

 **BTS**

Catalysts for Profitability and Growth

Årsredovisning
2005



INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

Årsstämma 2006

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma (ordinarie bolagsstämma) fredagen den 7 april 2006 klockan 13.00 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta skall vara registrerade i den av VPC förda aktieboken senast fredagen den 31 mars 2006 samt vara anmälda till BTS Group AB senast tisdagen den 4 april 2006, kl. 16.00.

Anmälan görs antingen per telefon, fax eller e-mail, tel 08-58 70 70 00, fax 08-58 70 70 01, ir@bts.com. Vid anmälan skall aktieägaren uppge namn, personalternativt organisationsnummer, adress, telefonnummer samt registrerat aktieinnehav.

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste för att få delta i stämman tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos VPC AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före fredagen den 31 mars 2006.

UTDELNING

Styrelsen föreslår utdelning om 2,75 SEK per aktie.

RAPPORTER OCH EKONOMISK INFORMATION 2006

Delårsrapporter

Januari-mars	26 april 2006
Januari-juni	23 augusti 2006
Januari-september	19 oktober 2006
Bokslutskommuniké	februari 2007

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 STOCKHOLM
tel 08-587 07 000, fax 08-587 07 001,
e-mail ir@bts.com

Finansiell information från BTS Group AB publiceras även på www.bts.com

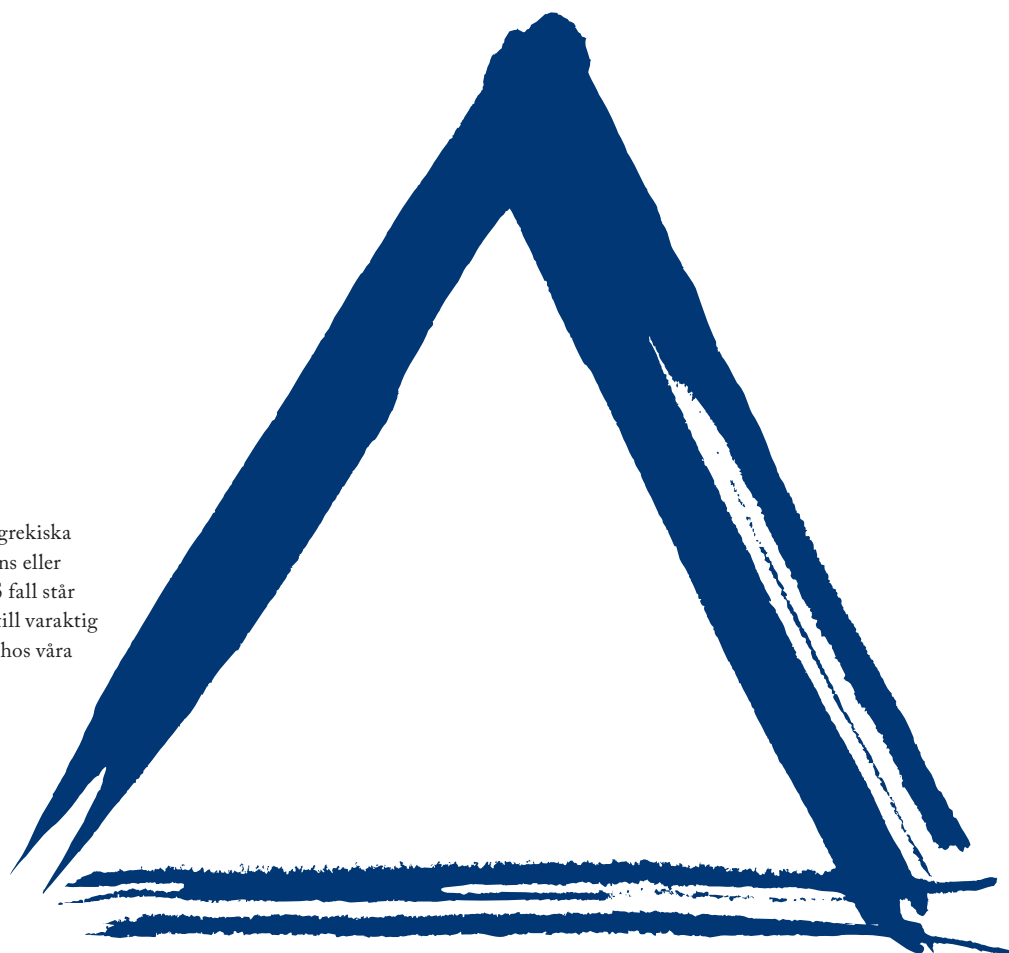
DEFINITIONER

BTS Group AB	BTS Group AB(publ)
BTS, bolaget eller koncernen	BTS Group AB med dotterbolag (om ej annat framgår av sammanhanget)



"Delta" för förändring

BTS logotyp representeras av den grekiska bokstaven delta som anger differens eller ändring inom matematiken. I BTS fall står delta för företagets vilja att bidra till varaktig förändring och resultatförändring hos våra kunder.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

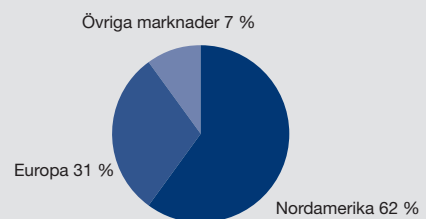
4	Året i korthet
5	Detta är BTS
6	VD-ord
8	BTS erbjudande
9	Vision, mål och strategi
10	Affärsmodell
12	Marknad
14	Kunder
15	Exempel på kunder
16	Kundcase
20	BTS i världen
22	Så arbetar BTS
24	BTS lösningar
25	Processer
26	Medarbetare
27	BTS kärnvärden
28	Organisation
29	Historik
30	BTS tillväxt och lönsamhet
31	Risk och känslighet
32	5-årsöversikt
34	BTS-aktien
37	Förvaltningsberättelse
40	Räkenskaper
45	Redovisningsprinciper och noter
55	Revisionsberättelse
56	Styrelse och revisorer
57	Ledande befattningshavare
59	Adresser

ÅRET I KORTHET

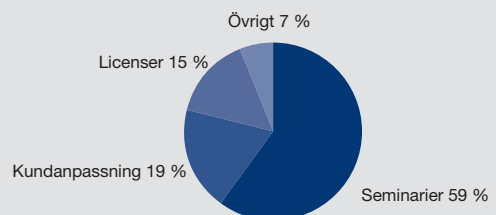
- Nettoomsättningen har under året ökat med 39 procent och uppgick till 286,1 (205,9) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 37 procent.
- Resultat för 2005:
 - Rörelseresultatet ökade med 59 procent till 48,7 (30,7) MSEK.
 - Rörelsemarginalen uppgick till 17,0 (14,9) procent.
 - Resultatet före skatt ökade med 71 procent till 55,1 (32,2) MSEK.
 - Resultatet efter skatt ökade med 80 procent till 36,8 (20,4) MSEK.
 - Resultatet per aktie ökade under året med 81 procent till 6,21 (3,44) SEK.
- Nya kunder under året var bland andra Alstom, Amer Sports, Bacardi, Gap, GlaxoSmithKline, Maersk, Sony Ericsson och Tyco.
- Nya kontor har öppnats i Beijing, Kina samt Melbourne, Australien.
- Under året har BTS förvärvat SMG Learning Solutions i Philadelphia, USA, samt Business Game Factory (BGF) i Helsingfors, Finland.

NYCKELTAL	2005	2004
Nettoomsättning, KSEK	286 119	205 944
Rörelseresultat, KSEK	48 696	30 723
Resultat före skatt, KSEK	55 058	32 200
Resultat efter skatt, KSEK	36 777	20 401
Rörelsemarginal, %	17	15
Vinstmarginal, %	13	10
Operativt kapital, KSEK	52 804	6 334
Avkastning på eget kapital, %	27	19
Avkastning på operativt kapital, %	165	283
Soliditet vid årets slut, %	64	71
Kassaflöde, KSEK	-9 332	22 361
Kassaflöde från den löpande verksamheten, KSEK	37 455	32 137
Likvida medel vid årets slut, KSEK	101 145	110 477
Antal medarbetare vid årets slut	150	107
Antal medarbetare i medeltal	143	104
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2001	1980

Nettoomsättning per operativ enhet 2005



Nettoomsättning per intäktslag 2005



DETTA ÄR BTS

BTS erbjuder skräddarsydda affärssimuleringar

BTS är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag som erbjuder skräddarsydda affärssimuleringar. BTS tränar företagens hela organisationer att analysera och fatta beslut med fokus på de faktorer som driver tillväxt och lönsamhet. Med hjälp av BTS affärssimuleringar får företagsledningar ett effektivt stöd i att genomföra strategiska förändringar och resultatförbättringar.

BTS anlitas för förändring och resultatförbättring

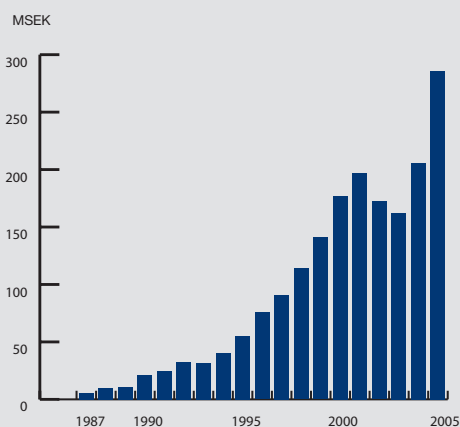
Typiska situationer när BTS anlitas är i förändringsprocesser, för att förankra nya affärsplaner, strategier och nyckeltal i organisationen, vid effektivisering av processer, för ledarutveckling eller vid förvärv och fusioner av verksamheter.



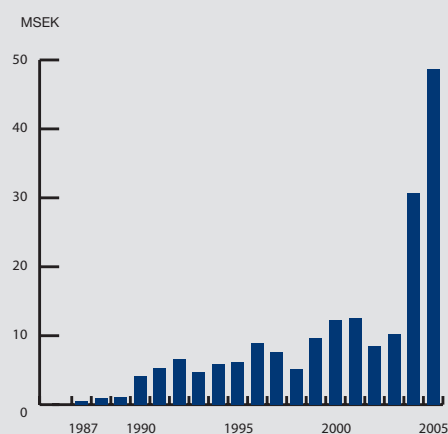
Världsledande position

BTS är den världsledande leverantören av skräddarsydda affärssimuleringar och arbetar idag med ca 200 företag i hela världen, huvudsakligen verksamma inom industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik, detaljhandel och energi. Mer än 20 av världens största företag är kunder till BTS, bl a Boeing, Coca-Cola, Nokia och Toyota.

BTS intäkter 1987-2005



BTS rörelseresultat 1987-2005



”Världsledande position på en tillväxtmarknad”

2005 var ett bra år för BTS. Vi stärkte vår världsledande position genom fortsatt organisk tillväxt och framgångsrika förvärv. Intäkterna växte 39 procent och resultatet före skatt växte 71 procent. Vi utvecklades positivt inom strategiska områden – produktportfölj, kundbas, produktivitet och organisation.

En växande marknad

Förändringsverksamheten i företagen ökar liksom behovet av utbildning. Nya marknadsförutsättningar och ny teknologi driver på. Externa marknadsbedömare uppskattar att vår totalmarknad växer 8 procent per år.*

Traditionella utbildningsformer ger inte tillräckliga resultat. Företagen är trötta på att köpa kurser där medarbetarna kommer hem med en pärm med föreläsningsbilder och lite anteckningar. Företagen vill se tydliga effekter av investeringar i utbildning; nära kopplade till verksamheten och affärerna.

Vi lär oss bäst genom att konkret pröva, fatta beslut och se resultat. Simuleringar ger den möjligheten och är många gånger mer effektivt än traditionell utbildning. Därför blir simuleringar alltmer populära. Vi bedömer att marknaden för simulering växer snabbare än totalmarknadens 8 procent per år.

En pilot utbildas bättre i en flygsimulator än med föreläsningar – BTS erbjuder samma möjlighet till alla ledare och medarbetare i näringslivet.

Vi är världsledande

BTS är världsledande inom affärssimuleringar enligt alla mått – i storlek, kundbas, global täckning, djup och bredd i produkt-sortimentet och innovationsförmåga.

Vi är den ledande leverantören till världens storföretag av affärssimuleringar – drygt 20 av världens 100 största företag är kunder hos BTS.

Vår förmåga att skraddarsy varje affärssimulering till ett företags affärsmodell och förändringsbehov firar stora segrar på marknaden. Vi ligger väsentligt framför konkurrenterna i detta avseende och vinner därför många affärer.

Organisk tillväxt är grunden

BTS är ett tillväxtföretag. Vår grund är organisk tillväxt genom expansion av befintliga kontor, genom geografisk expansion med nya kontor och genom kontinuerlig utveckling av nya produkter.

**Fotnot: IDC 2005 september, avser marknaden för "corporate training of business skills".*

Vi arbetar systematiskt med att skapa organisk tillväxt – med en process för att ta vara på intäktpotentialen i kundbasen och en process för att öka intäktskapaciteten hos organisationen och medarbetarna. Varje process innehåller fem drivkrafter för tillväxt som målsätts och resultatmätts.

Vi växer med våra kunder

Idag har BTS cirka 200 kunder, huvuddelen av dessa tillhör världens 1000 största företag. Kundbasen har ökat snabbt de senaste fem åren genom framgångsrik försäljning och genom förvärv.

Vi har en betydande tillväxtpotential hos våra befintliga kunder; en av BTS prioriteter är att erbjuda en större del av vårt sortiment till många fler av våra befintliga kunder.

Coca-Cola, Sony, Posten Norge och Texas Instruments är exempel på kunder som vi utvecklat ett djupt och brett samarbete med. Många fler befintliga kunder är på väg att tillsammans med BTS utveckla en liknande relation, där BTS engageras för en allt större del av företagets utbildningsbehov – i olika affärsenheter, i många länder och i nya projekt.

Vi växer geografiskt

Idag är vi störst i USA (62 procent av vår omsättning) och delar av Europa (31 procent).

Våra tre kontor i USA (Stamford, San Francisco och Philadelphia) kommer att fortsätta att växa och vi kommer på sikt att öppna nya kontor i Nordamerika.

Inom Europa är vi starka i Norden, Storbritannien och Spanien. Under 2005 har vår Europaverksamhet utvecklats positivt, med en tillväxt på 45 procent och en rörelsemarginal på 20 procent. Under 2006 kommer vi att intensifiera satsningarna på västra Central Europa.

Våra kontor på Övriga Marknader (Australien, Sydafrika, Östra Asien) har alla stor tillväxtpotential. Här bygger vi idag successivt ett framtida tredje tillväxtben med målsättningen att på sikt inta samma marknadsledande position som vi har i USA och delar av Europa.



Vi växer genom produktutveckling

Produktsortimentet utvecklades mer under 2005 än under något tidigare år, dels genom omfattande egen utveckling i kundfinansierade projekt, dels via förvärvet av SMG med ett stort sortiment av lösningar. BTS har successivt under åren skapat marknadens bredaste och mest specialiserade utbud av skräddarsydda simuleringslösningar. Detta innebär att BTS i allt högre grad kan tillgodose existerande kunders behov av nya lösningar, vilket skapar väsentliga tillväxtpotentialer på både kort och lång sikt.

Förvärv en allt bättre tillväxtpotential

Vi har under senare år lärt oss att vi även kan växa framgångsrikt genom förvärv. Skälen till detta är flera:

- Marknaden är fragmenterad, vilket ger goda möjligheter till lönsamma förvärv.
- BTS är obelånad och har en god kassa och ett positivt kassaflöde varje år, vilket ger finansiella möjligheter.
- De förvärv vi hittills gjort har utvecklats mycket positivt.

Under 2005 förvärvade vi SMG Learning Solutions i USA och BGF i Finland. SMG har visat sig bli en mycket god investering med goda resultat redan under 2005. Förvärvet inkluderade SMG's kundbas, produktportfölj och organisation – alla tre med stort värde för framtiden. BGF-förvärvet ger möjlighet för oss att bli världsledande i en närliggande nisch; webbaserade, öppna turneringar där deltagande lag anmäler sig för att sedan via Internet tävla mot andra anmälda lag.

Med fyra framgångsrika förvärv i ryggen har vi visat att detta är ett bra sätt att växa på i kombination med den organiska tillväxten. Förvärv kommer framgent att spela en väsentlig roll för vår tillväxt.

BTS växer under lönsamhet

Vårt rörelseresultat 2005 ökade med 59 procent till 48,7 (30,7) MSEK och rörelsemarginalen ökade till 17,0 (14,9) procent. Genom att arbeta kundnära och entreprenöriellt, parallellt med väl utvecklade processer, kan vi investera i nya produkter och marknader och växa under god lönsamhet.

Vi arbetar kontinuerligt för att förbättra våra förutsättningar att leverera lönsamhet. Detta sker bland annat genom att:

- Öka licensintäkterna
- Förbättra arbetsmetodik och produktivitet
- Återanvända simuleringslösningar
- Utveckla våra medarbetares kompetens
- Utveckla prismodellerna
- Förbättra resursutnyttjande och resursfördelning.

Vi investerar i våra medarbetare för att driva tillväxt och lönsamhet

BTS mål är att ha de bästa och mest motiverade medarbetarna. Med hjälp av dem utvecklar vi de bästa lösningarna, levererar vi den bästa kvalitén och är mest effektiva i försäljningsarbetet. Vi lyckas med detta genom att erbjuda en attraktiv arbetsplats, genom att vara duktiga på att rekrytera och behålla medarbetare, och genom att investera i utveckling och utbildning för alla som arbetar hos BTS.

Utsikter för 2006

Mot bakgrund av ett fortsatt starkt marknadsläge för BTS bedöms resultatet före skatt bli bättre än föregående år.

Henrik Ekelund

VD och koncernchef BTS Group AB

BTS ERBJUDANDE

Med effektiva verktyg, erfarenhet och engagemang kan våra kunder och BTS nå sina mål.



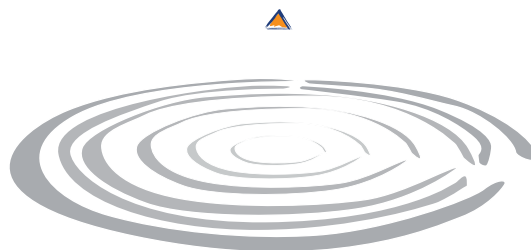
Att bygga och driva företag handlar om ledarskap, erfarenhet och mod att göra förändring. Framgångsrika företag kännetecknas av bra ledare och medarbetare som utvecklas, fattar beslut och som kontinuerligt genomför förändringar.

Nya marknader, ny konkurrens och ny teknologi skapar större möjligheter och utmaningar för företagen än någon gång tidigare. Behovet av förändring och förbättring växer.

Med hjälp av skräddarsydda affärssimuleringar stödjer BTS företagsledningarna att genomföra förändringar och resultatförbättringar. Bolaget tränar företagens hela organisationer i att analysera, fatta och genomföra beslut med fokus på de faktorer som driver tillväxt och lönsamhet.

Genom en kombination av effektiv pedagogik, relevant innehåll och engagerade konsulter har BTS affärssimuleringar blivit ett av de mest framgångsrika och ledande koncepten i världen för att åstadkomma bestående förändring och resultatförbättring i en organisation. Simuleringarna är skräddarsydda för kundens affärsmodell och förändringsbehov och genomförs som datorbaserade, manuella eller webbaserade lösningar. Olika genomföretekniker ger kunden stor flexibilitet att nå ut till sina anställda oberoende av organisationsstruktur och geografisk spridning av verksamheten.

BTS förenar effektiva verktyg, djup erfarenhet och engagemang – en effektiv formel för att skapa bestående värden och förändring.



VISION, MÅL OCH STRATEGI

Vision

Världsledande i affärssimuleringar och en ledare i att utveckla metoder för lärande, förändring och förbättring.

Affärsidé

Att stödja företagsledningar att genomföra förändringar och resultatförbättringar.

Finansiella mål

BTS finansiella mål är:

- Att uppvisa en årlig organisk nettoomsättningstillväxt om minst 25 procent.
- Att uppnå en långsiktigt uthållig rörelsemarginal före goodwillavskrivningar om minst tolv procent.
- Att kontinuerligt ha en nettokassa som motsvarar minst två månaders rörelsekostnader, samt att soliditeten inte varaktigt ska understiga 50 procent.

Övergripande mål

BTS övergripande mål är att vara den ledande leverantören av affärssimuleringar på de marknader där bolaget är verksamt.

Strategier

Fokus på utbildningslösningar inom affärsmannaskap av strategisk betydelse för kunden

BTS bedömer att bolaget lättare kan upprätthålla och förstärka sin marknadsposition genom att fokusera på utbildning inom affärsmannaskap och därtill närliggande områden.

BTS skall främst fokusera på uppdrag där lösningen är av stort värde för kunden, exempelvis förankring och genomförande av strategier och andra viktiga förändringar.

Utbildningslösningar baserade på skräddarsydda affärssimuleringar

BTS utbildningslösningar baseras på skräddarsydda affärssimuleringar - ett mycket effektivt verktyg med högt värde för kunderna. Marknaden för dessa växer och BTS har en ledande position.

BTS skall erbjuda helhetslösningar av mycket hög kvalitet som når chefer och medarbetare på det mest effektiva sättet med hjälp av manuella, IT- eller webbaserade lösningar.

BTS skall äga rättigheterna till affärssimuleringar som utvecklas för kunderna.

Fokus på stora och ledande kunder inom utvalda branscher

BTS skall fokusera på kunder inom utvalda branscher, primärt industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik, energi och distribution.

BTS skall sträva efter att ha stora och ledande bolag som kunder, dels för att dessa bolag har en stor potential för merförsäljning, dels för att de ställer höga krav, vilket stärker BTS möjlighet att behålla sin ledande ställning.

Nätverksbaserad marknadsföring och långsiktiga kundrelationer

Eftersom goda kundreferenser är av avgörande betydelse vid försäljning av BTS tjänster, är relationen till befintliga kunder mycket viktig för fortsatt tillväxt. BTS skall genom hög kvalitet i utförandet tillfredsställa kundernas behov och därmed uppnå långsiktiga kundrelationer med återkommande intäkter över tiden. BTS skall också bedriva nyförsäljning baserad på goda referenser från befintliga kunder.

Kontinuerlig fördjupning av produkt- och tjänsteutbudet i nära samverkan med kund

BTS skall kontinuerligt utveckla nya utbildningslösningar och affärssimuleringar i nära samarbete med kunderna.

Utvecklingsmiljön för BTS affärssimuleringar skall baseras på allmänt tillgänglig standardteknik. BTS skall löpande utvärdera och utnyttja ny teknologi för att säkerställa utveckling och leverans till maximal kvalitet med korta ledder.

Organisk tillväxt i kombination med förvärv

BTS tillväxt skall primärt ske organiskt, men även ske genom lämpliga förvärv. Lämpliga förvärv är företag som kompletterar BTS med geografisk närvaro, nya produkter och kompetensområden eller nya marknadssegment.

Enastående medarbetare

För att kunna erbjuda sina kunder marknads mest kompetenta resurser skall BTS rekrytera medarbetare som har bevisat enastående egenskaper och resultat. Bolaget erbjuder sina medarbetare utmanande och intressanta uppdrag, goda möjligheter att utvecklas långsiktigt samt attraktiva arbetsförhållanden och ersättningar.

AFFÄRSMODELL

Grunden för BTS tillväxt ligger i ett starkt fokus på kvalitet, långsiktiga kundrelationer och nätverksbaserad marknadsföring.

Tillväxt

Nöjda kunder ger långa och växande kundrelationer

Ett initialt kunduppdrag genomförs ofta tillsammans med kundens ledande chefer och nyckelpersoner. Med BTS fokus på kvalitet och kundens upplevelse av resultat och positiv förändring leder det första uppdraget ofta till att kunden efterfrågar anpassade lösningar för bredare grupper av medarbetare på olika nivåer i organisationen.

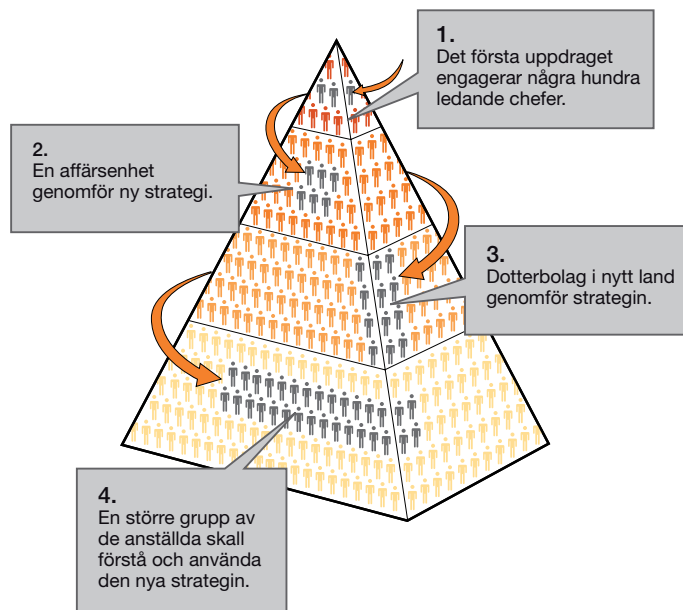
Genom BTS förmåga att tillgodose kundens varierande utbildningsbehov i olika delar av organisationen skapas med tiden en portfölj av kundanpassade utbildningslösningar. På så vis säkerställs ett långsiktigt partnerskap och en nära relation till kunden.

Nätverksbaserad marknadsföring ger nya kunder

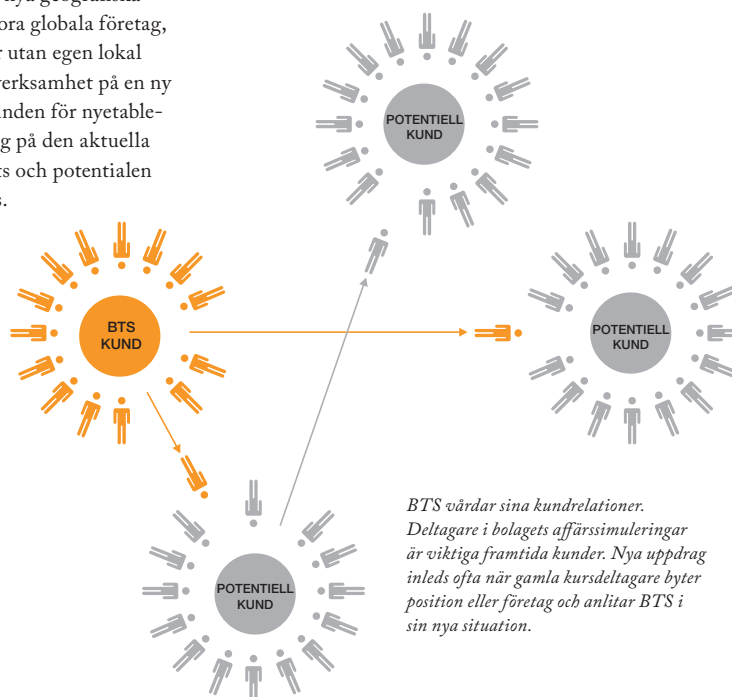
BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring med fokus på utvalda branscher. BTS värder sina goda kundrelationer och sitt nätverk av kontakter med de personer som genomfört bolagets affärssimuleringar. Genom detta nätverk skapas möjligheter till nya uppdrag och nya kunder. När BTS bearbetar en bransch är fokus inledningsvis på några få stora och branschledande aktörer. Dessa kunder tjänar sedan som positiva referensprojekt vid nyförsäljning till andra kunder i branschen.

Geografisk expansion med begränsad marknadsrisk

BTS expanderar successivt sin verksamhet till nya geografiska marknader. Bolaget arbetar redan idag med stora globala företag, och driver projekt på ett stort antal marknader utan egen lokal representation. När BTS överväger att starta verksamhet på en ny marknad utgör existerande kundrelationer grunden för nyetableringen. Dessutom bearbetar BTS större företag på den aktuella marknaden. När tillräcklig affärsvolym skapats och potentialen bedöms intressant kan ett lokalt kontor startas.



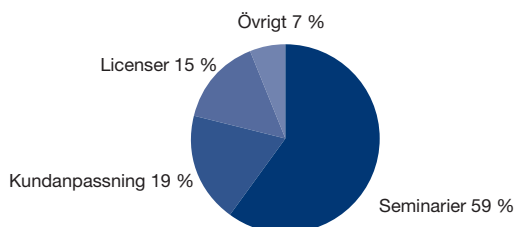
Modellen beskriver hur BTS skapar affärer. BTS inledande projekt i ett nytt företag omfattar ofta företagsledning och chefer på högsta nivå. Nöjda chefer engagerar BTS för uppdrag i andra delar av organisationen. En framgångsrik relation leder till ytterligare projekt under en längre tidsperiod. Baserat på sitt breda erbjudande och sin produktutveckling kan BTS tillsammans med kunden skapa anpassade affärssimuleringar inom många relevanta områden.



Lönsamhet

Utvecklar intäktsmixen

BTS intäkter genereras från tre huvudområden: kundanpassningar, seminarier och licenser. Bolaget arbetar kontinuerligt med att utveckla och kombinera dessa utbildningsformer för att uppnå optimal kundnytta och samtidigt förbättra den egna lönsamheten.



BTS intäktsfördelning 2005.

Effektivare kundanpassning

I samarbete med kunderna skräddarsyr BTS affärssimuleringens innehåll och utformning. Bolaget har framgångsrikt förbättrat lönsamheten genom att effektivisera processen för kundanpassning. Det har skett med hjälp av förbättrade utvecklingsmetoder och ökad återanvändning av tidigare utvecklingsarbeten.

När BTS väljer att utveckla lösningar för nya branscher ökar kostnaderna för kundanpassning initialt, men i takt med att erfarenheter och kunskaper kan återanvändas minskar kostnaderna.

Seminarier - tyngdpunkten för intäkter

Lärorledda seminarier är fortfarande bolagets största intäktskälla och den dominerande formen av affärssimulering. BTS konsulter driver de för varje kund skräddarsydda affärssimuleringarna. Lönsamheten för seminarieverksamheten är högre än för kundanpassning.

Andelen licensintäkter ökar

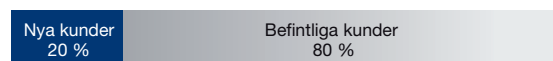
Andelen licensbaserade affärssimuleringar ökar stadigt. Dessa levereras via webbaserade lösningar, på CD-rom eller som manuella lösningar. Licensbaserade affärssimuleringar är effektiva för kunden och lönsamma för BTS. Bolaget arbetar därför systematiskt med att utöka licensintäkterna. Dessa steg under 2005 till 15 (12) procent.

Utvecklingen av licensbaserade lösningar drivs av de operativa enheterna BTS Interactive och BTS Board Solutions. BTS Interactive kombinerar kompetens från BTS och det förvärvade företaget SMG Learning Solutions.

Kundpotential

Värdefulla kundrelationer

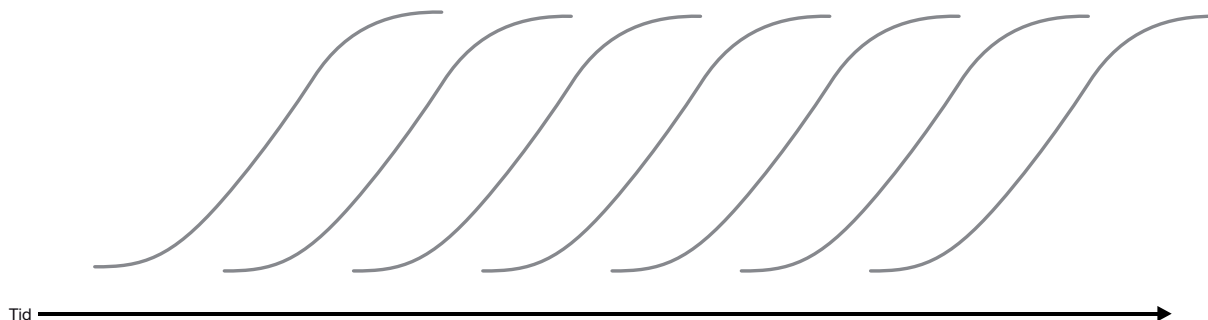
BTS ser en stor potential i att växa med nuvarande kunder. Av den årliga faktureringen härrör normalt 80 procent från kunder som fanns redan under föregående år. Idag varar en typisk kundrelation i sex till åtta år, och ibland ännu längre.



BTS har långa kundrelationer. 80 procent av den årliga försäljningen härrör från befintliga kunder.

Förändringstakten ökar behovet av effektiva verktyg

Efterfrågan på effektiva verktyg för att framgångsrikt kunna driva utvecklingsfrågor ökar i takt med att företag ser ett allt större behov att snabbt kunna anpassa sina verksamheter till nya marknadsförutsättningar. Den ökade efterfrågan i kombination med att BTS breddar sitt sortiment med nya attraktiva tjänster och produkter gör att bolaget i allt högre grad kan tillgodose existerande kunders behov av nya lösningar och skapa en fördjupad kundrelation med befintliga kunder, vilket ger goda tillväxtpotentialer. BTS utvecklas i allt högre grad till att bli en för sina kunder strategisk samarbetspartner i viktiga utvecklingsfrågor till allt fler av bolagets kunder.



BTS arbetar för att kontinuerligt kunna erbjuda kunden stöd i olika strategiska utvecklingsfrågor. I takt med att kundens behov förändras över tiden arbetar BTS för att stödja kunden i olika typer av utvecklings- och utbildningsprojekt.

Marknadsförutsättningarna för företagsutbildningar är goda. BTS huvudmarknad visar på fortsatt stark efterfrågan globalt.

Enligt en undersökning från IDC 2005 (US Corporate Business Skills Training 2005-2009 Forecast and analysis) efterfrågar företagskunder idag kompetensutveckling inom fyra huvudsegment: företagsledning och styrning, administration, IT samt regelverk. BTS fokuserar sitt erbjudande på marknadssegmentet företagsledning och styrning. Erbjudandet riktar sig framförallt till företagsledning och chefer på alla nivåer.

Företagsutbildning levereras i dag som tre huvudsakliga utbildningsformer: klassrumsbaserad, teknikbaserad och textbaserad utbildning. De flesta av BTS lösningar är klassrums- och teknikbaserade.

Marknadsutveckling

En svag global ekonomi färgade början av 2000-talet med sämre efterfrågan på företagsutbildning, men i takt med att lönsamheten i näringslivet återvänt har intresset för företagsutbildningar ökat.

Fortsatt tillväxt

Enligt IDC 2005 ökade de amerikanska företagens kostnader för och investeringar i utbildning för företagsledning och styrning under 2005 med 9 procent. Trenden förutspås fortsätta. Under perioden 2004-2009 prognostiserar IDC en genomsnittlig tillväxt på 8 procent. Tillväxten förväntas vara fortsatt god för alla utbildningar inom företagsledning och styrning; företagen i BTS målgrupp, stora internationella företag och organisationer, ställs inför en snabbare förändringstakt, nya teknologier och ny konkurrens. BTS uppfattning är att marknadssegmentet för utbildning som baseras på simuleringsteknologi växer snabbare än totalmarknaden.

USA leder utvecklingen

På grund av sin storlek och homogena förhållanden i näringslivet vad gäller språk och kultur är den amerikanska marknaden ledande för utvecklingen inom utbildningar för företagsledning och styrning. Utvecklingen i Europa och Asien följer den amerikanska

Klassrumsbaserad	Teknikbaserad	Textbaserad
Läroplaner	CD-rom	Böcker
Workshops	Interaktiv video	e-book
Laborationer	DVD, VHS	Referensdokument
	e-learning	Manualer

De olika leveransformerna för företagsutbildning

marknaden. BTS bedömning är att efterfrågan på den här typen av utbildningar kommer att vara hög även i dessa delar av världen.

Marknadstrender

Undersökningsföretaget IDC lyfter i sin rapport vidare fram ett antal trender som bedöms som viktiga för BTS utveckling.

Kompetensutveckling - en strategifråga

Kompetenta och motiverade medarbetare är en kritisk resurs för dagens alltmer tjänsteintensiva företag. Strategiska utbildningsprogram omfattar inte längre några få chefer, utan breda grupper av medarbetare.

Kunden vill ha anpassade helhetslösningar

Kunden ställer krav på utbildningsföretag att ta helhetsansvar för de utbildningslösningar som levereras, vilket inkluderar behovsanalys och innehållsutveckling, leverans och teknisk lösning samt en kvalitativ uppföljning av medverkan och resultat.

Andelen teknikbaserad utbildning ökar

Teknikbaserad utbildning har blivit en viktig del i storföretagens utbildningsprogram. Tillgänglig teknik förstärker utbildningens kvalitet, skapar flexibilitet i tid och rum samtidigt som den skapar kostnadseffektivitet.

Ledarskapets och processutvecklingens betydelse ökar

Vikten av att koppla ihop den operativa organisationen med företagets strategiska utveckling samt krav på att utveckla nya erfarna och välutbildade ledare och chefer skapar behov av ledarskaps- och processutveckling.

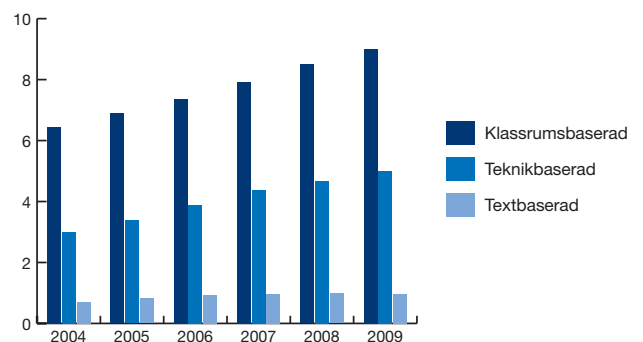
Utbildningslösningar blir globala

Globala strategier kräver ett globalt perspektiv på utbildning. Företagen söker utbildningslösningar som spänner över hela den internationella verksamheten. Det ställer krav på olika typer av teknikbaserade utbildningar som utnyttjar Internet, intranät och CD-rom. Samtidigt ökar kraven att kunna genomföra utbildningar på olika språk.

Större krav på resultatuppföljning

Kunderna vill följa upp resultat; hur utbildningsprogram bidragit till genomförande av uppsatta mål.

miljarder \$



Det amerikanska analysföretaget IDC ser fortsatt tillväxt inom alla olika typer av utbildning: klassrumsbaserad, teknikbaserad och textbaserad.

Kortare utbildningar med likvärdigt resultat

Leverantörer pressas att förkorta sina utbildningar för att minska produktionsbortfallet. Samtidigt kvarstår resultatkraven.

Konkurrenter

IDC:s undersökning beskriver också konkurrenssituationen på marknaden för företagsutbildning. BTS ser bland annat följande konkurrenter:



Marknaden för företagsutbildningar rymmer ett stort antal olika aktörer.

Fragmenterad marknad

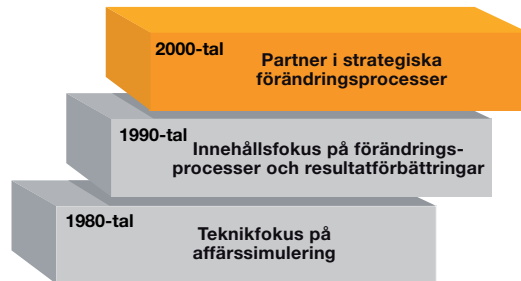
Konkurrenssituationen i marknadssegmentet företagsledning och styrning är fragmenterad med en rad olika typer av aktörer som specialister i affärssimulering, managementkonsulter, utbildnings-företag, e-learningföretag samt interna utbildningsenheter och affärsskolor.

Samverkan mellan aktörer

Företagens strategiska syn på kompetensutveckling medför större samordning och upphandling av helhetslösningar, vilket leder till ökat samarbete mellan leverantörer och konsolidering genom uppköp och fusioner.

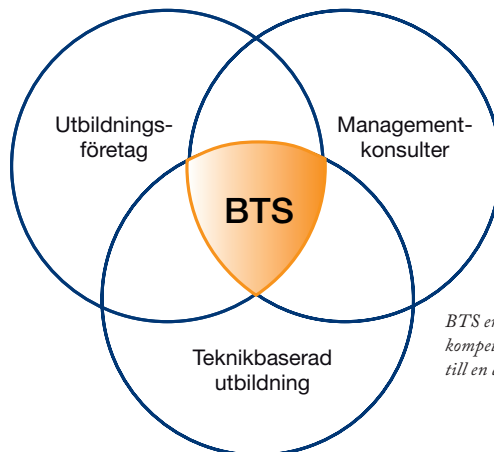
BTS position

BTS har utvecklats stegvis från att startat som ett företag inriktat på tekniklösningar kring affärssimuleringar på den nordiska marknaden. På 90-talet byggde bolaget upp ett brett innehåll i affärssimuleringarna med fokus på förändringsprocesser och resultatförbättringar i företag. Idag har bolaget vidareutvecklats till att vara en global aktör som framgångsrikt arbetar med strategisk förändring i ett stort antal globala koncerner och på olika geografiska marknader.



BTS är sedan flera år tillbaka den ledande leverantören på marknaden för skräddarsydda affärssimuleringar och positionerar sig som den mest effektiva partnern för att hjälpa företag att genomföra förändringar och resultatförbättringar.

I försäljnings- och utvecklingsfasen av kundprojekt arbetar BTS på många sätt som en managementkonsult med analys och problemlösning. I leveransfasen av utbildningsprojekten kombinerar BTS högeffektiv pedagogik från utbildningsbranschen med modern teknik.



BTS erbjudande kombinerar skilda kompetenser från olika verksamheter till en attraktiv helhet för kunden.

KUNDER

BTS har fått ett stort förtroende från flera av världens ledande företag; som en viktig partner för att genomföra strategiska förändringar och resultatförbättringar. I takt med kundernas ökade förändringsbehov och BTS utveckling av nya attraktiva utbildningslösningar fördjupas bolagets kundrelationer och nya kunder tillkommer.

Världens största företag

BTS är sedan lång tid den helt ledande aktören på marknaden för skräddarsydda affärssimuleringar med inriktning mot strategisk företagsutveckling och affärsmannaskap. Bolaget har idag knappt 200 aktiva kunder, med pågående projekt i olika faser. Mer än 20 av dessa kunder hör till världens 100 största företag mätt i börsvärde.

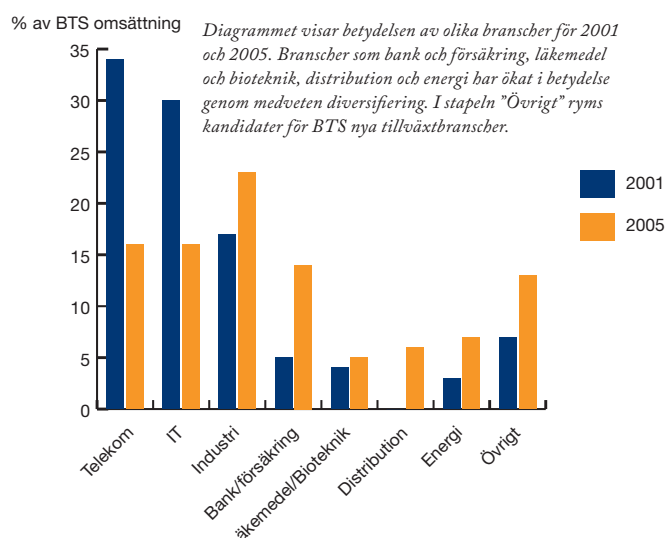
Stor potential i kundbasen

Den potentiella framtida intäkten per kund växer med antalet anställda hos kunden. Bolagets primära målgrupp är globala företag med många anställda inom flera affärsområden. Därför ser BTS en betydande potential i nuvarande kundbas och förväntar sig en fortsatt stark efterfrågan på skräddarsydda affärssimuleringar även i framtiden.

Globala kunder i flera branscher

BTS har byggt upp en stark position inom sju olika branscher. Under 90-talet växte företaget snabbt i branscherna Industri, Telekom och IT. Stora globala företag som Philips, Ericsson och Hewlett-Packard blev kunder till BTS.

Under lågkonjunkturen i början av 2000-talet breddade BTS sina positioner och gick in i ytterligare fyra branscher: bank och försäkring, läkemedel och bioteknik, distribution samt i energisektorn. Även här växte kundlistan med multinationella företag såsom Barclays, Merck, Honda och Centrica. BTS kommer framöver att växa inom andra branscher i takt med kundernas efterfrågan.



Industri	Telekom	Bank & Försäkring	Läkemedel & bioteknik	Distribution	Energi	Övriga
Alstom	Sony Ericsson	Nedbank	Dow Agro Sciences	Bacardi	Schlumberger	Klövern
Tyco		Standard Bank	Glaxo Smith Kline	GM Holden	Iberdrola	Maersk

Exempel på nya kunder 2005.

EXEMPEL PÅ KUNDER



Accenture

Cisco

Maersk

Sony

Alstom

Coca-Cola

Nokia

Standard Bank

ANZ

DHL

Nortel

Sun Microsystems

Astra Zeneca

Ericsson

Paperlinx

Telstra

Bacardi

GAP

Philips

Texas Instruments

Barclays

Honda

Posten

Toyota

Boeing

Hewlett-Packard

Roche

Vodafone

British Gas

ING

Schlumberger

Weyerhaeuser

Cingular

Kodak

SEB

Xerox

KUNDCASE

BTS stödjer företagsledningar att genomföra förändringar och resultatförbättringar. Två kundcase visar hur BTS arbetar tillsammans med två olika kunder, - Weyerhaeuser, ett av världens största skogsbolag, och Cingular Wireless, en av världens ledande mobiloperatörer - i betydelsefulla förändringsprojekt. Genom BTS kundanpassade affärssimuleringar har Weyerhaeuser och Cingular uppnått samsyn kring mål och resultat och ett förändrat beteende för respektive organisation.



Cingular Wireless är den största mobila telekomoperatören i USA med 54,1 miljoner kunder. 2004 förvärvade företaget AT&T Inc. och har därmed det största nätverket för digital röst- och datatrafik i USA.



Weyerhaeuser är ett av världens största skogsbolag. Företaget har 54 000 anställda i 19 länder och omsätter 22,6 miljarder dollar.

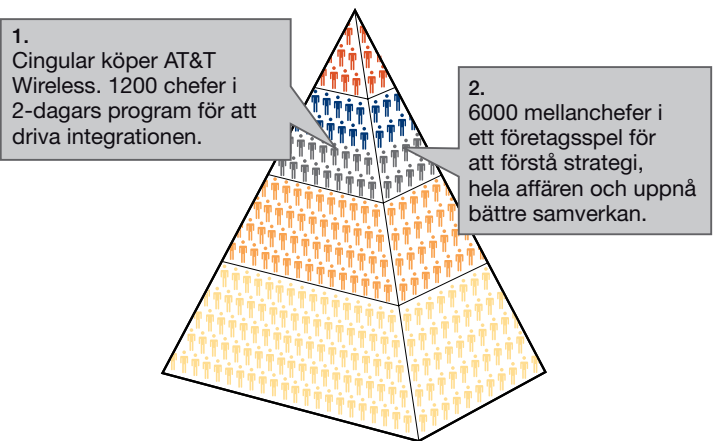
” After Cingular Wireless acquired AT&T Wireless in October 2004, it was critical for the newly integrated workforce to understand and align around the company’s three-year business goals. But in order to accomplish this feat in an efficient manner, the organization’s leadership and development team had to put their heads together to create a strategy that could unite both Cingular and former AT&T Wireless leaders together in a timely matter. According to Jim Bowles, president of workforce development for Cingular, the answer was a two-day simulation program.

“Obviously we had a need for speed in terms of ramping everybody up – particularly the leadership team – given the competitive business environment we are in to make sure that we were executing very quickly on what we needed to do to retain our leadership position in the wireless industry”, Bowles said. “After the merger, a number of key leadership positions were filled by former AT&T Wireless employees who didn’t have a good understanding of what our vision was. So in order to align everybody quickly around our business objectives, we felt like we needed to do something unique to drive alignment. So we came up with the notion of using a simulation.”

During 2005, the first year of the integration process, 1,200 leaders (director-level and above) went through this two-day simulation process in stages to drive overall alignment and break down cultural and organizational barriers. The blended instructor-led and computer simulation course focused heavily on what it takes to be an effective leader to drive quick execution so that within three years Cingular could achieve its business goals. The simulation included a human element, which educated senior leaders on how devoting time to direct report’s development affects the business.

“The two-day experience created competitive teams that operated in a learning environment that dead-on matched our current operating environment, which included our limitations, advantages, resources and targeted outcomes”, Bowles explained. “But we brought these folks together at our Atlanta headquarters and mixed them up into teams, and through instructor-led learning and computer simulation these folks made and practiced day-to-day business decisions in an environment that mirrored our work environment. But what was unique about it was that it wasn’t just about allocating resources to purchase equipment. It was about what leaders could do to better prepare their people to execute and reach the set objectives.”

Cingular’s approach cultivated rich discussions among the senior leaders about the importance of their day-to-day decisions and how their individual choices could affect the organization. Cingular’s business goals include building the best network, creating unmatched distribution, providing great customer service and delivering compelling products and services. Because the simulation was the primary mechanism to teach all of the



organization’s leaders – not just former AT&T Wireless leaders – about the newly implemented initiatives, this further drove the alignment of the leadership team. Not only did the approach drive alignment, the organization’s senior leaders were also extremely receptive to the innovative approach. The learning and development team conducted surveys throughout the yearlong process, and the feedback was generally positive. “The feedback that we got suggested that this was one of the best leadership and development exercises that they had ever gone through,” Bowles said. “And it was based on their feedback that we made the decision to roll this simulation in a different way to the next level of management in the company, which consists of thousands of employees.”

According to Bowles, the simulation process will be tailored to fit the requirements of the organization’s middle-management tier, approximately 6,000 managers. “We won’t use the same intimate, computer-based approach. The next-generation version of the simulation will be a board game that will still drive the same kind of experience and allow people to understand in a very intimate way that what they do impacts other parts of the business,” he explained. “The belief is that in 2007 we will be at the point where we have achieved our three-year business objectives, and because of the management-level simulation training, they will be able to convey this information and further drive alignment deeper into the organization.”

”

Källa: Chief Learning Officer, Feb 2006

Cari McLean, carim@clomedia.com

KUNDCASE WEYERHAEUSER

Företaget har de senaste fem åren genomgått viktiga förändringar och samarbetar med BTS för att uppnå en strategisk samsyn inom flera olika enheter:

1. Weyerhaeuser-koncernen i stöd för den nye VD:ns företagsstrategi – ”Roadmap for Success” - före, under och efter stora förvärv.
2. Weyerhaeuser Real Estate för att säkerställa ett utbyte av best practice & ledarskapsutveckling under extraordinära marknadsframgångar och resultat.
3. Wood Products som lanserar ett nytt varumärke och marknadsstrategi.
4. Containerboard Packaging and Recycling som förändrar sättet de gör affärer på för att kunna konkurrera på en avtagande marknad.

1. Weyerhaeusers nye VD behövde samla organisationen kring sin ”Roadmap for Success” – Weyerhaeusers sätt att göra affärer.

När Steve Rogel tillträdde som ny VD för Weyerhaeuser för ca 8 år sedan, skapade han och ledningsgruppen ett gemensamt dokument med företagets kärnstrategier och de processer som skulle driva företaget mot sitt övergripande mål: en avkastning på eget kapital om 17 procent och en ”Safety Recordable Incident Rate” som skall vara mindre än en procent. Detta strategidokument benämndes ”Weyerhaeusers Roadmap for Success”.

Dokumentet formulerade företagets vision, värderingar, mål och tio kärnprocesser som skulle genomföras för att säkerställa ett framgångsrikt resultat. En avgörande framgångsfaktor var att samla organisationen bakom målen och planen. Ledningen inledde en intensiv period där planen presenterades för bolagets nyckelmedarbetare. Förutom personliga framträdanden och tryckt material, dokumenterades presentationerna med videoinspelningar för att nå ut med VD:s budskap till alla anställda.

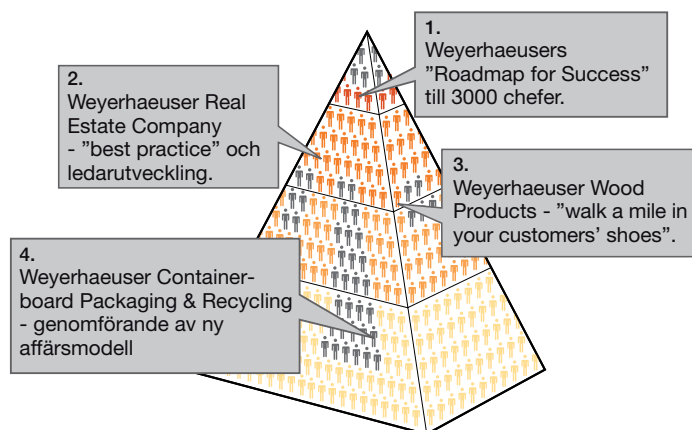
Efter ett par månader insåg dock ledningen att de behövde skapa en djupare förståelse för, större samsyn kring samt ett tydligare åtagande för företagets nya strategi. Weyerhaeuser utvärderade en rad alternativ men valde till slut att samarbeta med BTS för att skapa en skräddarsydd affärssimulering som visualiserade och praktiskt visade medarbetarna vilka åtagande som krävdes för att lyckas med genomförandet av strategin.

BTS och Weyerhaeuser utvecklade tillsammans en skräddarsydd affärssimulering där Weyerhaeusers chefer kunde öva på att leda ett simulerat Weyerhaeuser och att i en simulerad verklighet praktiskt implementera strategins 10 olika kärnprocesser, samt att i praktiken uppleva affärsfördelarna med var och en av processerna.

Hittills har över 1 000 chefer inom Weyerhaeuser deltagit i BTS affärssimulering och ytterligare 2 500 linjechefer på hög nivå har deltagit i en manuell simulering med samma innehåll.

2. Weyerhaeuser Real Estate Company säkerställer ett ”utbyte av best practice och ledarskapsutveckling under extraordinära marknadsframgångar och resultat”.

Weyerhaeuser Real Estate Company (WRECO) är en nationell, amerikansk hustillverkare som de senaste åtta åren har skapat



rekordstora vinster. En av nyckelfaktorerna för deras framgång är att de ger sina fem regionala dotterbolag (var och en lokaliserad på olika marknader med olika kunddemografi och marktillgångar) friheten att driva sina företag utifrån förutsättningarna inom varje respektive regional marknad. Denna organisationsform leder dock till att cheferna i bolagets olika enheter sällan får tillfälle att träffas och utbyta erfarenheter.

WRECOs VD, Dan Fulton, ville skapa tillfällen där cheferna för de fem dotterbolagen kunde träffas och utbyta erfarenheter och dra fördel av framgångar som skapats lokalt. Dessutom var målsättningen att utveckla deras ledarskap och affärsmannaskap. BTS tog tillsammans med WRECO fram en skräddarsydd lösning som skapar en komplett simulerad verklighet för en hustillverkare och som demonstrerar de viktigaste lönsamhetsfaktorerna och strategiska besluten inom områden som markutveckling, produkt-erbjudande, kundupplevelser och produktion. Ledningen och alla chefer har deltagit i denna framgångsrika workshop.

3. Weyerhaeuser Wood Products – i unik position att erbjuda sina kunder mervärde – lanserar ett nytt varumärke (iLevel)

Amerikanska hustillverkare, som är stora inköpare av träprodukter, har ändrat sin strategi. De vill fokusera på att förvärva och utveckla mark, för att på så sätt skapa förutsättningar för bättre avkastning på sitt kapital samt bättre kompetensutnyttjande. En konsekvens av detta skifte, och en förutsättning för framgång, är att bolaget i större utsträckning letar efter alternativ för att outsource sitt produktionsansvar.

För att kunna tillgodose kraven från denna växande marknad förändrade Weyerhaeuser Wood Products under föregående år sin strategi och skiftade fokus från individuella företag som säljer träprodukter styckevis till ett företag som kan leverera nyckelfärdiga helhetslösningar till den amerikanska marknaden för hustillverkare.

För att lyckas lanserades Weyerhaeuser Wood Products under ett nytt varumärke. Man implementerade nya resultatmätt, investerade i ny, nödvändig IT-infrastruktur för att prognostisera tillgång och efterfrågan av material samt omorganiserade och utbildade sin säljstyrka.

”Vi behövde ett genombrott som visade nyckelcheferna värdet av sammansatta lösningar, både för kunderna och för oss. BTS levererade en simulering som inte bara uppnådde det målet, utan också demonstrerade värdet av att förenkla sättet vi samarbetar på för att bättre kunna tillgodose våra kunders krav. Det var en otrolig läroupplevelse som levererades till 300 människor på en och samma dag!” säger Allan Bradshaw, HR-direktör, Weyerhaeuser Wood Products.

4. Weyerhaeuser Containerboard Packaging & Recycling Business – förändrar sättet de gör affärer på för att kunna konkurrera på en avtagande marknad.

Weyerhaeuser:s Containerboard Packaging & Recycling (CBPR) som omsätter USD 5 miljarder, verkar under utmanade marknadsförhållanden: avtagande efterfrågan på marknaden i USA, hög konsolideringsgrad i branschen och det faktum att inget amerikanskt förpackningsföretag tjänar in sin kapitalkostnad. Jim Keller, chef för CBPR, har påbörjat ett omfattande förändringsarbete för att omstrukturera CBPR:s affärsmodell. Det första steget var att få de 100 högsta cheferna att ställa sig bakom:

1. Brädskan att verkställa
2. Kunskap om försäljning och marknadsföring samt verksamhetens nya roll och strategiska initiativ
3. Identifiering av hinder för genomförandet.

För att uppnå en snabb förändring inledde företaget ett samarbete med BTS med en webbaserad kurs baserad på den ekonomiska prestationen i jämförelse med konkurrenternas. Dessutom utvecklade BTS fyra 90-minuters ”strategic learning maps” inom områdena försäljning, marknadsföring, supply chain och ledarskap.

”Weyerhaeusers utvärderade en rad alternativ men valde till slut att samarbeta med BTS för att skapa en skraddarsydd affärssimulering som visualiserade och praktiskt visade medarbetarna vilka åtagande som krävdes för att lyckas med implementeringen av strategin.”

”Vi behövde ett genombrott som visade nyckelcheferna värdet av sammansatta lösningar, både för kunderna och för oss. BTS levererade en simulering... Det var en otrolig läroupplevelse som levererades till 300 människor på en och samma dag!”

*Allan Bradshaw, HR-direktör,
Weyerhaeuser Wood Products.*

BTS I VÄRLDEN

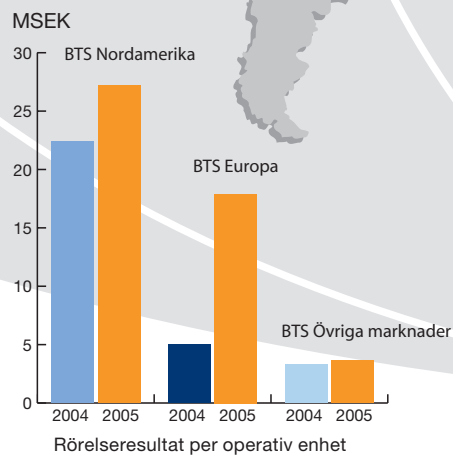
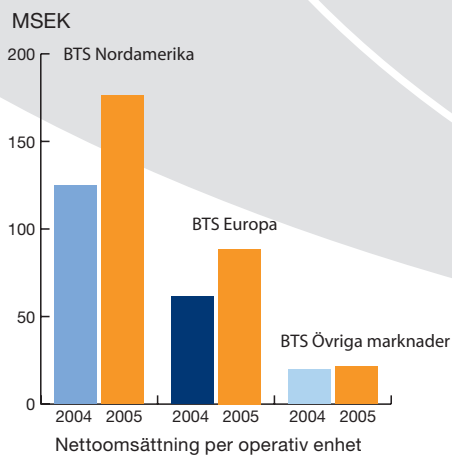
Operativa enheter

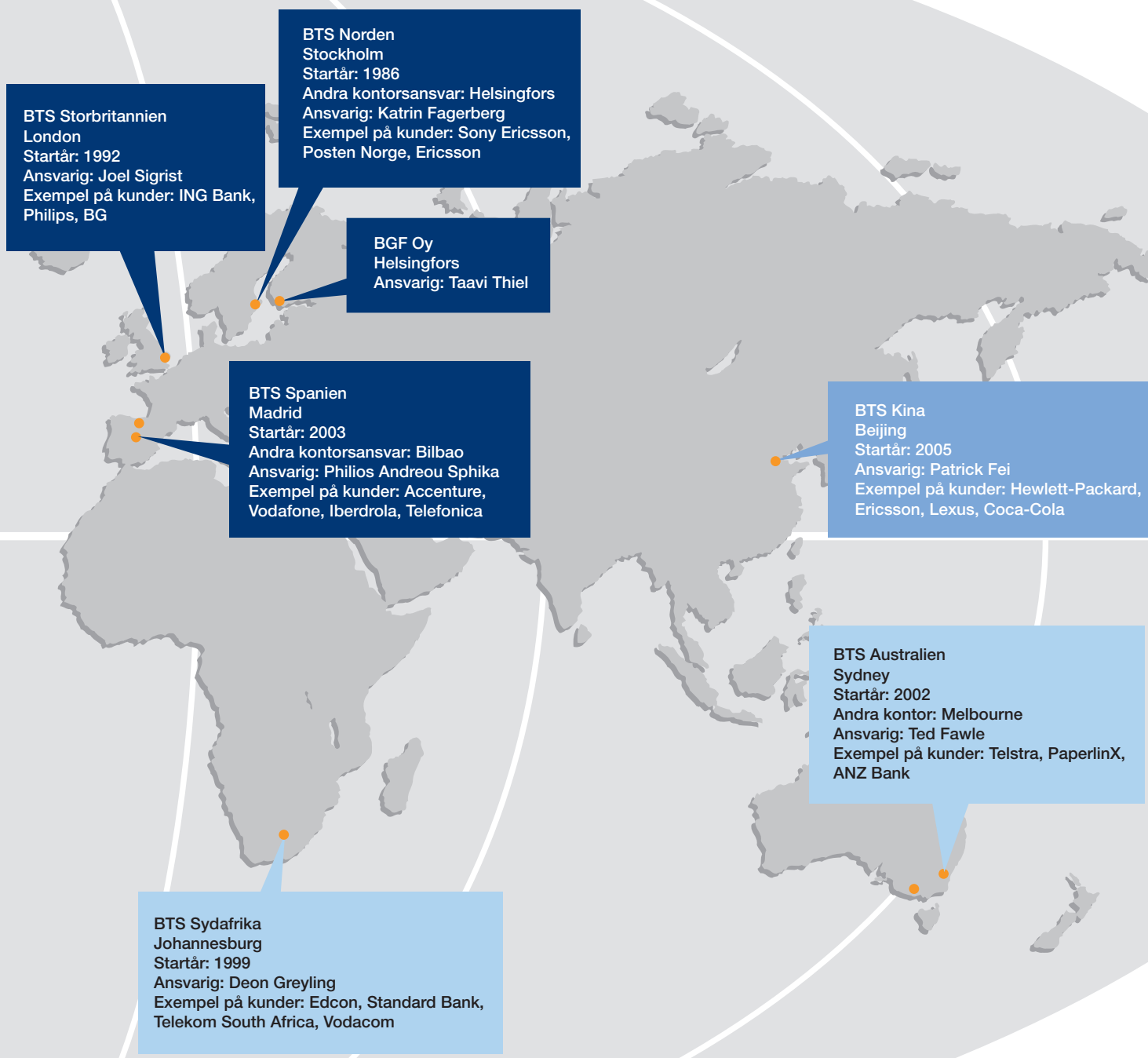
- BTS Nordamerika
- BTS Europa
- BTS Övriga marknader

BTS Nordamerika
San Fransisco
Startår: 1998
Ansvarig: Dan Parisi
Exempel på kunder: Accenture, Toyota, Weyerhaeuser, Hewlett-Packard

BTS Nordamerika
Philadelphia
Startår: 2005
Ansvarig: Rommin Adl
Exempel på kunder: Boeing, Schlumberger, GE, Philips

BTS Nordamerika
Stamford
Startår: 1992
Ansvarig: Peter Mulford
Exempel på kunder: Coca-Cola, Cingular, Sony





SÅ ARBETAR BTS

BTS erbjuder olika leveransmodeller. En kombination av skilda medier för att nå olika målgrupper i företaget ger kunden flexibilitet i att välja hur utbildningar genomförs i tid och rum. Tillgång till Internet, Intranät och CD-rom vid sidan om lärarledda seminarier ger möjlighet att nå hela organisationen effektivt. Variationen i teknik skapar bättre inlärningsresultat och hög kostnadseffektivitet.

Leveransmodeller - affärssimuleringar

Kundanpassad affärssimulering

En företagsanpassad affärssimulering är anpassad till kundens speciella situation, affärsmodell och förändringsbehov. BTS bygger in kund- och branschspecifika variabler, termer och beteendemönster i lösningen, t ex priskänslighet, konkurrenters beteende och förväntad utveckling i efterfrågan. Kundenpassade affärssimuleringar baseras på olika tekniker:

1. **Datorbaserade affärssimuleringar** – är dynamiska, vilket innebär att affärssimuleringens utveckling och resultat tar hänsyn till alla deltagares samlade beslut och agerande. Simuleringarna genomförs främst i form av lärarledda seminarier med 20 till 30 deltagare på chefsnivå och baseras på ett simuleringsprogram installerat på lokala datorer.

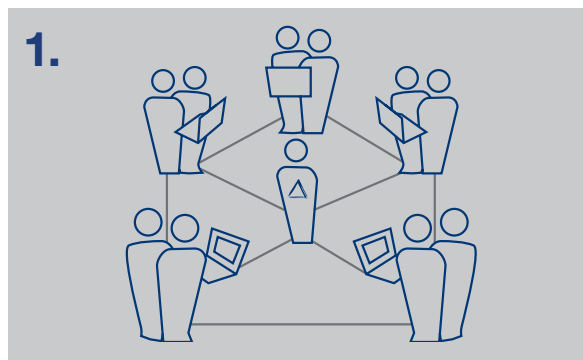
Deltagarna arbetar i grupper som konkurrerar. Simuleringsprogrammet har utvecklats för att efterlikna den situation som deltagarna skall tränas i att hantera. Tillsammans ställs deltagarna inför olika relevanta affärssituationer, där de måste fatta beslut som påverkar hur simuleringen fortlöper. Simuleringen kombineras med lärarledda diskussioner och feedback.

2. **Webbaserade affärssimuleringar** – är scenariobaserade, deltagaren leds genom ett specifikt scenario och tar del av förutbestämda moment. Affärssimuleringarna genomförs via Internet eller via kundens interna nätverk med eller utan BTS deltagande.

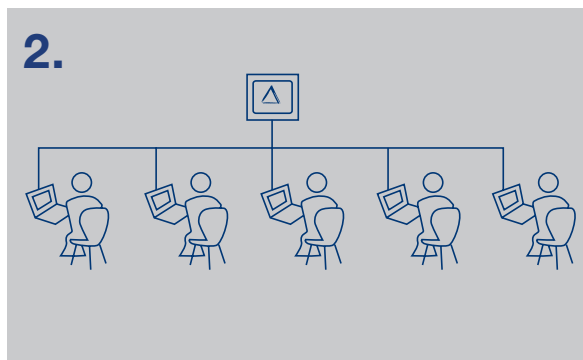
Den webbaserade affärssimuleringen kan liknas vid ett datorspel där användaren interagerar med ett program som bolaget utvecklat för att efterlikna olika affärssituationer. Det bakomliggande programmet driver användaren att fatta beslut som leder honom/henne vidare i processen. Deltagarna kan få feedback på sitt beslutsfattande i programmet. Webbaserade simuleringar kan kombineras med lärarledd utbildning och feedback i vissa moment.

3. **Manuella affärssimuleringar** – baseras på tryckt material, oftast använder kunden egen personal som handledare.

Exempel på manuella affärssimuleringar är företagsspel som representerar ett företags verksamhet. Tillsammans med handledare simulerar kundens personal företagets verksamhet genom ett spel. Engagemanget i spelet skapar förståelse hos medarbetarna för ekonomiska samband och för hur olika delar av verksamheten påverkar varandra och företagets övergripande resultat.



Datorbaserade affärssimuleringar



Webbaserade affärssimuleringar



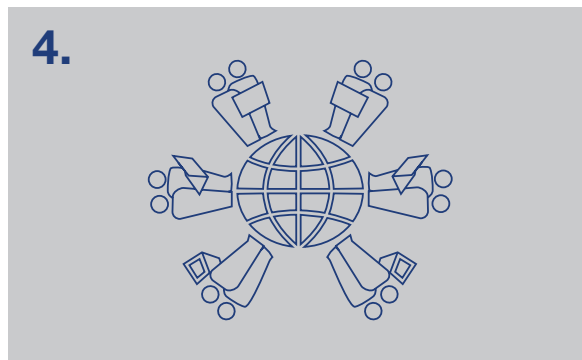
Manuella affärssimuleringar

Affärsturneringar och CD-rom-lösningar

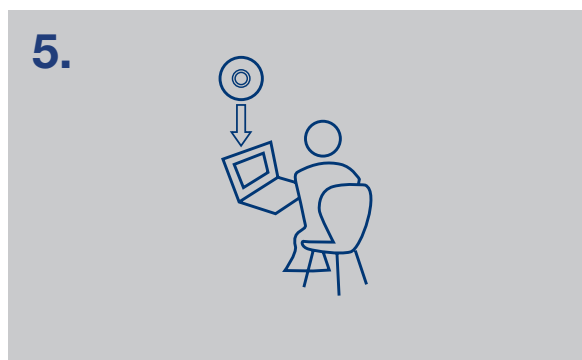
BTS utvecklar också affärssimuleringar som är mer allmänt hållna än de kundanpassade simuleringarna. Simuleringarna lyfter fram olika ämnen, till exempel ledarskap, projektledning eller processförbättringar. Dessa affärssimuleringar baserar sig på olika tekniker:

4. **Öppna webbaserade affärsturneringar** – är dynamiska affärssimuleringar som genomförs via Internet. Olika företag medverkar i gemensamma turneringar som arrangeras och drivs av BGF, dotterbolag till BTS sedan 2005. Deltagarna är med i en turnering med ca 15-20 timmars speltid under ca 10 veckor. Lag med 3-5 deltagare tävlar mot varandra.
5. **CD-rom-baserade simuleringslösningar** – innehåller scenariodrivna affärssimuleringar inom ledarskap, projektledning och försäljning som riktar sig till alla management-nivåer i företaget.

CD-rom-baserade simuleringslösningar kan användas för självstudier och som komplement till kundanpassade utbildningslösningar.



Webbaserade affärsturneringar



CD-rom baserade simuleringslösningar



BTS LÖSNINGAR

BTS uppgift är att stödja våra kunder i genomförandet av förändringar och resultatförbättringar. Nya lösningar utvecklas alltid på uppdrag av en eller flera kunder. Därför speglar vår portfölj av lösningar väl utmaningarna i dagens globala och konkurrensutsatta affärsvärld.



Business Acumen Excellence

Varje chef och medarbetare i ett företag behöver en tydlig bild av hur deras åtgärder och beslut påverkar företagets resultat. Våra lösningar inom affärsmannaskap (business acumen) ger:

- en tydlig förståelse av vad som driver företagets ekonomiska resultat,
- ett marknadsinriktat synsätt – hur vinner vi kunderna och hur blir vi starkare än konkurrenterna,
- en helhetssyn på företagets affärer och på hur dess olika enheter bäst samarbetar,

på ett praktiskt och tillämpbart sätt, som leder till bättre beslut.

Sales & Marketing Excellence

Framgång på en allt tuffare marknad beror mer och mer på säljorganisationens förmåga att förstå:

- underliggande faktorer för att kunden skall lyckas med sina affärer,
- kundens affärsmodell och lönsamhetsfaktorer,
- värdet företaget levererar balanserat mot kundernas behov och förfrågan,
- prissättning och prisets betydelse för lönsamheten.

Våra lösningar stödjer säljprocessens alla faser från prospect till order, hur man löser komplexa affärer – hur man vinner viktiga affärer.

Operational Excellence

Att "tid är pengar" är lättare att säga än att efterleva. Kritiskt för ett processflöde i tillverkning, produktutveckling, distribution och service är medarbetarnas förståelse för deras bidrag i värdekedjan och hur detta kan utvecklas.

Våra lösningar ger tidsperspektiv på ett affärslöslöpe och hur olika ansvarsområden är beroende av varandra för framgång – en kedja är inte starkare än sin svagaste länk.

Leadership Excellence

Gott ledarskap är avgörande för framgång.

Våra ledarskapslösningar genomförs av ledande ledarskaps-konsulter. De bygger på en stark koppling mellan ett företags strategi, fokusområden och lönsamhet och dess ledningsprinciper och värderingar.

BTS arbetar systematiskt för att utveckla och tillämpa processer som ökar kvalitet och produktivitet.

Produktutveckling

En effektiv organisation för produktutveckling

En modern och kontinuerlig produktutveckling är avgörande för BTS tillväxt och för bolagets marknadsledande roll inom affärssimuleringar. BTS förvaltar ett värdefullt strukturkapital i form av erfarenhet inom strategisk företagsledning och affärsmannaskap. Denna erfarenhet har under 20 år kontinuerligt byggts in i bolagets system och processer. Ny erfarenhet och nya kunskaper förs in i nya lösningar i takt med att kundernas verksamheter förändras. Samtidigt utvecklar BTS nya tjänster baserade på de senaste rönen inom pedagogik, metodik och IT-utveckling.

Produktutvecklingen delas upp i två delar, extern- och intern utveckling.

Extern produktutveckling

Den externa produktutvecklingen syftar till att utveckla nya kundanpassade utbildningslösningar inom strategisk företagsledning och affärsmannaskap. Utvecklingen inriktas även på lösningar för nya medier, t ex webbaserade affärssimuleringar. BTS strävar efter att bedriva den externa produktutvecklingen i nära samarbete med kunderna, för att snabbt kunna uppfatta nya behov och för att kunna finansiera nyutvecklingen tillsammans med kunderna.

Intern produktutveckling

Intern produktutveckling avser arbetet med bolagets utvecklingsplattform och metodiker, vilka utgör grunden för att skapa nya utbildningsprogram. Arbetet syftar till att effektivisera utvecklingsprocessen för kundanpassning samt att tillföra en kontinuerlig kvalitetsförbättring.

BTS produkter baseras på teknik som är allmänt tillgänglig på marknaden, t ex Excel, Visual Basic och Flash. Den interna produktutvecklingen inriktas på följande verktyg:

- BTS Mini Master, en gemensam utvecklingsmiljö för samtliga datorbaserade simuleringar som genom hög återanvändning ger korta utvecklingstider och få fel.
- BTS Dokumentplattform för sökning och återanvändning av tidigare producerade dokument.
- BTS Webbplattform avseende webbaserade simuleringar.

Kvalitetsmätning

För att säkerställa kvaliteten i BTS leveranser arbetar bolaget med två typer av uppföljning:

- En första kvalitetsmätning hos seminariedeltagare som genomförs direkt efter varje affärssimulering för att mäta kvaliteten på programmet. På en skala 1-5 är bolagets interna målsättning att uppnå ett betyg på minst 4,6. Under 2005 låg genomsnittet på 4,7.
- I syfte att verifiera att deltagarnas kunskaper och lärdomar omsätts i praktiken, i nya sätt att arbeta och i beslut, och att detta påverkar företagets resultat på ett positivt sätt, erbjuder BTS kunderna möjlighet att genomföra en mätning av det långsiktiga utbildningsresultatet. Vanligtvis visar dessa mätningar att 50-90 procent av deltagarna har bestående lärdomar som omsätts i det dagliga arbetet. Mätningarna visar på resultatförbättringar många gånger större än kundens investering i utbildningen.

Driftsäkerhet

För att minska beroendet av enskilda medarbetare och säkra den långsiktiga kvaliteten på bolagets utbildningar är alla metoder, tekniker och affärssimuleringar väl dokumenterade.

Rättigheter

BTS äger alla rättigheter till alla affärssimuleringar som utvecklas för kund. Därmed kan bolaget återanvända både generella kunskaper och immateriella rättigheter som till exempel programvara och anpassningar vid utveckling av nya affärssimuleringar.

Intern produktutveckling

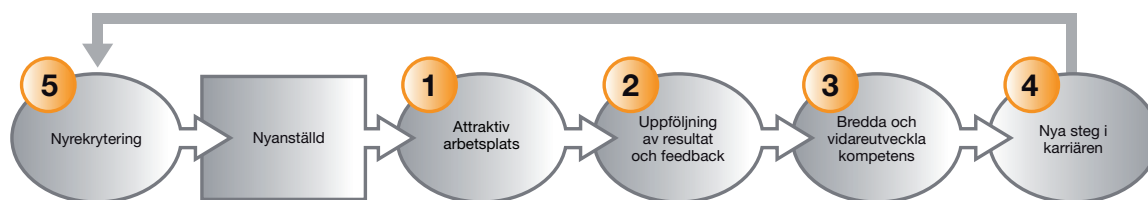
Effektiviserar processen för att utveckla kundanpassade simuleringar.

Extern produktutveckling

Sker i samarbete med kund för att skapa nya kundanpassade simuleringar, nya lösningar och media.

Produktutvecklingen delas upp i två delar, extern och intern produktutveckling.

MEDARBETARE



BTS arbetar med en etablerad modell för att medarbetaren ständigt ska utvecklas i bolaget.

BTS målsättning är att erbjuda sina kunder marknadens mest kompetenta resurser. Bolaget arbetar enligt en etablerad modell för att bygga en organisation med skickliga och engagerade medarbetare.

Rekrytering och karriärutveckling

Ett attraktivt företag

Bolaget strävar efter att rekrytera medarbetare som har bevisat enastående egenskaper och resultat. BTS erbjuder en attraktiv arbetssituation med många utvecklingsmöjligheter i varierande och utmanande uppdrag i internationell miljö. Bolaget ger också en konkurrenskraftig ersättning. Bolagets värderingar spelar en central roll för att skapa en arbetsplats med motiverade medarbetare som alltid strävar att leverera förstklassiga resultat.

Uppföljning av resultat och feedback

BTS arbetar med kontinuerlig uppföljning och feedback till alla medarbetare. Varje medarbetare har en mentor som stöd i sin karriärutveckling i bolaget. Efter genomförda projekt genomförs regelbundet utvärderingar av den individuella insatsen för att lyfta fram styrkor och förbättringsområden.

Ständig utveckling

Den största delen av medarbetarnas kompetensutveckling sker i kundprojekten där medarbetarna uppmuntras att successivt ta allt större ansvar. I kombination med specifika utbildningsprogram inom projektledning, seminariekompetens, ny- och merförsäljning samt ekonomisk modellering och programmering ges möjligheter att ständigt vidareutveckla och bredda den egna kompetensen.

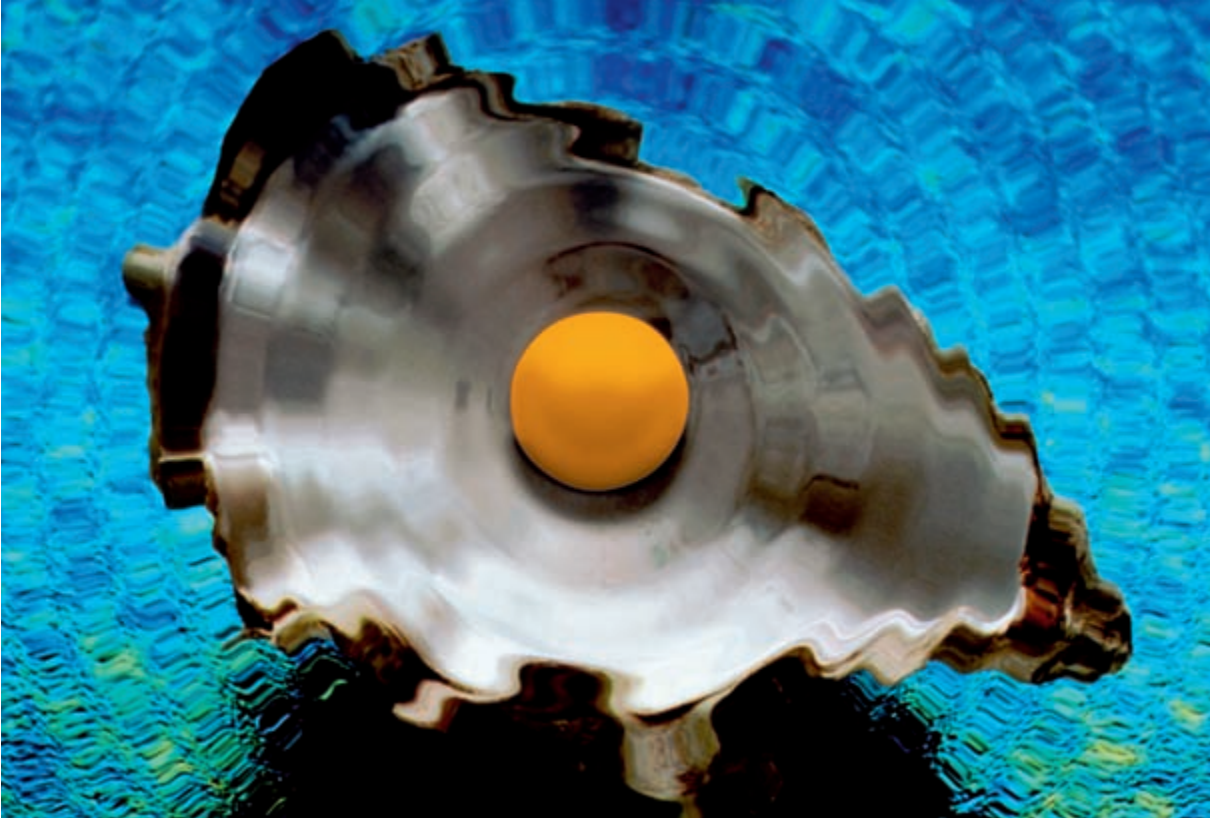
Nya steg i karriären

BTS tillväxt och breddning av sina tjänster ger medarbetarna många möjligheter att utvecklas i karriären och ta nya steg till större ansvar eller nya uppgifter. Bolagets tillväxt är i sin tur beroende av att medarbetarna vidareutvecklas i organisationen och att uppbyggd kompetens bevaras och överförs till nyrekryterade medarbetare.

Nyrekrytering

BTS har en noga utformad process för att identifiera och attrahera nya medarbetare med stor utvecklingspotential.

Nyckeltal medarbetare	2005	2004	2003	2002	2001
Antal anställda vid årets slut	150	107	100	102	119
Andel kvinnor, %	31	23	32	33	38
Nettoomsättning per anställd, TKr	2001	1980	1672	1566	1575



BTS Corevalues

Positive Spirit and Fun

We believe that a “can do” attitude and humour enhances a successful business.

We believe in looking at problems openly, and view them as opportunities.

We strive for keeping a good spirit at all times.

Honesty and Integrity

We believe in being loyal to the absent.

We believe in giving and receiving feedback constructively.

We believe in treating people as equals and in respecting others' differences.

Opportunities Based on Merits

We reward and provide people with opportunities based on results and competencies.

We make decisions and evaluate ideas based on their facts and merits.

We achieve success through hard and effective work.

Putting the Team First

We believe that BTS's success depends on teamwork, and if the team needs support we try our best to give it.

We believe in putting the team first in individual decisions, and in thinking of the individual in team decisions.

Lasting Value for Clients and People

We strive for building long-term relationships with our clients, to create a legacy for the client and its people.

We focus on driving results - in learning, improved behaviour and business performance.

We encourage the learning, development and reward of BTS and its people.

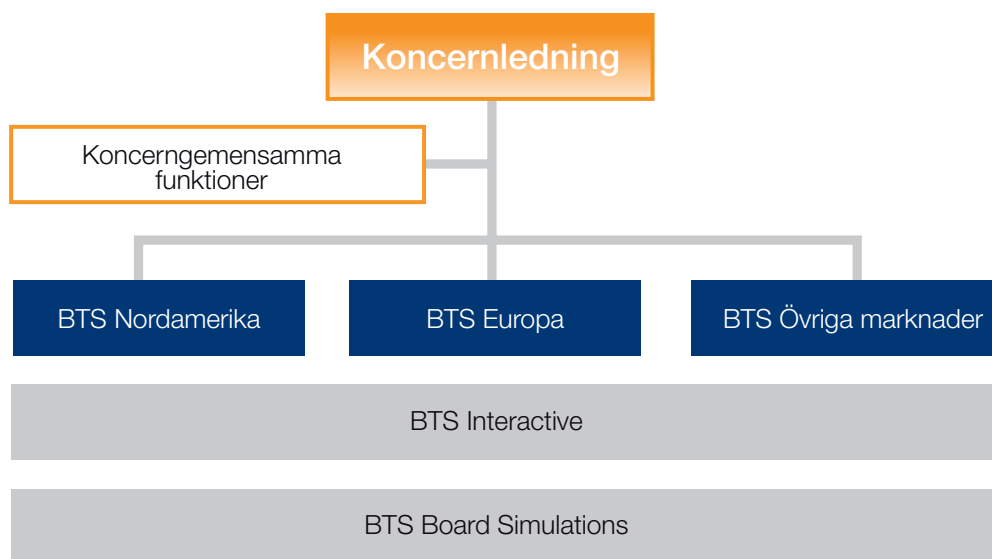
We create our growth through our clients' success and our active business generation.

Excellence through Professionalism

We strive to deliver top quality solutions and services, within deadlines, exceeding client expectations.

We balance client and BTS competencies and best practices and methods to achieve optimal results.

ORGANISATION



BTS organisation

BTS tre operativa enheter

BTS operativa verksamhet drivs genom tre enheter där de ansvariga cheferna har resultatansvar för respektive geografiska marknader.

De operativa enheterna ansvarar också för extern produktutveckling tillsammans med kunder på respektive marknad.

BTS Nordamerika har verksamhet i USA och kontor i Stamford (Connecticut), San Francisco (Kalifornien) och i Philadelphia (Pennsylvania). Kontoret i Beijing, Kina, ingår också i BTS Nordamerika.

BTS Europa har verksamhet i Sverige, Finland, Storbritannien och Spanien och har kontor i Stockholm (Sverige), Helsingfors (Finland), London (Storbritannien) samt Madrid och Bilbao (Spanien).

BTS Övriga marknader har verksamhet i Sydafrika och Australien och har kontor i Johannesburg (Sydafrika) samt Sydney och Melbourne (Australien).

Produktspecifika enheter

BTS har två produktspecifika enheter för intern produktutveckling som arbetar med nya koncept och produktion av lösningar samt ger aktivt stöd till de tre operativa enheternas kundorganisationer vid försäljning. Rapportering sker till koncernledningen.

BTS Interactive ansvarar för webbaserade affärssimuleringar.

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

Koncerngemensamma funktioner

Koncerngemensamma funktioner innefattar koncernekonomi, IR (investerarrelationer) samt vissa IT-, process- och personalfrågor.

HISTORIK

1986

BTS startas i Stockholm av bland andra Henrik Ekelund (nuvarande VD och största ägare). De första åren ägnas främst åt att utveckla grundteknik och lösningar inom simuleringar, skapa starka referenskunder och bygga upp en organisation. Stefan Hellberg och Stefan af Petersens (fortfarande verksamma inom BTS och stora ägare) anställs i ett tidigt skede.

1999

Ökad efterfrågan i Finland leder till att BTS öppnar ett kontor i Helsingfors. BTS etablerar också ett andra kontor i USA, beläget i San Francisco samt ett kontor i Sydafrika (Johannesburg). BTS påbörjar utvecklingen av affärssimuleringar i webbaserat gränssnitt för att skapa marknadens ledande plattform för affärssimuleringar och utbildningsprogram via intranät och Internet.

1990

Under detta år fastläggs en strategi för BTS fortsatta utveckling. Den baseras på övertygelsen om att BTS lösningar är konkurrenskraftiga även internationellt samt att ett bredare utbud av lösningar skall generera ytterligare tillväxt och intäkter bland befintliga kunder. Grundpelarna i strategin är expansion till nya geografiska marknader och utveckling av fler lösningar.

2001

BTS börsintroduceras på Stockholms O-lista den 6 juni.

2002

BTS öppnar kontor i Sydney, Australien.

2003

BTS förvärvar det spanska bolaget I-Simco och etablerar kontor i Spanien (Madrid och Bilbao).

1991

BTS beslutar att utbildningslösningarna skall inriktas mot stöd i förändringsprocesser och resultatförbättrande åtgärder i kundens organisation. Vid samma tidpunkt förstärks fokus på resultatmätning och uppföljning.

2004-2005

BTS förvärvar SMG Learning Solutions i Philadelphia, USA samt Business Game Factory (BGF) i Helsingfors, Finland och öppnar kontor i Beijing och Melbourne.

1992

BTS internationalisering påbörjas. Bolaget får två strategiskt viktiga uppdrag, Kodak i USA och Nuclear Electric i Storbritannien. Dessa uppdrag leder till att BTS etablerar dotterbolag på dessa marknader.

1993

BTS utvecklar tillsammans med Ericsson den första affärssimuleringen som illustrerar processer och värdekedjan inom kundens organisation. BTS processimuleringar utvecklas i flera versioner och stödjer implementering av TTC (Time-to-Customer) samt TTM (Time-to-Market) och hantering av produktutveckling.

1995

BTS utvecklar tillsammans med flera kunder ett nytt koncept, kallat Customer Advantage. Det syftar till att stärka ett företags förståelse för och fokusering på sina kunder.

1997

BTS utvecklar och lanserar företagets första manuella affärssimuleringar vilket medför att BTS kan rikta sitt erbjudande till kundens hela organisation. BTS USA får ett stort uppdrag för det sydafrikanska företaget Telkom S.A.

BTS TILLVÄXT OCH LÖNSAMHET

BTS har sedan starten genomgått olika perioder med varierande tillväxt. Tillväxtperioderna har ägt rum under en normal eller god konjunktur, konsolideringsperioderna under svag konjunktur.

Tillväxt och konsolideringsperioder

Tillväxtperioder	Procentuell genomsnittlig tillväxt/år
1987-1990	50 %
1994-2000	28 %
2004-2005	36 %

Konsolideringsperioder	Procentuell genomsnittlig tillväxt/år
1991-1993	14 %
2001-2003	-3 %*

* Justerat för valutakursförändringar var nettoomsättningen oförändrad

Under den första konsolideringsperioden 1991-1993 minskade många av bolagets kunder inköpen väsentligt. BTS strategi för att bibehålla intäktsnivån genom att finna nya kunder i mindre konjunkturkänsliga sektorer och företag var framgångsrik. BTS genomförde en rad nysatsningar under denna konsolideringsperiod - dotterbolag etablerades i USA och Storbritannien och produkt-

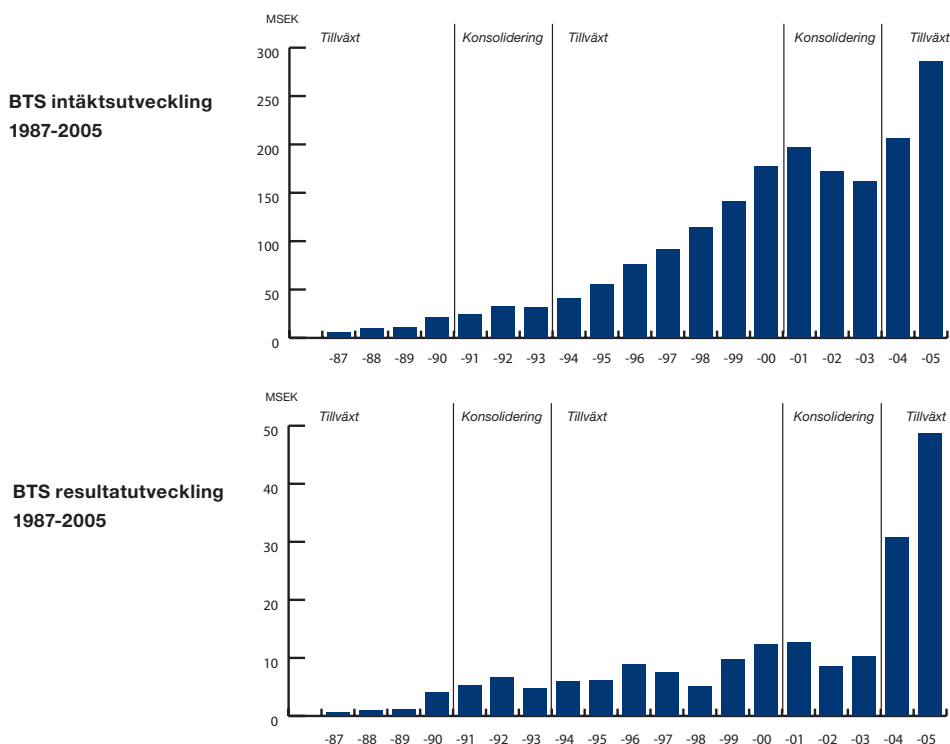
utvecklingen intensifierades. Under tillväxtperioden 1994-2000 växte BTS med hjälp av en bättre konjunktur, en större kundbas och de nysatsningar som gjorts under konsolideringsperioden. Under lågkonjunkturen 2001-2003 bibehöll BTS intäktsnivån genom en liknande strategi och stärkte samtidigt bolaget genom nysatsningar:

- Nya lösningar utvecklades och såldes inom fyra nya branscher: distribution, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik och energi.
- Två nya geografiska marknader etablerades, Australien och Spanien.
- Försäljningsorganisationen liksom samarbetet med externa partners/distributörer förstärktes.
- Kundbasen ökade väsentligt.
- Produktutvecklingen ökade antalet nya lösningar.

En ny tillväxtperiod

BTS eftersträvar att hela tiden öka lönsamheten. De förändringar och satsningar som BTS genomförde under konsolideringsperioden 2001-2003 har i kombination med större fokus på att öka andelen licensintäkter bäddat för intäkstillväxten och de ökande vinstmarginalerna under 2004 och 2005.

BTS affärsmodell och entreprenörsdrivna organisation har gjort att företaget, oavsett konjunktur, har kunnat visa vinst varje år sedan starten trots genomförda och kostnadsförda investeringar i produktutveckling och marknadsetablering.



RISK OCH KÄNSLIGHET

BTS framtida möjligheter till tillväxt och lönsamhet påverkas både av omvärldsfaktorer och interna faktorer. Omvärldsfaktorerna går inte att kontrollera, utan måste hanteras genom strategisk riskhantering. De interna faktorerna å andra sidan går att kontrollera och styra genom ett proaktivt ledarskap.

Marknads- och konjunkturutveckling

Konjunkturkänslighet

Utbildning är konjunkturkänslig. Sämre tillväxt eller kostnadsbesparingsprogram påverkar företagets utbildningsbudgetar. Detta kunde BTS erfara under början av 2000-talet när kunderna minskade inköpen av koncernens tjänster. På motsvarande sätt innebär förbättrad konjunktur en ökad investeringsvilja i utbildning.

Litet beroende av enskilda kunder

Under 2005 stod BTS 10 största kunder för 33 procent av försäljningen. Med ett stort antal kunder minskar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

Inga branscher dominerar

Koncernen har idag kunder som är verksamma inom huvudsakligen sju branscher: industri, telekom, IT, bank- och försäkring, läkemedel och bioteknik, detaljhandel samt energi. Tack vare kundernas olika verksamhetsområden minskar BTS exponering mot olika branschers konjunktursvängningar.

Geografisk spridning

Huvuddelen av BTS försäljning sker i Nordamerika, 62 procent, medan Europa svarar för 31 procent. Under 2005 ökade BTS sin närvaro i nya marknader såsom Australien, Sydafrika och Kina, vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

Fragmenterad konkurrenssituation

Marknaden för strategisk företagsledning och styrning är fragmenterad. BTS möter olika konkurrenter på olika marknader och har ingen global konkurrent.

Operationella risker

Operationella risker är risker som BTS kan påverka genom strategier och genomförande.

Kvalitet och varumärke

BTS bygger sin marknadsföring på nätverksbaserad försäljning och goda kundrelationer vilket ställer stora kvalitetskrav på BTS leveranser. BTS minimerar risken för missnöjda kunder genom att rekrytera och utveckla kompetenta konsulter och genom att all utveckling och alla leveranser följer väl etablerade processer. BTS genomför även en kvalitetsuppföljning av alla projekt.

Kompetensförsörjning

En snabb tillväxt medför ett stort behov av rekrytering och utbildning av medarbetare i koncernen, samtidigt som det är viktigt att behålla kompetent och motiverad personal. För att hantera detta arbetar BTS efter en etablerad modell för att rekrytera och kompetensutveckla sina medarbetare.

Personberoende

För att minska beroendet av enskilda medarbetare och säkra den långsiktiga kvaliteten på företagets utbildningar är alla metoder, tekniker och affärssimuleringar väl dokumenterade av BTS.

Finansiella risker

Valuta

De valutor som har störst inverkan på BTS resultat är USD och GBP. Exponeringen i enskilda transaktioner är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på respektive marknad. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning vid förändringar i värdet av den amerikanska dollarn och det brittiska pundet gentemot den svenska kronan.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring, KSEK
SEK/USD	+/- 10 %	+/- 1 859
SEK/GBP	+/- 10 %	+/- 704

Motpartsrisk

BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 3 079 (6 212) KSEK vid årets slut, vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken är liten eftersom likvida medel svarar för 43 (67) % av balansomslutningen. BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Överlikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån. Ränterisken är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

5-ÅRS ÖVERSIKT

RESULTATRÄKNINGEN

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2005	2004	2003	2002	2001
Nettoomsättning	286,1	205,9	162,2	172,2	196,9
Rörelsekostnader	-233,5	-174,1	-150,1	-162,0	-182,3
Avskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	-3,8	-1,1	-1,9	-1,7	-2,0
Rörelseresultat	48,7	30,7	10,2	8,5	12,6

BALANSRÄKNINGEN

Koncernens balansräkningar i sammandrag per 31 december

MSEK	2005	2004	2003	2002	2001
Anläggningstillgångar	58,2	7,3	6,0	5,0	7,0
Kundfordringar	64,2	36,8	31,2	31,4	38,8
Övriga omsättningstillgångar	14,5	9,7	10,7	13,7	15,3
Kassa och bank	101,1	110,5	88,1	79,0	68,3
Summa tillgångar	238,0	164,3	136,0	129,1	129,4
Eget kapital	151,5	116,6	103,4	104,1	103,6
Minoritetsintressen	0,4	0,2	0,1	0,1	-
Avsättningar för uppskjuten skatt	-	0,2	0,2	0,2	-
Räntebärande skulder	2,1	-	-	0,1	0,2
Icke räntebärande lån	0,2	-	0,1	-	-
Övriga icke räntebärande skulder	83,8	47,3	32,2	24,6	25,6
Summa eget kapital och skulder	238,0	164,3	136,0	129,1	129,4

KASSAFLÖDE

Koncernens kassaflöde

MSEK	2005	2004	2003	2002	2001
Kassaflöde från den löpande verksamheten	37	32,1	18,2	15,4	-1,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-42,4	-2,9	-3,6	-1,0	-1,1
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-12,3	-3,5	-3,1	-0,9	47,5
Omräkningsdifferenser i likvida medel	7,9	-3,3	-2,4	-2,8	-1,0
Årets kassaflöde	-9,3	22,4	9,1	10,7	44,3
Likvida medel vid årets början	110,5	88,1	79,0	68,3	24,0
Likvida medel vid årets slut	101,1	110,5	88,1	79,0	68,3

FINANSIELLA NYCKELTAL FÖR KONCERNEN

MSEK	2005	2004	2003	2002	2001
Nettoomsättning	286,1	205,9	162,2	172,2	196,9
Rörelseresultat,	48,7	30,7	10,2	8,5	12,6
Rörelsemarginal, %	17,0	14,9	6,3	4,9	6,4
Vinstmarginal, %	12,9	9,9	4,5	3,7	5,0
Resultat per aktie, SEK	6,2	3,4	1,2	1,1	1,9
Avkastning på eget kapital, %	27,4	18,5	7,0	6,2	16,5
Avkastning på operativt kapital, %	164,7	282,9	50,2	27,8	44,4
Operativt kapital	52,8	6,3	15,4	25,3	35,5
Eget kapital (exklusive minoritetsintressen)	151,5	116,6	103,4	104,1	103,6
Soliditet, %	63,8	71,1	76,0	80,7	80,1
Kassaflöde	-9,3	22,4	9,1	10,7	44,3
Likvida medel	101,1	110,5	88,1	79,0	68,3
Antal medarbetare vid årets slut	150	107	100	102	119
Antal medarbetare i medeltal	143	104	97	110	125
Nettoomsättning per medarbetare	2,0	2,0	1,7	1,6	1,6

DEFINITIONER

Rörelsemarginal:

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Vinstmarginal:

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

Resultat per aktie:

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier.

Avkastning på eget kapital:

Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital.

Avkastning på operativt kapital:

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

Operativt kapital:

Balansomslutning minskad med likvida medel och andra räntebärande tillgångar och minskat med icke räntebärande skulder.

Soliditet:

Eget kapital i procent av balansomslutningen per balansdagen.

Nettoomsättning per anställd:

Nettoomsättning dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

BTS-AKTIE

Den 6 juni 2001 introducerades BTS på Stockholmsbörsens O-lista och i samband därmed genomfördes en nyemission och bolaget tillfördes 78,1 MSEK efter avdrag för emissionskostnader.

Aktiekapitalet uppgår till 5 897 300 SEK, fördelat på 284 600 aktier av serie A och 5 612 700 aktier av serie B, envar på nominellt belopp om en krona. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

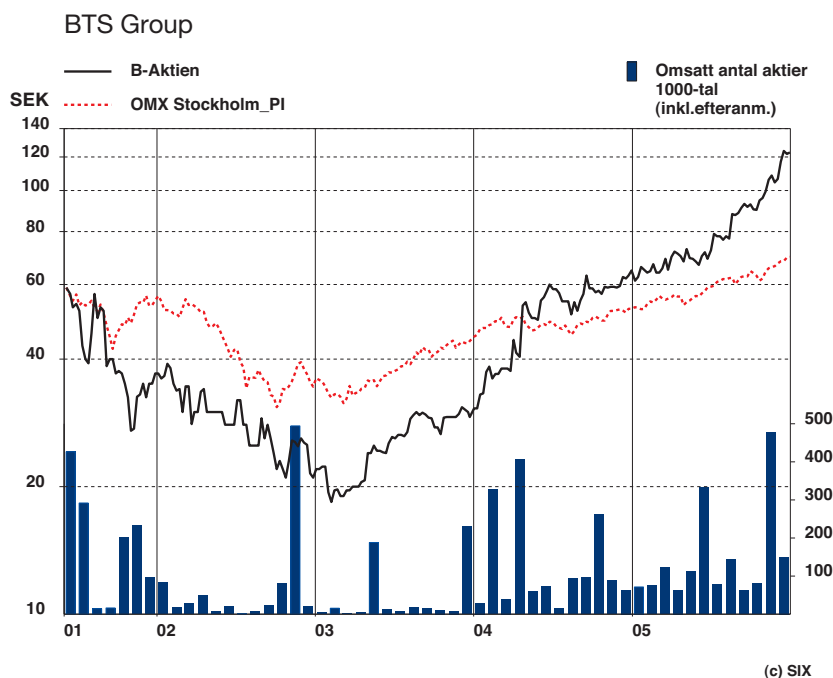
Per den 31 december 2005 uppgick antalet aktieägare till 978 (563) stycken.

BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlåtats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

Utdelningspolicy

Bolagets ambition är att på lång sikt dela ut mellan 30 till 50 procent av resultatet efter skatt.

AKTIEDATA	
Aktiekurs 1 januari 2005	64,75 SEK
Aktiekurs 31 december 2005	123,00 SEK
Resultat per aktie 31 december 2005	6,21 SEK
Likvida medel per aktie 31 december 2005	17,15 SEK
Eget kapital per aktie 31 december 2005	25,68 SEK



BTS aktiekursutveckling 2001-2005

AKTIEKAPITAL

År	Transaktion	Ökning av aktie- kapitalet, SEK	Förändring av kapitalet				Aktiens nominella belopp (SEK)
			Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	0,10
1999	Nyemission	8 200	108 200		82 000	1 082 000	0,10
2001	Fondemission	4 219 800	4 328 000			1 082 000	4,00
2001	Split 4:1		4 328 000	1 759 600	2 568 400	4 328 000	1,00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			-1 475 000	1 475 000	4 328 000	1,00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	1,00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	1,00

Ägarförteckning per den 31 december 2005

Namn	Antal AK A	Antal AK B	Totalt	Innehav (%)	Röster	Röster (%)
HENRIK EKELUND	284 600	1 351 611	1 636 211	27,7	4 197 611	49,6
STEFAN AF PETERSENS	0	990 144	990 144	16,8	990 144	11,7
STEFAN HELLBERG	0	550 436	550 436	9,3	550 436	6,5
ALECTA	0	500 000	500 000	8,5	500 000	5,9
JONAS ÅKERMAN	0	254 600	254 600	4,3	254 600	3,0
LÄNSFÖRSÄKRINGAR SMÅBOLAGSFOND	0	225 600	225 600	3,8	225 600	2,7
NORDEA BANK FINLAND ABP	0	204 600	204 600	3,5	204 600	2,4
LANNEBO SMÅBOLAG	0	155 703	155 703	2,6	155 703	1,9
SEB SVERIGE SMÅBOLAG	0	132 600	132 600	2,3	132 600	1,6
BANCO SMÅBOLAG	0	130 000	130 000	2,2	130 000	1,5
RINGVÄGEN VENTURE AB	0	93 100	93 100	1,6	93 100	1,1
ROBUR SMÅBOLAGSFOND SVERGE	0	75 000	75 000	1,3	75 000	0,9
GOLDMAN SACHS INTL LTD	0	62 900	62 900	1,1	62 900	0,7
Övriga	0	886 406	886 406	15,0	886 406	10,5
TOTALT	284 600	5 612 700	5 897 300	100,0	8 458 700	100,0



FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2005. Samtliga belopp anges i tusental kronor där inget annat anges.

VERKSAMHET

BTS Group AB är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag inom affärsmannaskap. BTS stödjer företagsledningarna att genomföra förändringar och resultatförbättringar med hjälp av skraddarsydda simuleringsmodeller. BTS lösningar och tjänster tränar hela organisationen att analysera och fatta beslut med fokus på de faktorer som driver tillväxt och lönsamhet. Detta ger ökat marknadsfokus och lönsamhetstänkande i det vardagliga beslutsfattandet, vilket leder till mätbara och bestående resultatförbättringar. BTS kunder är ofta ledande storföretag.

OMSÄTTNING OCH RESULTAT

BTS nettoomsättning ökade under året med 39 % och uppgick till 286,1 (205,9) MSEK. Med justering för valutakursförändringar var tillväxten 37 %. Tillväxten har skapats både genom organisk tillväxt och genom förvärvet av SMG:s Learning Solutions i Philadelphia, som genomfördes med verkan från 10 februari 2005. Integreringen mellan BTS och SMG:s Learning Solutions har gått enligt plan. Den förvärvade rörelsen har på kort tid integrerats med BTS övriga organisation och särredovisas därför inte, men har givit ett positivt bidrag till omsättning och resultat under året.

Koncernens resultat före skatt för året ökade med 71 % till 55,1 (32,2) MSEK och rörelseresultatet ökade med 59 % till 48,7 (30,7) MSEK. Rörelsemarginalen var 17,0 (14,9) %.

Marknaden för BTS tjänster visade god tillväxt under 2005 vilket bedöms fortsätta 2006. USA påvisar en fortsatt stark efterfrågan av utbildningsrelaterade tjänster som stödjer företagets förändringsarbete för att förbättra effektivitet och lönsamhet. Marknaden i Europa utvecklades under 2005 positivt och karaktäriseras av en förbättrad efterfrågan. Situationen för andra marknader där BTS är verksam, främst Australien, Sydafrika och östra Asien, är god. En del av BTS tillväxtstrategi för 2006 och framåt är att ha lokal representation med egen personal och kontrakterade partners för att tidigt delta i utvecklingen av dessa nya marknader med målet att uppnå en marknadsledande ställning.

Under 2005 öppnades två nya kontor: i Melbourne, Australien och i Beijing, Kina. Båda dessa kontor har under året visat god tillväxt och lönsamhet. Under 2006 kommer BTS fortsatt att investera i geografisk expansion och nya kontor, bland annat i centrala Europa.

Produktsortimentet utvecklades mer under 2005 än under något tidigare år, dels genom omfattande egen utveckling i kundfinansierade projekt, dels via förvärvet av SMG, som tillförde ett stort sortiment av lösningar.

Andelen licenser ökade till 15 (12) % för helåret medan kundanpassad utveckling minskade till 19 (21) %. Denna förändring i intäktsmixen har bidragit till den högre rörelsemarginalen.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 176,2 (125,0) MSEK. Rensat för valutaeffekter ökade intäkterna med 39 %. Tillväxten beror på en positiv utveckling inom både ursprungliga BTS och den förvärvade SMG-rörelsen. Rörelseresultatet uppgick till 27,2 (22,4) MSEK. Rörelsemarginalen var 15 (18) %. Den lägre rörelsemarginalen beror huvudsakligen på en lägre marginal i SMG-sortimentet, avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar samt integrations- och engångskostnader i samband med SMG-förvärvet.

Nettoomsättningen för BTS Europa uppgick under året till 88,6 (61,3) MSEK. Rensat för valutaeffekter ökade intäkterna med 44 %. Rörelseresultatet ökade till 17,9 (5,0) MSEK. Rörelsemarginalen var 20 (8) %.

Nettoomsättningen för BTS Övriga marknader uppgick under året till 21,3 (19,6) MSEK. Rörelsemarginalen var 17 (17) %. Rörelseresultatet ökade till 3,6 (3,3) MSEK.

BTS har också, som tidigare meddelats, med verkan från och med december 2005 förvärvat det finska företaget Business Game Factory Oy (BGF). BGF är baserat i Helsingfors och utvecklar, säljer och levererar webbaserade affärssimuleringslösningar som företag utnyttjar för att stärka och utveckla medarbetarnas affärskompetens.

FORSKNING OCH UTVECKLING

Den utveckling som BTS bedrivit under året avser kundspecifik produktutveckling och kostnadsförs omedelbart. Någon forskning har ej förekommit enligt definitionen i IAS 38.

FINANSIELL STÄLLNING

Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 101,1 (110,5) MSEK. Räntebärande skulder uppgick till 2,1 (0,0) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 151,9 (116,8) MSEK och soliditeten var 64 (71) % vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten var under året 37,5 (32,1) MSEK.

MEDARBETARE

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december 2005 var 150 (107). Genomsnittligt antal anställda under året var 143 (104) medarbetare.

MODERBOLAGET

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter och tillgångarna består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,5 (2,1) MSEK och resultatet efter finansnetto 15,1 (11,8) MSEK. Likvida medel uppgick till 25,5 (56,2) MSEK.

UTSIKTER FÖR 2006

Mot bakgrund av ett fortsatt starkt marknadsläge för BTS bedöms resultatet före skatt bli bättre än föregående år.

STYRELSENS ARBETE

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Styrelsen har under räkenskapsåret från bolagsstämman och framåt bestått av fem ledamöter.

Styrelsen arbetar enligt en fastställd arbetsordning med instruktioner om arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören. Enligt arbetsordningen skall styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av mötena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens delmarknader. Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering, varvid bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april, augusti och oktober samt budget för nästkommande år vid december månads möte. Inom BTS styrelse finns inga speciella utskott eller kommittéer utan frågorna behandlas normalt av styrelsen i sin helhet. Emellanåt sker delegering till ordföranden och verkställande direktören att gemensamt handlägga viss fråga. Bolagets revisor rapporterar varje år

personligen sina iakttagelser från granskningen och sin bedömning av den interna kontrollen.

Under det gångna året har totalt nio sammanträden ägt rum, varav ett specifikt med anledning av förvärvet av Learning Solutions, SMG. Vidare har fördjupad överläggning skett vad gäller företags strategi med speciell inriktning på Europa. Belöningsystemen har genomgått. Utvärdering av styrelsens arbete har skett under december.

ÖVERGÅNG TILL IFRS

Från och med den 1 januari 2005 upprättar BTS sin koncernredovisning i enlighet med International Financial Reporting Standards, IFRS. Till och med 2004 har företaget tillämpat Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden. Övergången till IFRS redovisas i enlighet med IFRS 1, "First-time Adoption of International Financial Reporting Standards", varvid övergångsdatum är den 1 januari 2004. IFRS 1 föreskriver att även jämförelseåret 2004 ska redovisas enligt IFRS. De förändringar av redovisningsprinciper som denna övergång medför samt övergångseffekterna på koncernens resultat- och balansräkningar för 2004 redovisas under Redovisningsprinciper och noter på sidorna 47-48 i denna årsredovisningen. Tillämpade standarder är de som är godkända av EU, se vidare sidan 47.

FLERÅRSÖVERSIKT

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren. År 2005 och 2004 redovisas enligt IFRS medan för tidigare år tillämpas Redovisningsrådets rekommendationer.

KSEK	2005	2004	2003	2002	2001
Nettoomsättning	286 119	205 944	162 204	172 230	196 887
Rörelsekostnader	-233 582	-174 123	-150 105	-161 997	-182 261
Avskrivningar	-3 841	-1 098	-1 877	-1 770	-1 982
Rörelseresultat	48 696	30 723	10 222	8 463	12 644
Rörelsemarginal, %	17,0	14,9	6,3	4,9	6,4
Antal medarbetare vid årets slut	150	107	100	102	119
Antal medarbetare i medeltal	143	104	97	110	125
Nettoomsättning per anställd	2 001	1 980	1 672	1 566	1 575

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSTION

Moderbolaget

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

SEK	
Balanserat resultat	42 820 821
Årets resultat	13 388 772
Summa	56 209 593

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar bolagets soliditet till 78 % och koncernens soliditet till 57 %. Soliditeten bedöms betryggande mot bakgrund av att bolagets verksamhet bedrivs med lönsamhet. Likviditeten i bolaget bedöms också kunna hållas på en betryggande nivå.

Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen ej hindrar bolaget att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt eller göra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i ABL 17 kap 3§ 2-3 st. (försiktighetsregeln).

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

till aktieägarna utdelas 2,75 SEK per aktie, totalt	16 217 575
i ny räkning överförs	39 992 018
Summa	56 209 593

Beträffande koncernens och moderbolagets verksamhet i övrigt hänvisas till nedanstående resultat- och balansräkningar samt kassaflödesanalyser jämte tillhörande noter.

Utdelningen föreslås utbetalas den 19 april 2006.

RÄKENSKAPER

RESULTATRÄKNINGAR		KONCERNEN		MODERBOLAGET	
KSEK	NOT	2005	2004	2005	2004
Nettoomsättning	1,2,9	286 119	205 944	2 463	2 061
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Övriga externa kostnader	2,3,4,5	-78 800	-63 851	-1 775	-1 998
Personalkostnader	6	-154 747	-110 272	-646	-572
Avskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	7,8	-3 876	-1 098	-	-
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-237 423	-175 221	-2 421	-2 570
RÖRELSERESULTAT	9	48 696	30 723	42	-509
<i>Finansiella poster</i>					
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	-	-	14 677	11 419
Finansiella intäkter		6 457	1 566	377	852
Finansiella kostnader		-95	-89	-	-
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		6 362	1 477	15 054	12 271
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		55 058	32 200	15 096	11 762
Bokslutsdispositioner	11	-	-	241	-
Skatt på årets resultat	12	-18 281	-11 799	-1 948	-235
ÅRETS RESULTAT		36 777	20 401	13 389	11 527
Årets resultat hänförlig till:					
Moderbolagets aktieägare		36 643	20 301	-	-
Minoritetsintressen i dotterbolag		134	100	-	-
Resultat per aktie (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)					
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		6,21	3,44	-	-
Antal aktier vid årets slut		5 897 300	5 897 300	-	-
Genomsnittligt antal aktier före utspädning		5 897 300	5 897 300	-	-
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		6,21	3,44	-	-
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning		5 897 300	5 897 300	-	-
Föreslagen utdelning per aktie		2,75	1,60	-	-

BALANSRÄKNINGAR KSEK	NOT	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
		2005	2004	2005	2004
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Goodwill	7	35 683	3 744	-	-
Andra immateriella anläggningstillgångar	7	15 295	-	-	-
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Inventarier	8	5 435	2 190	-	-
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	13	-	-	79 180	41 034
Uppskjutna skattefordringar	15	477	339	-	-
Fordringar hos koncernföretag		-	-	4 758	-
Andra långfristiga fordringar	18	1 249	988	-	-
Summa anläggningstillgångar		58 139	7 261	83 938	41 034
Omsättningstillgångar					
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Fordringar hos koncernföretag		-	-	2 007	4 320
Kundfordringar	18	64 198	36 811	-	-
Övriga fordringar	18	2 340	1 597	12	15
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	12 150	8 150	116	114
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		78 688	46 558	2 135	4 449
Kassa och bank		101 145	110 477	25 468	56 218
Summa omsättningstillgångar		179 833	157 035	27 603	60 667
SUMMA TILLGÅNGAR		237 972	164 296	111 541	101 701

BALANSRÄKNINGAR, fortsättning KSEK	NOT	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
		2005	2004	2005	2004
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital	17				
<i>Bundet eget kapital</i>					
Aktiekapital		5 897	5 897	5 897	5 897
Övrigt tillskjutet kapital		39 547	79 547	–	–
Andra reserver		-5 105	1 430	–	–
Överkursfond		–	–	–	79 547
Reservfond		–	–	40 726	771
<i>Summa bundet eget kapital</i>		–	–	46 623	86 215
<i>Fritt eget kapital</i>					
Balanserad vinst		111 129	29 705	42 821	1 138
Årets resultat		–	–	13 389	11 527
<i>Summa fritt eget kapital</i>		–	–	56 210	12 665
		151 468	116 579		
Minoritetsintressen		405	233	–	–
Summa eget kapital		151 873	116 812	102 833	98 880
Långfristiga skulder 19					
Avsättning för uppskjuten skatt		–	217	–	–
Obeskattade reserver		–	–	–	240
Övriga skulder		169	81	–	–
Summa långfristiga skulder	18	169	298	–	240
Kortfristiga skulder					
Leverantörsskulder	18	7 347	5 046	224	220
Skulder till koncernföretag		–	–	2 417	–
Skatteskulder		6 669	7 368	1 945	401
Övriga kortfristiga skulder	18	18 773	3 694	3 491	1 893
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	53 141	31 078	631	67
Summa kortfristiga skulder		85 930	47 186	8 708	2 581
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		237 972	164 296	111 541	101 701
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser					
Ställda säkerheter	21	10 000	10 000	Inga	Inga
Ansvarsförbindelser	22	Inga	Inga	4 473	3 720

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYSER		KONCERNEN		MODERBOLAGET	
KSEK	NOT	2005	2004	2005	2004
Den löpande verksamheten					
Rörelseresultat		48 696	30 723	42	-509
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m					
Avskrivningar		3 876	1 098	-	-
Övriga poster		15	334	-	-
Finansnetto	14	6 362	1 477	6 670	852
Aktuell skatt för året		-18 419	-11 875	-1 948	-235
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		40 530	21 757	4 764	108
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>					
Förändring av kundfordringar		-22 017	-7 090	-	-
Förändring av andra rörelsefordringar		-2 961	282	326	1965
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		21 903	17 188	6 127	1 415
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-3 075	10 380	6 453	3 380
Kassaflöde från den löpande verksamheten		37 455	32 137	11 217	3 488
Investeringsverksamheten					
Förvärv av aktier, andelar och verksamhet	14	-5 537	-2 170	-6 456	-2 769
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-3 884	-756	-	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	7	-32 961	-	-	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-42 382	-2 926	-6 456	-2 769
Finansieringsverksamheten					
Lämnat aktieägartillskott		-	-	-31 690	-
Förändring lån och depositioner		-2 880	34	-2 769	-
Erhållen utdelning från dotterbolag		-	-	8 384	11 419
Utdelning till aktieägarna		-9 436	-3 538	-9 436	-3 538
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-12 316	-3 504	-35 511	7 881
Årets kassaflöde		-9 332	22 361	-30 750	8 600
Likvida medel vid årets början		110 477	88 116	56 218	47 618
Likvida medel vid årets slut	14	101 145	110 477	25 468	56 218
Omräkningsdifferenser i likvida medel		7 911	-3 346		

FÖRÄNDRINGAR AV KONCERNENS EGET KAPITAL

	NOT 17	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Andra reserver	Balanserad vinst	Minoritets andelar	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2004		5 897	79 547	1 228	16 686	147	103 505
Valutakursdifferenser			0		-3 542	-14	-3 556
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>		0	0	0	-3 542	-14	-3 556
Avsättning enligt bolagsstämma				202	-202		
Utdelning till aktieägarna					-3 538		-3 538
Årets resultat					20 301	100	20 401
Utgående balans per 31 december 2004		5 897	79 547	1 430	29 705	233	116 812
Ingående balans per 1 januari 2005		5 897	79 547	1 430	29 705	233	116 812
Valutakursdifferenser				7 689		31	7 720
Omföring valutakursdifferenser från tidigare år				-14 073	14 073		
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>		0	0	-6 384	14 073	31	7 720
Avsättning enligt bolagsstämma				408	-408		0
Återföring obeskattad reserv				-559	559		0
Överföring enligt bolagsstämma	17		-40 000		40 000		0
Utdelning till aktieägarna					-9 436		-9 436
Årets resultat					36 636	141	36 777
Utgående balans per 31 december 2005		5 897	39 547	-5 105	111 129	405	151 873

FÖRÄNDRINGAR AV MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

	NOT 17	Aktiekapital	Överkurs- fond	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2004		5 897	79 547	569	2 858	2 020	90 891
Vinstdisposition enligt bolagsstämma;							
Avsättning till reservfond				202	-202		0
Överföring till balanserat resultat					2 020	-2 020	
Utdelning till aktieägarna					-3 538		-3 538
Årets resultat						11 527	11 527
Utgående balans per 31 december 2004		5 897	79 547	771	1 138	11 527	98 880
Ingående balans per 1 januari 2005		5 897	79 547	771	1 138	11 527	98 880
Vinstdisposition enligt bolagsstämma;							
Avsättning till reservfond				408	-408		0
Överföring till balanserat resultat					11 527	-11 527	0
Överföring enligt bolagsstämma	17		-40 000		40 000		0
Effekt av ABL ändring			-39 547	39 547			0
Utdelning till aktieägarna					-9 436		-9 436
Årets resultat						13 389	13 389
Utgående balans per 31 december 2005		5 897	0	40 726	42 821	13 389	102 833

REDOVISNINGSPRINCIPER OCH NOTER

REDOVISNINGSPRINCIPER

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

Från och med 1 januari 2005 upprättar BTS sin koncernredovisning i enlighet med International Financial Reporting Standards, IFRS, sådana de antagits av EU och RR 30, Kompletterande redovisningsregler för koncerner. Koncernredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen (ÅRL).

Effekterna av övergången till IFRS beskrivs närmare på sidorna 47-48. I de flerårsöversikter som presenteras har dessa principer också tillämpats om inte annat anges.

För moderbolaget har ÅRL och RR 32 Redovisning för juridiska personer tillämpats. Förändringen har inte medfört några effekter. Moderbolagets innehav av aktier i dotterbolag redovisas till anskaffningsvärde och obeskattade reserver inklusive skattedelen.

Koncernredovisning

I koncernredovisningen ingår boksluten för samtliga dotterbolag. Ett dotterbolag är ett bolag i vilket moderbolaget direkt eller indirekt äger aktier som representerar mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. BTS Australasia PTY Limited ägs till 90,1 procent. Övriga dotterbolag ägs till 100 procent.

Koncernens bokslut är upprättade enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att dotterbolagens egna kapital vid förvärvet, fastställt som skillnaden mellan tillgångarnas och skuldernas verkliga värden, elimineras i sin helhet. I koncernens egna kapital ingår härigenom endast den del av dotterbolagens egna kapital som tillkommit efter förvärvet. Då anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av ett förvärvat dotterföretags identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället redovisas mellanskillnaden som goodwill. Alla koncerninterna transaktioner och balansposter har eliminerats.

Dotterbolagen drivs med en hög grad av självständighet och transaktioner med moderbolaget utgör endast en liten del av verksamheten. Vid omräkning till svenska kronor av bokslut från självständiga utländska dotterbolag tillämpar koncernen dagskursmetoden, varvid tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Samtliga poster ingående i resultaträkningarna omräknas till årets genomsnittskurs.

Vid förvärv av dotterbolag kan tilläggsköpeskillingar utgå. Anticiperad tilläggsköpeskillning fastställs utifrån bedömningar av att villkor för utbetalning uppfylls.

Kurserna på de i koncernen ingående valutorna var:

	genomsnitt 2005	31 december 2005	genomsnitt 2004	31 december 2004
USD	7,47	7,95	7,35	6,61
GBP	13,57	13,73	13,46	12,71
EUR	9,28	9,43	9,13	9,01
NOK	115,91	117,60	109,04	108,80
ZAR	1,17	1,26	1,14	1,16
AUD	5,69	5,83	5,41	5,12
CHF	599,50	605,80	593,56	582,70

Övriga valutor har inte haft någon väsentlig inverkan på koncernens balans- och resultaträkningar.

Intäkter/pågående uppdrag

Intäkter redovisas vid leverans av tjänster till uppdragsgivarna i enlighet med försäljningsvillkoren. Försäljning redovisas netto efter moms och eventuella kursdifferenser vid försäljning i utländsk valuta.

För utförda tjänsteuppdrag redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (successiv vinstavräkning). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. I de fall utfallet av ett tjänsteuppdrag inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt, redovisas intäkterna endast i den utsträckning som motsvaras av de uppkomna uppdragsutgifter som sannolikt kommer att ersättas av beställaren. En befarad förlust på ett uppdrag redovisas omgående som kostnad.

Forsknings- och utvecklingsarbeten

Utgifter för kundspecifik produktutveckling kostnadsförs omedelbart. Utgifter avseende utvecklingsprojekt (hänförliga till utveckling och test av nya eller förbättrade produkter) balanseras som immateriella tillgångar i den omfattning som dessa utgifter förväntas generera framtida ekonomiska fördelar. Företaget har inte bedrivit någon forskning eller utveckling enligt definitionen i IAS 38. Den utveckling som BTS normalt bedriver avser kundspecifik produktutveckling.

Pensioner

Koncernen har olika pensionsplaner i olika länder. Samtliga planer är avgiftsbestämda och tillgångarna förvaltas av utomstående. Utbetalningar kostnadsförs under den period de anställda utfört tjänsterna som avgiften avser.

Avsättningar

En avsättning redovisas då företaget har ett legalt eller annat åtagande som bedöms komma att behöva infrias samt om en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Lånekostnader

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs, utom till den del medel lånas upp med syfte att anskaffa en tillgång då lånekostnaderna inräknas i tillgångens anskaffningsvärde.

Inkomstskatter

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år och förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar 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 av poster som redovisas direkt mot eget kapital redovisas mot eget kapital.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

Rapportering per segment

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per geografisk marknad, baserat på var ansvarig enhet är lokaliserad, vilka själva i huvudsak utvecklar och levererar de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webblösningar som utvecklas av "BTS Interactive", en del av BTS Europa. Fakturering av BTS Interactives tjänster till övriga operativa enheter sker genom att nyttjad tid faktureras på marknadsmässiga villkor. Koncerngemensamma kostnader faktureras och avskrivningar på immateriella tillgångar fördelas. Sekundärt styrs och rapporteras koncernens verksamhet per intäktslag. Kostnader fördelas ej per intäktslag på grund av att gemensamma resurser används för att producera de olika tjänsterna. Därav redovisas inget resultat per intäktslag.

Leasing- och hyresavtal

När leasingavtal innebär att bolaget som leasingtagare, i allt väsentligt åtnjuter de ekonomiska förmånerna och de ekonomiska riskerna som är hänförliga till leasingobjektet, redovisas objektet som en anläggningstillgång i koncernbalansräkningen. Motsvarande förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter redovisas som skuld. Tillgångarna skrivs av i en takt avseende förväntad nyttjandetid.

Övriga leasing- och hyresavtal är operationella leasingavtal. Kostnader för dessa i form av leasing- och hyresavgifter kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Avskrivningar enligt plan görs linjärt baserat på anskaffningsvärde och bedömd nyttjandeperiod. För befintliga tillgångar tillämpas följande avskrivningstider:

- inventarier och installationer, 3 - 6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

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. Anskaffningsvärdet för dotterbolag inkluderar villkorade tilläggsköpeskillningar först då det bedöms sannolikt att villkoren blir uppfyllda. Goodwill prövas årligen för att identifiera eventuell 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.

Programvara och kundkontrakt

Förvärvade programvaror och kundkontrakt har en begränsad nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Avskrivningar görs linjärt under den bedömda nyttjandeperioden (2-9 år).

Varumärken

Förvärvade varumärken har obestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med eventuella ackumulerade nedskrivningar vid behov. Nedskrivningstest görs årligen eller oftare om det finns indikation på värdenedgång.

Nedskrivningar

Vid indikation på att materiella, immateriella eller finansiella tillgångar har ett bokfört värde överstigande återvinningsvärdet görs en nedskrivning. Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Om detta inte är möjligt att fastställa för en enskild tillgång beräknas återvinningsvärdet för den minsta kassagenererande enheten till vilken tillgången hänförs sig till.

Viktiga bedömningar

För att kunna upprätta redovisningen enligt god redovisningssed måste företagsledningen och styrelsen göra bedömningar som påverkar redovisade intäkter och kostnader, tillgångar och skulder samt övriga upplysningar. Faktiskt utfall kan komma att skilja sig från gjorda bedömningar. De områden där bedömningar skulle kunna innebära risk för justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder under kommande år är främst följande:

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill enligt den princip som beskrivs ovan under Immateriella tillgångar Goodwill samt i Not 7. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde.

Fastställande av tilläggsköpeskillning

För att kunna fastställa anteciperad tilläggsköpeskillning gör koncernen realistiska uppskattningar av framtida tillväxt och resultatprognoser över en flerårsperiod, isolerat per förvärvat dotterbolag.

Fordringar och skulder

Värdepapper och finansiella fordringar

Värdepapper och finansiella fordringar som är avsedda för långsiktigt innehav redovisas som anläggningstillgångar och till anskaffningsvärde. Nedskrivning görs om varaktig värdenedgång konstaterats.

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas som omsättningstillgångar till det belopp som förväntas bli inbetalt efter avdrag för bedömda osäkra kundfordringar.

Finansiella skulder

Finansiella skulder så som låneskulder redovisas till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader.

Leverantörsskulder

Kortfristiga skulder såsom leverantörsskulder beräknas utifrån rimlig approximation av det verkliga värdet.

Transaktioner i utländsk valuta

Fordringar och skulder i utländsk valuta värderas enligt balansdagens kurs, varvid kursdifferenser resultatförs. Kursdifferenser avseende rörelsefordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet, medan kursdifferenser hänförliga till finansiella tillgångar och skulder redovisas som finansiella intäkter och kostnader.

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- och utbetalningar. Kassaflödet redovisas uppdelat på den löpande verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten. Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast obetydlig risk för värdefluktuationer, dels handlas på en öppen marknad till kända belopp eller har en återstående löptid kortare än tre månader från balansdagen.

Händelser efter balansdagen

Händelser efter räkenskapsårets utgång fram till tidpunkten för styrelsens undertecknande av årsredovisningen vilka bekräftar förhållanden som avser föregående räkenskapsår beaktas vid uppställandet av balans- och resultaträkningen. För andra väsentliga händelser som uppstått efter balansdagen lämnas upplysningar. Balansräkningen och resultaträkningen skall fastställas på årsstämma.

Övergång till IFRS 2005

Från och med den 1 januari 2005 upprättar BTS sin koncernredovisning i enlighet med IFRS, sådana de antagits av EU. Till och med 2004 har företaget tillämpat Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden. Övergången till IFRS redovisas i enlighet med IFRS 1, "Första gången IFRS tillämpas", varvid övergångsdatum är den 1 januari 2004. IFRS 1 föreskriver att även jämförelseåret 2004 ska redovisas enligt IFRS. IFRS 3 tillämpas med undantag nedan. För 2005 har koncernen tillämpat nedanstående International Accounting Standards, IAS, vilka är relevanta för koncernens verksamhet.

IAS 1	Utformning av finansiella rapporter
IAS 7	Kassaflödesanalys
IAS 8	Redovisningsprinciper, ändringar i uppskattningar och bedömningar samt fel
IAS 10	Händelser efter balansdagen
IAS 12	Inkomstskatter
IAS 14	Segmentrapportering
IAS 18	Intäkter

IAS 34	Delårsrapportering
IAS 36	Nedskrivningar
IAS 38	Immateriella tillgångar
IAS 39	Finansiella instrument: Redovisning och värdering

Framtida IFRS som antagits av IASB men som ännu inte trätt i kraft bedöms i dagsläget inte ha några materiella effekter på koncernens resultat- och balansräkningar.

De förändringar i redovisningsprinciper som denna övergång medför samt övergångseffekterna på koncernens resultat- och balansräkningar framgår nedan. Av övergångsbestämmelserna enligt IFRS 1 tillämpas följande undantagsregler;

IFRS 3 Rörelseförvärv: Fördelning av köpeskilling vid företagsförvärv enligt bestämmelser i IFRS 3 räknas inte om för förvärv gjorda före 1 januari 2004.

IAS 38 Immateriella tillgångar: IAS 38 föreskriver att produktutvecklingsutgifter ska aktiveras om vissa kriterier är uppfyllda. Detta krav gäller också för utgifter som betalats före den 1 januari 2002. Från och med 2002 överensstämmer svenska redovisningsprinciper med IFRS. Ingen effekt på nettoresultat eller eget kapital bedöms ha uppstått vid tillämpning av IAS 38.

IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering
Tillämpning av IAS 39 sker från 1 januari 2005 utan att jämförelsetalen justeras. Ingen större effekt på nettoresultat eller eget kapital bedöms ha uppstått vid tillämpning av IAS 39.

Omräkning av resultat och balansräkningar
I nedanstående uppställning och kommentarer anges de områden som påverkat BTS redovisade resultat och eget kapital vid övergångstidpunkten till IFRS.

Goodwill: IFRS 3 "Rörelseförvärv" kräver att goodwill inte längre skrivs av enligt plan utan prövas för nedskrivning, årligen eller oftare om det finns indikationer på värdenedgång. Goodwillposten skrivs ned om det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet. Företaget har genomfört nedskrivningstester per den 1 januari 2004 samt den 31 december 2004. Enligt dessa tester förelåg det inget nedskrivningsbehov. Som en konsekvens av övergången till IFRS har de goodwillavskrivningar för 2004 som redovisats enligt svenska redovisningsprinciper om 995 KSEK återförts.

Minoritetsintresse: Enligt IAS 1 "Utformning av finansiella rapporter" ska minoritetsintresse redovisas som en separat komponent i eget kapital i balansräkningen istället för mellan skulder och eget kapital. I resultaträkningen ska minoritetsandelen av resultatet ej längre tas bort utan ingå i det redovisade resultatet för året. Det totalt redovisade egna kapitalet ökar härigenom med 147 KSEK per den 1 januari 2004 och med 233 KSEK per den 31 december 2004. Resultat efter skatt för 2004 ökar med 100 KSEK.

KONCERNENS RESULTATRÄKNING	Avstämning 2004		
	KSEK	Sw. GAAP	IFRS
Nettoomsättning	205 944		205 944
Övriga externa kostnader	-63 851		-63 851
Personalkostnader	-110 272		-110 272
Avskrivningar	-2 093	995	-1 098
Summa rörelsens kostnader	-176 216		-175 221
Rörelseresultat	29 728		30 723
Finansiella intäkter	1 566		1 566
Finansiella kostnader	-89		-89
Resultat efter finansiella poster	31 205		32 200
Skatt på årets resultat	-11 756	-43	-11 799
Minoritetsintresse av årets resultat	-143	143	0
Årets resultat	19 306		20 401
Resultat per aktie	3,27		3,44

KONCERNENS BALANSRÄKNING	Avstämning 2004-01-01			Avstämning 2004-12-31		
	KSEK	Sw. GAAP	IFRS	Sw. GAAP	IFRS	IFRS
Goodwill	1 649	1 649	1 649	2 749	3 744	3 744
Inventarier	2 922	2 922	2 922	2 190	2 190	2 190
Uppskjutna skattefordringar	278	278	278	339	339	339
Andra långfristiga fordringar	1 142	1 142	1 142	988	988	988
Summa anläggningstillgångar	5 991	5 991	5 991	6 266	7 261	7 261
Kundfordringar	31 208	31 208	31 208	36 811	36 811	36 811
Övriga fordringar	1 134	1 134	1 134	1 597	1 597	1 597
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	9 564	9 564	9 564	8 150	8 150	8 150
Kassa och bank	88 116	88 116	88 116	110 477	110 477	110 477
Summa omsättningstillgångar	130 022	130 022	130 022	157 035	157 035	157 035
SUMMA TILLGÅNGAR	136 013	136 013	136 013	163 301	164 296	164 296
Aktiekapital	5 897	5 897	5 897	5 897	5 897	5 897
Övrigt tillskjutet kapital	79 547	79 547	79 547	79 547	79 547	79 547
Andra reserver	1 228	1 228	1 228	1 430	1 430	1 430
Balanserat resultat	16 686	16 686	16 686	28 710	29 705	29 705
	103 358	103 358	103 358	115 584	116 579	116 579
Minoritetsintresse		147	147		233	233
Summa eget kapital	103 358	103 505	103 505	115 584	116 812	116 812
Minoritetsintresse	147	-147	0	233	-233	0
Avsättning för uppskjuten skatt	217		217	217		217
Övriga skulder	100		100	81		81
Summa långfristiga skulder	100		100	81		81
Leverantörsskulder	5 505	5 505	5 505	5 046	5 046	5 046
Skatteskulder	3 052	3 052	3 052	7 368	7 368	7 368
Övriga kortfristiga skulder	6 685	6 685	6 685	3 694	3 694	3 694
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	16 949	16 949	16 949	31 078	31 078	31 078
Summa kortfristiga skulder	32 191	32 191	32 191	47 186	47 186	47 186
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	136 013	136 013	136 013	163 301	164 296	164 296

NOT 1 - NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING PER INTÄKTSSLAG

Nettoomsättningen utgörs huvudsakligen av tjänsteuppdrag. Principer för intäktsredovisning beskrivs i avsnittet "Redovisningsprinciper".

	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>Koncernen</i>		
Nettoomsättning		
Seminarier	170 230	126 239
Kundanpassning / utveckling	55 695	43 559
Licenser	41 690	23 019
Övrigt	18 504	13 127
Totalt	286 119	205 944

NOT 2 - TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Vid leverans av tjänster mellan dotterbolag tillämpas marknads-
mässiga villkor. Några transaktioner med andra närstående har ej
förekommit.

Moderbolaget

Av moderbolagets totala inköpskostnader och försäljningsintäkter
avser 0 (0) procent av inköpen och 100 (100) procent av försäljning-
en andra koncernföretag.

NOT 3 - UPPLYSNING OM REVISIONSARVODE

Arvode och kostnadsersättning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2005 KSEK	2004 KSEK	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers</i>				
Revisionsuppdrag	471	459	298	229
Andra uppdrag	-	-	-	-
<i>Övriga revisorer</i>				
Revisionsuppdrag	229	260	-	-
Andra uppdrag	144	75	-	-
	844	794	298	229

NOT 4 - LEASING- OCH HYRESAVTAL

Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad
för operationella leasingavtal uppgår till 10 784 (11 354). Framtida
leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med
återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

	KSEK
2006	10 584
2007	9 099
2008	4 282
2009	2 531
2010	458
Därefter	9
Summa	26 962

NOT 5 - VALUTAKURSDIFFERENSER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2005 KSEK	2004 KSEK	2005 KSEK	2004 KSEK
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	1 649	-1 263	42	-19

NOT 6 - MEDELTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER MM

1) Medeltal anställda

	2005		2004	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<i>Koncernen</i>				
Dotterbolag				
Sverige	32	21	33	21
USA	74	53	42	34
Storbritannien	11	8	9	6
Övriga	26	20	20	15
Koncernen totalt	143	102	104	76

Könsfördelning ledande befattningshavare

	2005		2004	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Styrelse	1	4	1	4
VD och andra ledande befattningshavare (exkl styrelse)	0	5	0	5

Med andra ledande befattningshavare avses de fyra personer som
tillsammans med VD utgör koncernledningen.

Moderbolaget

Moderbolaget har under 2005 inte haft någon anställd personal.

2) Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2005 KSEK		2004 KSEK	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader (varav pensions- kostnader)	Löner och ersättningar	Sociala kostnader (varav pensions- kostnader)
<i>Koncernen</i>				
Dotterbolag	118 957	19 400	86 553	15 434
		(5 471)		(4 624)

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot
i koncernens bolag utgör 1 400 (875). Samtliga pensionsplaner är
avgiftsbestämda.

Moderbolaget

Styrelsearvode har utgått med 488 (431), varav ersättning till sty-
relsens ordförande uppgick till 195 (172). Inga styrelseledamöter i
moderbolaget har erhållit annan ersättning än styrelsearvode.
För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare nedan.

NOT 6 - MEDELTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER (FORTS)

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

	2005 KSEK		2004 KSEK	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<i>I Sverige</i>				
Moderbolag	488	–	431	–
Dotterbolag	1 532	19 397	1 260	17 187
Summa Sverige	2 020	19 397	1 691	17 187
<i>Utanför Sverige</i>				
USA	6 928	68 413	8 182	43 285
Storbritannien	2 741	5 699	1 958	4 720
Övriga	5 328	8 431	3 260	6 269
Summa utanför Sverige	14 997	82 543	13 400	54 274
Koncernen totalt	17 017	101 940	15 091	71 461

Ersättningar till ledande befattningshavare

Med andra ledande befattningshavare avses de fyra (fyra 2004) personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen. Summan utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader. Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 15 121 (13 722), varav pensionskostnader 1 606 (1 189). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD har lön och övriga förmåner utgått med totalt 3 231 (2 617) MSEK, varav rörlig ersättning 923 (509). Till grund för rörlig ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt utgående till 25 (13) % av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

För VDs anställningsavtal gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Därutöver har VD rätt till avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner vid uppsägning från bolagets sida. Ingen av övriga ledande befattningshavare är berättigad till avgångsvederlag.

Till övriga ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 10 284 (9 916), varav rörlig ersättning 5 334 (5 117). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i spannet 13 - 30 % av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år. Ingen tilldelning av finansiella instrument har ägt rum 2005.

Berednings- och beslutsprocess för ersättning till ledande befattningshavare

- Styrelsens arvode bestäms av bolagsstämman
- VDs villkor beslutas av styrelsen i sin helhet
- Övriga ledande befattningshavares ersättning beslutas av VD i samråd med styrelsens ordförande.

NOT 7 - IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>Koncernen</i>		
Goodwill		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	3 744	1 649
Inköp	31 939	2 095
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	35 683	3 744
Utgående bokfört värde	35 683	3 744

NOT 7 - IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR (FORTS)

	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>Andra immateriella anläggningstillgångar</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	–	–
Inköp	17 493	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	17 493	–
<i>Ingående ackumulerade avskrivningar</i>		
Årets avskrivningar	2 198	–
Utgående ackumulerade avskrivningar	2 198	–
Utgående bokfört värde	15 295	–

Nedskrivningstest

Goodwill och andra immateriella tillgångar är fördelade på de kassagenererande enheter som väntas bli gynnade av synergierna i förväret. Återvinningsvärdena baseras på nyttjandevärde, beräknat som nuvärdet av framtida tillväxt och resultatprognoser över en femårsperiod samt extrapolerade kassaflöden bortom femårsperioden. Nedskrivningstest genomförs i första hand isolerat på den förvärvade kassagenererande enheten. Om det då visar sig att redovisat belopp överstiger nyttjandevärdet för den enheten görs testet på de primära segment som goodwill fördelats på.

Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

	2005 KSEK		2004 KSEK	
	Goodwill	Andra immateriella tillgångar	Goodwill	Andra immateriella tillgångar
Nordamerika	13 533	10 387	–	–
Europa	22 150	4 907	3 744	–
Övriga marknader	–	–	–	–
	35 683	15 295	3 744	–

NOT 8 - MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen

	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>Inventarier</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	8 990	9 571
Inköp	5 366	756
Försäljningar och utrangeringar	-437	-976
Omräkningsdifferens	1 028	-361
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	14 947	8 990
<i>Ingående ackumulerade avskrivningar</i>		
Försäljningar och utrangeringar	6 800	6 649
Årets avskrivningar	-282	-671
Årets avskrivningar	2 249	1 098
Omräkningsdifferens	745	-276
Utgående ackumulerade avskrivningar	9 512	6 800
Utgående restvärde enligt plan	5 435	2 190

NOT 9 - RAPPORTERING PER SEGMENT

Primära segment

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per geografisk marknad, baserad på var ansvarig operativ enhet är lokaliserade, vilka själva i huvudsak utvecklar och levererar de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webblösningar som utvecklas av "BTS Interactive", en del av BTS Europa. Fakturering av

BTS Interactives tjänster till övriga operativa enheter sker genom att nyttjad tid faktureras på marknadsmässiga villkor. Koncerngemensamma kostnader faktureras och avskrivningar på immateriella tillgångar fördelas.

KSEK	Nordamerika		Europa ¹⁾		Övriga marknader ²⁾		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Intäkter										
Extern försäljning	176 222	125 045	88 629	61 327	21 268	19 572			286 119	205 944
Intern försäljning	649	169	19 292	14 337	214	1 340	-20 155	-15 847	0	0
Summa intäkter	176 871	125 214	107 921	75 664	21 482	20 912	-20 155	-15 847	286 119	205 944
Rörelseresultat	27 144	22 443	17 917	5 029	3 635	3 251			48 696	30 723
Finansiella intäkter							6 457	1 566	6 457	1 566
Finansiella kostnader							-95	-89	-95	-89
Skatt på årets resultat							-18 281	-11 799	-18 281	-11 799
Årets resultat									36 777	20 401
Övriga upplysningar										
Tillgångar	118 633	55 134	90 914	47 204	15 030	11 535	13 395	50 423	237 972	164 296
Skulder	55 438	33 669	22 498	6 113	5 201	5 705	2 962	1 997	86 099	47 484
Investeringar	29 113	1 451	12 620	998	649	404	0	74	42 382	2 926
Avskrivningar	2 592	430	1 022	460	262	208			3 876	1 098

1) Extern försäljning, varav Norden 47 199 (37 325), Storbritannien 32 431 (17 869), Spanien 8 999 (6 133).

2) Extern försäljning, varav Australien 16 263 (14 812), samt Sydafrika 5 005 (4 760).

Sekundära segment

Sekundärt styrs och rapporteras koncernens verksamhet per intäktsslag. Kostnader fördelas ej per intäktsslag på grund av att gemensamma resurser används för att producera de olika tjänsterna. Därför redovisas inget resultat per intäktsslag. Se not 1.

NOT 10 - FINANSIELLA POSTER

	2005	2004
Koncernen	KSEK	KSEK
Erhållna räntor	1 309	1 516
Valutakursvinster	5 148	50
	6 457	1 566
Betalda räntor	-95	-89
Summa resultat från finansiella poster	6 362	1 477
Moderbolaget		
Resultatet från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	2005	2004
	KSEK	KSEK
Utdelning från dotterbolag	8 384	11 419
Erhållna räntor	1 394	-
Valutakursvinster	4 899	-
	14 677	11 419
Ränteintäkter och liknande resultatposter		
Erhållna räntor	377	852
Summa resultat från finansiella poster	15 054	12 271

NOT 11 - BOKSLUTSDISPOSITIONER

Moderbolaget	2005	2004
	KSEK	KSEK
Återföring periodiseringsfond	241	-

NOT 12 - SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

Koncernen	2005	2004
	KSEK	KSEK
Aktuell skatt för året	-18 372	-11 875
Uppskjutet skatt avseende temporära skillnader	91	76
	-18 281	-11 799
Moderbolaget		
Aktuell skatt för året	-1 948	-235
Avstämning av effektiv skatt		
Koncernen	2005	2004
	KSEK	KSEK
Resultat före skatt	55 058	32 200
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-15 416	-9 016
Effekt av olika skattesatser	-2 701	-2 607
Ej avdragsgilla kostnader	-321	-311
Ej skattepliktiga intäkter	2	-
Skatt hänförlig till tidigare år	155	135
Redovisad effektiv skatt	-18 281	-11 799
Effektiv skattesats	33,2 %	36,6 %
Moderbolaget		
Resultat före skatt	2005	2004
	KSEK	KSEK
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	15 337	11 762
	-4 295	-3 293
Utdelning från dotterbolag	2 348	3 197
Ej avdragsgilla kostnader	-1	-139
Redovisad effektiv skatt	-1 948	-235
Effektiv skattesats	12,7 %	2,0 %

NOT 13 - FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Andelar i koncernföretag	Antal andelar	Kapital- andel i %	Bokfört värde	
			2005 KSEK	2004 KSEK
Moderbolagets innehav:				
BTS Sverige AB	5 000	100	7 838	7 838
Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm				
BTS USA, Inc.	1 000	100	52 071	20 382
Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut				
BTS in London Ltd	5 000	100	6 901	6 901
Orgnr: 577 1376 13 Säte: London				
Business Training Systems A/S	100	100	94	94
Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo				
Catalysts for profitability and growth Ltd	1 000	100	1	1
Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion				
BTS Finland AB	1 000	100	100	100
Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm				
BTS Australasia Pty Ltd	45 050	90,1	234	234
Orgnr: 099 066 501 Säte: Sydney				
Business Training Solutions S.L.	1 031	100	7 526	4 811
Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao				
BTS Management SA	1 000	100	673	673
Orgnr: 01 73.802 11 Säte: Geneve				
Business Game Factory Oy	90 750	100	3 154	0
Orgnr: 1807788-2 Säte: Helsingfors				
BTS Brussels NV	620 000	100	587	0
Orgnr: 878.155.648 Säte: Bryssel				
Summa aktier i dotterbolag			79 180	41 034
Ingående				
anskaffningsvärde			41 034	38 265
Investering/Förvärv			38 146	2 769
Utgående				
anskaffningsvärde			79 180	41 034

NOT 14 - KASSAFLÖDESINFORMATION OCH FÖRVÄRV

Likvida medel

Definition av likvida medel framgår av avsnittet "Redovisningsprinciper" ovan. På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2005 KSEK	2004 KSEK	2005 KSEK	2004 KSEK
Finansnetto				
Erhållna räntor	1 309	1 516	1 771	852
Valutakursvinster	5 148	50	4 899	–
	6 457	1 566	6 670	852
Betalda räntor				
	-95	-89	–	–
	6 362	1 477	6 670	852

Förvärv av dotterbolag

Förvärv av Business Game Factory

I december 2005 förvärvades Business Game Factory Oy. Initial köpeskilling erlades med likvida medel vid förvärvet. Tilläggsköpeskillingar kan komma att utgå under 2008 samt 2011. Anticiperad tilläggsköpeskilling har fastställts utifrån en bedömning att villkor för utbetalning blir uppfyllda.

Köpeskilling	KSEK	
- kontant betalt	2 834	
- direkta kostnader i samband med köpet	320	
- anticiperad tilläggsköpeskilling	8 574	
Sammanlagd köpeskilling	11 729	
Verkligt värde för förvärvade nettotillgångar	-579	
Goodwill	12 308	
	2005	2004
Värdet av förvärvade tillgångar och skulder	KSEK	KSEK
Materiella anläggningstillgångar	328	–
Övriga immateriella tillgångar	1	–
Programvara	1 429	–
Kundkontrakt	381	–
Varumärken & varunamn	572	–
Kortfristiga fordringar	3 569	–
Likvida medel	332	–
Långfristiga skulder	-4 894	–
Kortfristiga skulder	-2 297	–
Tillgångar netto	-579	–
Köpeskilling inklusive förvärvskostnader	-3 154	–
Tilläggsköpeskilling BTS Spanien	-2 715	-2 096
Likvida medel i förvärvat bolag	332	–
Påverkan på koncernens likvida medel	-5 537	-2 096

Tilläggsköpeskilling BTS Spanien.

1 juli 2003 förvärvades Internet Simulations Consulting, S.L. numera Business Training Solutions S.L. Initial köpeskilling erlades med likvida medel, dels vid förvärvet, dels genom en tilläggsköpeskilling 2003. Under såväl 2004 och 2005 har ytterligare tilläggsköpeskillingar utbetalats, se tabellen ovan. I tilläggsköpeskillingen för 2004 ingår både tilläggsköpeskilling för 2004 jämte anticiperad tilläggsköpeskilling för 2005. I tilläggsköpeskillingen för 2005 ingår även anticiperad slutlig tilläggsköpeskilling för 2006. De anteciperade tilläggsköpeskillingarna har fastställts utifrån en bedömning att villkoren för utbetalning blir uppfyllda.

NOT 15 - UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH SKATTESKULDER

	2005 KSEK	2004 KSEK
Uppskjuten skattefordran	–	–
Poster utanför balansräkningen	477	339
Summa uppskjuten skattefordran	477	339
	2005	2004
Uppskjuten skatteskuld	KSEK	KSEK
Avsättning till obeskattade reserver för bokslutsdispositioner	–	217

Ingen uppskjuten skatteskuld har redovisats för temporära skillnader som hänför sig till aktier och andelar i dotterbolag eftersom BTS kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att sådan återföring inte sker inom överskådlig framtid.

NOT 16 - FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÅKTER

<i>Koncernen</i>	2005	2004
	KSEK	KSEK
Upplupna intäkter	7 501	4 367
Förutbetalda hyror	663	644
Övriga poster	3 986	3 139
Summa	12 150	8 150

<i>Moderbolaget</i>	2005	2004
	KSEK	KSEK
Övriga poster	116	114

NOT 17 - EGET KAPITAL

Aktiekapitalet består av 284 600 aktier av serie A samt 5 612 700 aktier av serie B, totalt 5 897 300 aktier till ett kvotvärde av 5 897 300 SEK.

Överkursfonden består uteslutande av inbetald överkurs efter avdrag för emissionskostnader i samband med bolagets notering på Stockholmsbörsens O-lista i juni 2001. Bolagets överkursfond har under 2005 nedsatts med 40 000 000 SEK för överföring till fria reserver enligt beslut vid ordinarie bolagsstämma och efter det att tillstånd lämnats från Stockholms Tingsrätt.

Valutakursdifferenser - koncernen

Utgående ackumulerade valutadifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till -6 384. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -14 073. Förändringen har uppkommit till följd av omräkning av utländska dotterbolag.

Koncernen

I samband med övergången till IFRS förändras presentationsformen av eget kapital i balansräkningen. Under tidigare redovisningsprinciper delades eget kapital upp i fritt och bundet eget kapital i enlighet med de regler som förelåg i ÅRL. I enlighet med IAS 1 ska eget kapital istället delas upp på de delkomponenter det består av. Koncernen har valt att specificera eget kapital i enlighet med nedanstående uppställning:

Aktiekapital
Övrigt tillskjutet kapital
Andra reserver
Balanserad vinst
Minoritetsintresse

I posten aktiekapital ingår det registrerade aktiekapitalet för moderbolaget. Inga förändringar av aktiekapitalet har förekommit under 2004 och 2005.

Övrigt tillskjutet kapital består av kapital som uppstått genom transaktioner med aktieägarkretsen. De transaktioner som har förekommit med aktieägarkretsen är emission till överkurs.

Andra reserver består av omräkningsdifferenser hänförliga till omräkning av utländska dotterbolag samt övriga bundna reserver i moderbolaget såsom reservfond.

Posten balanserad vinst motsvaras av ackumulerat resultat som genererats i koncernen samt den del av överkursfonden som har överförts enligt bolagsstämma.

Posten minoritetsintresse består av minoritetsandelen av BTS Australasia PTY Limiteds totala egna kapital.

Moderbolaget

Under 2005 ändrades årsredovisningslagen (ÅRL) som följd av den nya aktiebolagen (ABL). Uppställningsformen för eget kapital i juridiska personer ska presenteras liksom tidigare med bundet och fritt eget kapital. Dock ska överkursfond som uppstått före den 31 december 2005 omföras till reservfonden vilket moderbolaget redovisar i balansräkningen per 2005-12-31.

NOT 18 - FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING

Allmänt

BTS innehav av finansiella instrument har under året varit begränsat till primära instrument såsom kundfordringar, leverantörsskulder och liknande. Kundkontrakten innehåller inga valutaklausuler eller dylikt som är att beteckna som inbäddade derivat. Inga säkringsinstrument innehas, har anskaffats eller avyttrats under året.

Finansiella tillgångar och skulder redovisas i balansräkningen när det finns en avtalsenlig rätt eller skyldighet att från en annan part erhålla respektive erlægga kontanter eller annan finansiell tillgång, eller byta ett finansiellt instrument mot ett annat som visar sig förmånligt alternativt oförmånligt.

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

a) *Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen*

Avser finansiella tillgångar som innehas för handel. Derivatinstrument som inte utgör säkringsinstrument kategoriseras också hit. Beräknat verkligt värde baseras på marknadspriser. BTS har under året ej innehaft några tillgångar i denna kategori.

b) *Lånefordringar och kundfordringar*

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning.

Effektivräntemetoden fördelar ränteintäkter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som exakt diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna till den finansiella tillgångens eller finansiella skuldens redoviate nettovärde.

Kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas. Reservering för osäkra fordringar görs efter prövning i varje enskilt fall.

c) *Finansiella instrument som hålles till förfall*

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar och fastställd löptid som innehas till förfall. Dessa redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

d) *Finansiella tillgångar som kan säljas*

Avser icke-derivata tillgångar med avsikt att säljas. De värderas till verkligt värde direkt mot eget kapital, förutom vad gäller nedskrivningar, tills tillgången tas bort från balansräkningen då vinsten alternativt förlusten redovisas i resultaträkningen. BTS har under året ej innehaft några tillgångar i denna kategori.

e) *Finansiella skulder*

De finansiella skulder som innehas under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Kortfristiga skulder såsom leverantörsskulder bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas.

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

<i>Koncernen</i>	Redovisat värde	Verkligt värde
KSEK		
Övriga långfristiga fordringar	1 726	1 670
Kundfordringar	64 198	64 198
Övriga kortfristiga fordringar	14 490	14 490
Summa finansiella tillgångar	80 414	80 358
Övriga långfristiga skulder	169	169
Leverantörsskulder	7 347	7 347
Övriga kortfristiga skulder	78 583	78 583
Summa finansiella skulder	86 099	86 099

NOT 18 - FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING (FORTS)

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

BTS finansiering och finansiella risker styrs och övervakas av styrelsen. Finansiering och riskhantering är centraliserad till koncernekonomifunktionen. Målet med företagets riskhantering är att optimera koncernens kapitalkostnad samt att på ett genomtänkt sätt hantera och kontrollera koncernens finansiella risker. Säkringsinstrument får användas inom givna ramar men säkring av framtida betalningar görs normalt inte. Placeringar av likvida medel får ske på räntebärande konto eller i räntebärande värdepapper med låg kreditrisk. Placeringsportföljens återstående löptid får ej överstiga 9 månader.

Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD och GBP. Transaktionsexponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2005 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2005, KSEK
SEK/USD	+/-10 %	-/+1 859
SEK/GBP	+/-10 %	-/+704

Motpartsrisk

BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 3 079 (6 212) KSEK vid årets slut, vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken är liten eftersom likvida medel svarar för 43 (67)% av balansomslutningen. BTS policy är att upplåning får ske efter

godkännande av styrelsen. Överlikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån. Ränterisken är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

NOT 19 - CHECKRÄKNINGSKREDIT

Koncernen

Checkräkningskrediter är beviljade per 2005-12-31 med 15 964 (14 959). Beloppet var ej utnyttjat per balansdagen.

NOT 20 - UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>Koncernen</i>		
Upplupna löner	34 659	21 458
Upplupna sociala avgifter	2 421	1 623
Övriga poster	16 061	7 997
	53 141	31 078
	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>Moderbolaget</i>		
Övriga poster	631	67

NOT 21 - STÄLLDA SÄKERHETER

	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>Koncernen</i>		
Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

NOT 22 - ANSVARSFÖRBINDELSE TILL FÖRMÅN FÖR KONCERNFÖRETAG

	2005 KSEK	2004 KSEK
<i>Moderbolaget</i>		
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	4 473	3 720

Stockholm, den 14 mars 2006

Dag Sehlin
Ordförande

Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Mariana Burenstam Linder

Stefan Gardefjord

Tomas Franzén

REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i
BTS Group AB
Org nr 556566-7119

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group AB för år 2005. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

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

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

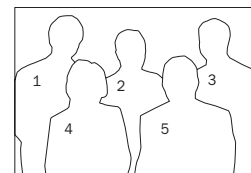
Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Stockholm, den 16 mars 2006

Lars Berglund.
Auktoriserad revisor

STYRELSE OCH REVISORER



1. Henrik Ekelund
2. Stefan Gardefjord
3. Tomas Franzén
4. Mariana Burenstam Linder
5. Dag Sehlin

Henrik Ekelund

Geneve, född 1955
Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Protect Data AB. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 284 600 aktier av serie A och 1 351 611 aktier av serie B.

Henrik Ekelund är BTS grundare och har varit VD sedan starten 1986. Henrik Ekelund har en omfattande erfarenhet som styrelseledamot och ägare i tillväxtföretag, bl.a. Jobline AB, Image Publications AB, Strandfastigheter AB (numera Klövern AB) och Universum AB. Henrik Ekelund är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Stefan Gardefjord

Täby, född 1958
Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003. VD WM-data Sverige AB. Övriga uppdrag: Styrelseledamot i bland annat Caran Saab Engineering AB, Munkeby Systems AB och WM-data Sverige AB. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 1000 aktier av serie B.

Stefan Gardefjord har sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-data koncernen, bl.a. som VD i olika dotterbolag, affärsområdeschef och koncernansvarig för marknads, försäljning och information. 2001 var han VD och koncernchef i M2S Sverige AB. Tidigare befattningar har bl.a. varit konsultchef för Consab Consult AB och innan dess arbetade han inom ekonomi och IT för Dow Chemical AB.

Tomas Franzén

Nacka, född 1962
Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2000. VD och Koncernchef i Eniro AB.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Eniro AB, OEM International AB och Com Hem AB. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 5000 aktier av serie B.

Tomas Franzén har lång erfarenhet från ledande positioner i flera företag. Tidigare befattningar har bl.a. varit VD och koncernchef för Song Networks Holding AB, VD för AU-System, Försäljningsdirektör för Nokia Data/ICL Data AB. Tomas Franzén har en Civilingenjörsutbildning (Industriell ekonomi) från Linköpings tekniska högskola.

Mariana Burenstam Linder

Danderyd, född 1957
Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004. Managing Partner i Burenstam & Partners AB.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Kontanten AB och Sverige Amerika Stiftelsen. Styrelseledamot i Tieto-Enator Oy. och SÄKI AB. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 2 100 aktier av serie B.

Mariana Burenstam Linder har bred erfarenhet från ledande positioner i flera svenska företag. Tidigare befattningar har bl.a. varit VD för Ainax, Chef för Enskilda Banken och globalt ansvarig för Private Banking, Vice VD SEB, IT-chef för Trygg-Hansa och sedan SEB koncernen, VD för

ABB Financial Consulting och VD för Nordic Management AB. Mariana Burenstam Linder är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Dag Sehlin

Bromma, född 1945
Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2003.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i, D. Carnegie & Co. AB, Carnegie Investment Bank AB, Carnegie ASA, Tredje AP-fonden och ProAct IT Group AB samt i AB Piccola (som ägs av Dag Sehlin) och dess helägda Förvaltning Madape AB. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 2 000 aktier av serie B samt genom bolag 1000 aktier av serie B.

Dag Sehlin har lång erfarenhet från ledande befattningar inom svensk finanssektor. Sedan 1997 har han arbetat som konsult. Tidigare befattningar har bl.a. varit CFO och ställföreträdande verkställande direktör för Posten AB, vice VD för OM-Gruppen och innan dess hade han olika positioner inom ekonomi och finans på ett flertal svenska företag. Dag Sehlin är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

REVISOR

Lars Berglund
Stockholm, född 1950.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings Pricewaterhouse-Coopers AB.

Revisor i BTS Group AB sedan 1999, i det föregående moderbolaget och dess svenska dotterbolag sedan 1985.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2005.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



Henrik Ekelund
Koncernchef och VD i BTS Group AB.
Se ovan under Styrelse.



Stefan af Petersen
Lidingö, född 1955
Förvärv samt storkundskontakter.
Medarbetare i BTS sedan 1985.
Aktie- och optionsinnehav
i BTS Group AB: 990 144 aktier av serie B.



Stefan Brown
Nacka, född 1963
Finanschef och vice VD i BTS Group AB.
Medarbetare i BTS sedan 1990.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
1 500 aktier av serie B, samt köpoptioner
avseende 20 000 aktier av
serie B.



Jonas Åkerman
Connecticut, född 1963
VD i BTS Nordamerika.
Medarbetare i BTS sedan 1991.
Aktie- och optionsinnehav
i BTS Group AB: 254 600 aktier av serie B samt
köpoptioner avseende 60 000 aktier
av serie B.



Stefan Hellberg
Stockholm, 1957
Ansvarig för sälj- och personalprocessen,
samt IT.
Medarbetare i BTS sedan 1985.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
550 436 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet
den 31 december 2005.

ADRESSER

BTS GROUP AB

Grevgatan 34
114 53 Stockholm
Sverige
Tfn. +46 8 58 70 70 00
Fax +46 8 58 70 70 01

P.O. Box 6119

1211 Geneve 6
Schweiz
Besöksadress:
Rue du Nant 8
1211 Geneve 6
Tfn. +41 22 80 724 00
Fax +41 22 80 724 01

BTS SVERIGE

Grevgatan 34
114 53 Stockholm
Sverige
Tfn. +46 8 58 70 70 00
Fax +46 8 58 70 70 01

BTS FINLAND

Eriksgatan 7E
00100 Helsingfors
Finland
Tfn. +358 9 68 11 270
Fax +358 9 68 11 27 16

BUSINESS GAME FACTORY OY

Arabianranta 6
005 60 Helsingfors
Tfn. +358 9 8622 3600
Fax +358 9 8622 3611

BTS NORDAMERIKA

300 Stamford Place
Stamford, CT 06902
USA
Tfn. +1 203 316 27 40
Fax +1 203 316 27 50

456 Montgomery Street
Suite 900
San Francisco, CA 94104-2808
USA
Tfn. +1 415 362 42 00
Fax +1 415 362 42 70

181 Washington Street
Suite 540
Conshohocken, PA, 19428
USA
Tfn. +1 484 391 29 00
Fax +1 484 391 29 01

BTS ASIEN

Patrick Fei, BTS c/o Joie Zhou
Rm 1201, Hyundai Motor Tower
No. 38 Xiaoyun Road
Chaoyang District
Beijing 100027
Kina

BTS STORBRIANNIEN

346 Kensington High Street
London W14 8NS
England
Tfn. +44 207 348 18 00
Fax +44 207 348 18 01

BTS SYDAFRIKA

Postadress: P.O. Box 10380
Centurion, 0046 South Africa
Besöksadress:
Lake view Crescent
Centurion Ganteng 0046
Sydafrika
Tfn. +27 126 636 909
Fax +27 126 636 887

BTS AUSTRALIEN

BTS Australasia Pty Ltd
Suite 103 Level 1
109 Pitt Street
Sydney NSW 2000
Australien
Tfn. +61 2 9233 8833
Fax +61 2 9233 8655

SL. Kilda Road Towers
Suite 823, I Queens rd.
Mebourne, VIC 3004
Australien
Tfn. +61 3 9863 7722
Fax +61 3 9863 7724

BTS SPANIEN

c/General Yagüe, 10-1*G
28202 Madrid
Spanien
Tfn. +34 91 417 5327
Fax +34 91 555 2433

c/Navarra, 6-5°
Bilbao 48001
Spanien
Tfn. +34 94 423 5594
Fax +34 94 423 6897