94 261 233	0	1 080 000	18 335 562	8
2006	Nyemission	6 000 000	7 603 000	100 261 233	0	1 080 000	19 415 562	9
2006	Nyemission	333 333	7 603 000	100 594 566	0	60 000	19 415 562	10
2006	Nyemission	15 000 000	7 603 000	115 594 566	0	2 700 000	22 175 562	11
2007	Nyemission	333 333	7 603 000	115 927 899	0	60 000	22 235 562	12
2007	Aktieteckning teckningsoption	8 400 000	7 603 000	124 327 899	0	1 512 000	23 747 562	13
2007	Aktieteckning teckningsoption	9 600 000	7 603 000	133 927 899	0	1 728 000	25 475 562	14
2007	Konvertering		15 000	141 515 899	0	-	25 475 562	15
2007	Nyemission	2 382 844	15 000	143 898 743	0	428 912	25 904 474	16
2007	Nyemission	17	15 000	143 898 760	0	3	25 904 474	17
2007	Sammanläggning	-140 315 916	375	3 597 469	7	-	25 904 474	18
2008	Nyemission	3 597 844	375	7 195 313	7	25 904 477	51 808 954	19
2009	Nyemission	3 582 969	375	10 778 282	7	25 797 377	77 606 330	20
2011	Kvittningsemission	860 759	375	11 639 041	7	6 197 465	83 803 795	21
2012			375	11 639 041	7		83 803 795	
2013			375	11 639 041	7		83 803 795	

Förklaringar noter:

1. Utjämningsemission till teckningskurs 6,80 SEK
2. Sammanläggning 1:100 - nytt nominellt värde (kvotvärde) 5 SEK
3. Nedsättning av aktiekapital - nytt nominellt värde (kvotvärde) 0,18 SEK
4. Apportemission till Auditare Stockholm AB, Ulf Wahlstedt och Investment AB Kupand för förvärv av Nordic Service Partners Retail AB (dåvarande Nordic Service Partners Holding AB)
5. Kvittningsemission till LightLab AB:s rådgivare Michael Östlund Fondkommission AB
6. Kvittningsemission till LightLab Sweden AB
7. Konvertering av 2 412 000 aktier av serie A till aktier av serie B
8. Riktad emission till aktieägare i Svenska Taco Bar AB till teckningskurs 1,26 SEK
9. Riktad emission till aktieägare i Cresco Food A/S till teckningskurs 1,25 SEK - del 1
10. Riktad emission till aktieägare i NSP Food Solutions AB (dåvarande Restaurangen BCD AB) till teckningskurs 1,50 SEK - del 1
11. Riktad emission till externa investerare till teckningskurs 1,55 SEK
12. Riktad emission till aktieägare i NSP Food Solutions AB (dåvarande Restaurangen BCD AB) till teckningskurs 1,50 SEK - del 2
13. Teckning av aktier med stöd av teckningsoptioner av aktieägare i Cresco Food A/S till kurs 1,25 SEK - del 2
14. Teckning av aktier med stöd av teckningsoptioner av aktieägare i Cresco Food A/S till kurs 1,25 SEK - del 3
15. Konvertering av 7 588 000 aktier av serie A till aktier av serie B
16. Riktad emission till aktieägare i Euroburger AB till teckningskurs 2,52 SEK
17. Utjämningsemission till teckningskurs 3,50 SEK
18. Sammanläggning 40:1 - nytt kvotvärde 7,20 SEK
19. Nyemission av aktier och teckningsrätter med företrädesrätt för befintliga aktieägare
20. Nyemission med stöd av teckningsrätter till teckningskurs 8,00 SEK
21. Kvittningsemission till teckningskurs 7,90 SEK

Ägarförhållanden

NSP hade den 31 december 2013 cirka 2 700 aktieägare. I tabellerna nedan framgår NSP:s största aktieägare samt ägarstruktur per den 31 december 2013.

Största aktieägarna 2013-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	not
Danske Koncept Restauranger Holding	2 523 089	21,67%	21,67%	1
Bohus Enskilda	2 142 992	18,41%	18,41%	2
Abrinvest Ab	1 290 000	11,08%	11,08%	
Long Term Ab	1 166 678	10,02%	10,02%	3
Svenska Handelsbanken Ab For Pb	1 096 868	9,42%	9,42%	
Jp Morgan Bank	417 219	3,58%	3,58%	
Banque Carnegie Luxembourg Sa	345 547	2,97%	2,97%	
Nilsson, Daniel	290 050	2,49%	2,49%	
Bahrke, Peter	238 525	2,05%	2,05%	
Six Sis Ag, W8Imy	190 750	1,64%	1,64%	
Southrock Ab	189 290	1,63%	1,63%	
Handelsbanken Liv	148 614	1,28%	1,28%	
Försäkringsaktiebolaget, Avanza Pension	122 105	1,05%	1,05%	
Nordnet Pensionsförsäkring Ab	112 316	0,96%	0,96%	
Larsson, Dick	90 020	0,77%	0,77%	
SUMMA 15 STÖRSTA AKTIEÄGARANA	10 364 063	88,55%	88,52%	
Övriga aktieägare	1 275 353	11,45%	11,48%	
SUMMA AKTIER	**11 639 416**	**100%**	**100%**	

Förklaringar noter:

1. Jeppe Droop, styrelseledamot, innehav via Danske Konceptrestauranger Holding och JE D APS.

2. Bohus Enskilda ägs i lika delar Av Jaan Kaber och Morgan Jallinder. Posten inkluderar aktier som via annat ägande kontrolleras av Jaan Kaber och Morgan Jallinder.

3. Anders Wehtje, styrelseledamot, har via delägarskap i Long Term AB bestämmande inflytande över aktierna.

Årsstämma 2014

Årsstämma kommer att hållas måndagen den 12 maj 2014 kl. 16.00 i bolagets lokaler på Ranhammarsvägen 20 B i Bromma. Aktieägare som önskar delta på årsstämman ska:

- dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken tisdagen den 6 maj 2014,
- dels anmäla sin avsikt att delta på årsstämman senast fredagen den 9 maj 2013 klockan 16.00. Anmälan om deltagande på årsstämman skall ske skriftligen till Bolaget på adress Ranhammarsvägen 20 (uppgång B1, 2,5 trappor), 168 67 Bromma, per fax 08-30 22 60 eller via e-post: info@nspab.com.
- Avstämningsdag för utdelning är torsdagen den 15 maj 2014 och utbetalning sker tisdagen den 20 maj 2014.

Vid anmälan skall namn, personnummer/organisationsnummer, adress, telefonnummer och aktieinnehav uppges. Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, för att ha rätt att delta på årsstämman, tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn via sin förvaltare i god tid. Sådan omregistrering måste vara verkställd den 6 maj 2013.

Läs fullständig kallelse på http://www.nspab.com/

Årsredovisning 2013

Utskrift av denna webbårsredovisning finns tillgänglig på bolagets huvudkontor. Bolaget skickar ut årsredovisningen för den som så begär.

Ordlista

- **Antal aktier**
  Summan av aktier inom NSP vid periodens utgång

- **Driftsmarginal**
  Driftsresultat i förhållande till omsättning. Uttrycks i procent.

- **Driftsresultat**
  Summan av restaurangernas EBITDA-resultat.

- **EBITDA**
  EBITDA (resultat före räntor och skatt, avskrivningar och amorteringar) ger en rättvisande bild av rörelsens kassaflöde och kapacitet att betala räntor och investeringar.

- **EBITDA-marginal**
  EBITDA-resultat i förhållande till omsättning. Uttrycks i procent.

- **Eget kapital**
  Eget kapital vid periodens slut.

- **Eget kapital per aktie**
  Eget kapital i relation till antalet aktier i slutet av perioden

- **G&A (General and Administrative)**
  Avser alla kostnader för personal, resor, kontor mm som inte är direkt hänförligt till en restaurang. Exempel på personalkategorier är företagsledning, lands- och regionchefer samt administrativ personal.

- **Genomsnittligt antal aktier**
  Genomsnittligt antal aktier under perioden.

- **Nettoskuld**
  Nettoskuld beräknas som total räntebärande upplåning i koncernens balansräkning med avdrag för likvida medel.

- **Resultat per aktie**
  Periodens resultat i relation till genomsnittligt antal aktier.

- **Skuldsättningsgrad**
  Skuldsättningsgrad beräknas som nettoskuld dividerat med totalt kapital.

- **Soliditet**
  Eget kapital i procent av balansomslutningen.

- **Totalt kapital**
  Totalt kapital beräknas som eget kapital i koncernen plus nettoskuld.

Om denna årsredovisning

Du kan ladda ner hela eller delar av denna webbårsredovisning som ett pdf-dokument. Utskrift av årsredovisningen finns tillgänglig på bolagets huvudkontor. Bolaget skickar ut årsredovisningen för den som så begär.

Årsredovisningen är producerad av Nordic Service Partners AB i samarbete med Oxenstierna & Partners och Nordicstation.

Huvudkontor Nordic Service
Partners Holding AB (publ)

Ranhammarsvägen 20
(uppgång B1, 2,5 trappor)
168 67 Bromma

Tel: +46 8 410 189 50
info@nspab.com
www.nordicservicepartners.com