



2008

ANNUAL REPORT
BTS GROUP AB (PUBL)

 **BTS**

Catalysts for Profitability and Growth

BTS in Brief

The BTS Group is an international consulting and learning company

BTS is the world leader in customized business simulations and other discovery learning solutions that enable leading corporations to change, grow and succeed. We partner with our clients to develop the mindset and capabilities that their people need to accelerate change and to improve business results.

BTS has more than 250 highly talented professionals serving over 400 clients, including more than 50 of the US Fortune 100 companies and 25 of the Global Fortune 100 world's largest corporations.

BTS is a global organization with 19 offices in North America, Latin America, Europe, Asia, Australia and South Africa.

Vision: The World's No.1 Learning & Development Consultancy — innovating how companies change, learn and improve.

Mission: We partner with our clients to accelerate change and improve business results.

Value Proposition: We develop the mindset and capabilities that your people need to accelerate change and improve business results.

BTS make sure this delivers superior results and ROI through:

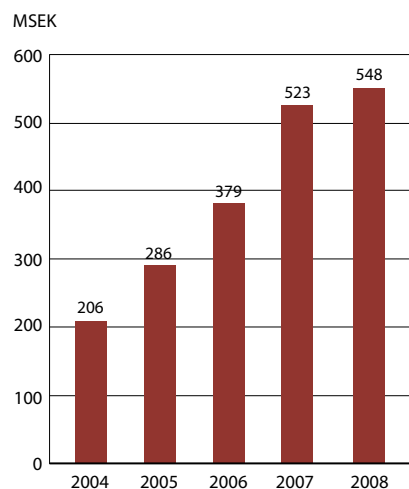
- Discovery-based solutions - "Learning by doing" — the most effective way to learn and change.
- In-depth customization — to what is relevant and actionable on the job.
- A comprehensive process that secures and measures the results.

Global corporations as our customers

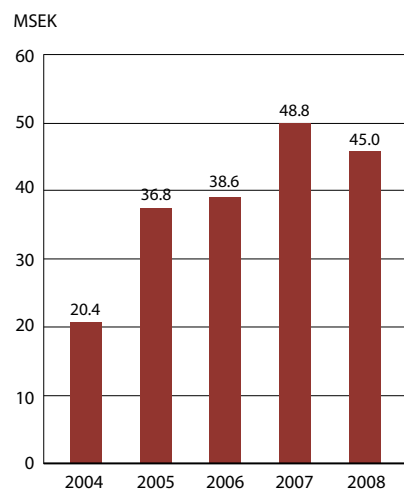
BTS currently works with more than 400 companies around the world that operate mainly in sectors of Manufacturing, Telecom, IT, Financial Services, Pharmaceuticals & Biotechnology, Retail & Distribution Fast Moving Consumer Goods (FMCG) and Energy. More than 25 of the world's largest 100 corporations measured by market capitalization are BTS customers. Examples of our customers are:

Accenture	Cisco	Humana	Schlumberger	Unilever
AT&T	Coca-Cola	KPMG	Sony	Vattenfall
Autodesk	Energy Australia	Microsoft	Telefonica	Vodafone
BBVA	Ericsson	Nokia	Telstra	Xerox
BG	GAP	Norway Post	Texas Instruments	
Carlsberg	HP	Roche	Toyota	

BTS' Revenues 2004-2008



BTS' Profit after tax 2004-2008

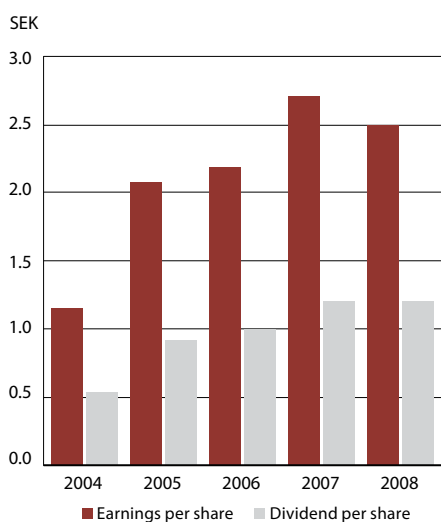


2008 in Brief

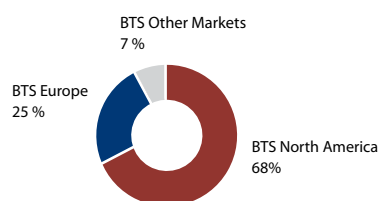
- Net turnover during the year increased by 5 percent and amounted to MSEK 548.4 (523.2). Adjusted for changes in exchange rates, growth was 8 percent.
- The acquired business of APG declined 21 percent in local currency, whereas BTS excluding APG, adjusted for changes in exchange rates, grew 19%.
- Operating profit before amortization on intangible assets (EBITA) decreased by 10 percent to MSEK 79.8 (88.3).
- Profit before tax decreased by 7 percent to MSEK 67.6 (72.8).
- Profit after tax decreased by 8 percent to MSEK 45.0 (48.8).
- Demand for BTS' services continued to be positive on all markets, apart from APG which developed negatively and experienced considerably weaker demand during the year. Demand for general consulting- and learning services declined during the second half of the year, but demand for BTS services continued to develop positively, and increased during the same period.
- Cross selling between BTS and the acquired company RLC continued to develop positively and increased significantly compared to 2007.
- New clients acquired during the year included: Alcoa, ConocoPhillips, Deloitte, Exportrådet, Ferrovia, Invitrogen, Leighton Mining, Logica, Mattel, Metso Minerals, National Foods, Publicis Group, Repsol and Subaru North America.
- A new BTS offices was opened in Mexico City.

Key Ratios	2008	2007
Net turnover, MSEK	548.4	523.2
EBITA, MSEK	79.8	88.3
Operating profit, MSEK	70.5	78.2
Profit before tax, MSEK	67.6	72.8
Profit after tax, MSEK	45.0	48.8
EBITA margin, %	15	17
Operating margin, %	13	15
Profit margin, %	8	9
Operational capital, MSEK	266.9	193.9
Return on equity, %	20	26
Return on operational capital, %	31	41
Solidity at the end of the year, %	56	50
Cash flow from current operations, MSEK	32.3	45.2
Cash flow, MSEK	-1.6	-4.5
Liquid funds at the end of the year, MSEK	65.9	67.5
Average number of employees	249	211
Number of employees at the end of the year	267	230
Net turnover per employee, MSEK	2.2	2.5

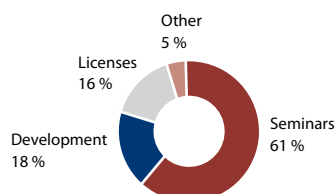
Earnings and dividend per share, SEK



Net turnover per operational unit, 2008



Net turnover by source of revenue, 2008



Years 2003-2005 earnings per share and dividend per share have been adjusted by a correction factor of 0,3333 due to the split 3:1 in May 2006.

BTS 2008



"We partner with our clients to
accelerate change and improve
business results"



 **BTS**

Catalysts for Profitability and Growth

Innehåll

VD har ordet	3
BTS i världen	6
Vision, mission, kunderbjudande, mål och strategier	8
Varför köper kunder av BTS?	10
Kunder	14
Fokusområden	16
Så arbetar BTS	20
Tillväxt, lönsamhet och förvärv	22
Affärsmodell	24
Marknaden	26
Kärnvärden	32
Medarbetare och organisation	34
Processer	36
Advantage Performance Group (APG)	38
BTS Advantage Way SM System	39
Utmärkelser 2008	40
2008 i sammandrag	41
BTS i korthet	42
Customers testimonials	43

VD har ordet

Drivkraften för ökad produktivitet och snabbare förändring är större än någonsin i vår globalt sammanlänkade ekonomi. Och i syfte att uppnå ett snabbt och effektivt utförande behöver företag fungerande förändrings och utbildningsmetoder.

2008 – en framgång, en huvudvärk

Våra intäkter steg med 5 procent 2008, men rörelseresultatet (EBIT) minskade med 10 procent. Det var vår första nedgång på fem år med en resultatillväxt på i genomsnitt 66 procent per år.

Men resultaten för 2008 är en kombination av en framgång och en huvudvärk. I BTS ursprungliga verksamhet steg intäkterna med 19 procent (valutajusterat) och rörelseresultatet med 3 procent. Men i APG, som BTS förvärvade 2006, minskade intäkterna med 21 procent och rörelseresultatet med 78 procent.

Vi är nöjda med framgången för "det gamla BTS" under 2008 och vi arbetar hårt för att vända APG.

2008 i korthet

Några av våra viktigaste framgångar 2008:

- 51 nya kunder – exempel på nya strategiska uppdrag är National Foods, Pfizer, Repsol, Invitrogen och SAB Miller.

- Flera nya, betydelsefulla projekt från befintliga kunder, som fortsätter under 2009 – t.ex. Telstra, AT&T, Ericsson, Unilever och Standard Bank.
- Produktutveckling – flera nya lösningar med betydande potential, The Sales Accelerator, Time-effective On-Boarding, Safety Leadership och Risk Management är bara några exempel på viktig utveckling under fjolåret.
- Nya marknader – expansion genom våra nya kontor i Singapore och Mexiko.
- Ökad produktivitet i våra kärnprocesser, med löpande effektivitetsförbättringar och införande av integrerade företagsövergripande system.
- The Sales and Leadership Practices – utvecklade utifrån immateriella tillgångar och medarbetare som förvärvats i The Real Learning Company och SMG – mer än fördubblade intäkterna genom försäljning via BTS.



Varför BTS fortsätter att ta marknadsandelar

Drivkraften för ökad produktivitet och snabbare förändring är större än någonsin i vår globalt sammanlänkade ekonomi. Och i syfte att uppnå ett snabbt och effektivt utförande behöver företag fungerande förändrings- och utbildningsmetoder.

Traditionellt lärande kommer i form av föreläsningar, bildspel, pärmar och gruppdiskussioner. De kan vara intressanta och stimulerande men om de nödvändiga resultaten uteblir blir jobbet inte gjort.

Jobbet blir gjort när deltagare, chefer och medarbetare i företagen förändrar sina affärsbeteenden och skapar positiva affärsresultat. Forskning visar att de bästa resultaten uppnås om vuxna får lära sig genom praktiska övningar i en miljö som har nära koppling till deras arbets-situation, under förutsättning att de har ett tydligt mål och en vilja till förändring. BTS arbetsätt utgår från dessa väl underbyggda framgångsprinciper.

Vårt kunderbjudande är att utveckla de synsätt och kompetenser som medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat. Vi säkerställer att detta leder till bättre resultat och stärkt avkastning (ROI) för våra kunder genom:

- Upplevelsebaserade lösningar – att lära genom att göra – vilket är det effektivaste sättet att lära och förändras.
- Skräddarsydda lösningar som är anpassade till vad som är relevant och genomförbart på arbetsplatsen.
- En heltäckande process som leder till mätbara resultat i verksamheten.

Det är skälen till att företag som Accenture, Nokia, Microsoft och Unilever väljer att arbeta med BTS för att snabba upp förändring och förbättra affärsresultat.

Vår tillväxthistorik och tillväxtstrategi

BTS intäkter har de senaste fem åren ökat med 28 procent och rörelseresultatet med 66 procent. Den organiska tillväxten har



legat på i genomsnitt 17 procent per år.

Det finns flera drivkrafter bakom vår långsiktiga, hållbara och lönsamma tillväxt:

- Vi verkar på en växande marknad.
- Vi har ett mycket konkurrenskraftigt utbud.
- Vi har gjort strategiska förvärv på en splittrad marknad.
- Vi har branschens bästa organisation och medarbetare.

BTS har den kundbas, lösningsportfölj och organisation som krävs för att växa. Marknadspenetrationen är fortfarande låg. Grunden för vår – och större delen av tillväxten är organisk – utvidgning av befintliga kontor, geografisk expansion i form av nya kontor och ständig utveckling av nya produkter och lösningar.

Vår strategi i konjunkturnedgången

Den aktuella konjunkturnedgången är kraftig och kommer att påverka våra kunder och därmed också oss. Men vårt mål är att fortsätta att utvecklas bra under konjunkturnedgången.

BTS är väl positionerat för att handskas med dessa utmaningar av följande tre orsaker:

1. Vi har en diversifierad kundbas.
2. Vi har få kunder i de sektorer som blivit hårdast drabbade.
3. Våra projekt är vanligen av strategisk och långsiktig karaktär för våra kunder.

Men trots detta är BTS exponerat för nedgången på marknaden och upplever konsekvenser i form av inställda eller fram-

“BTS har kundbasen, lösningar och en organisation för fortsatt tillväxt. Vår marknadsandel är fortfarande låg. Grunden för och merparten av vår tillväxt är organisk, genom en expansion av befintliga kontor, geografisk expansion i form av nya kontor samt en kontinuerlig utveckling av nya produkter och lösningar.”

“Our current vision is to become The World’s No. 1 Learning & Development Consultancy - innovating how companies change, learn and improve”.

flyttade projekt. Vår strategi för konjunkturedgången bygger på två viktiga möjligheter – att vi har en liten marknadsandel och vårt mycket konkurrenskraftiga erbjudande. Detta ger oss många möjligheter att få nya uppdrag för att motverka effekten av konjunkturedgången.

- Vi koncentrerar våra resurser på kunder som har hög prioritet, där vi ser tillväxtmöjligheter även under en konjunkturedgång.
- Denna strategi fungerade utmärkt i “gamla BTS” under 2008 med en tillväxt på 18 procent, och även under det besvärliga fjärde kvartalet med en tillväxt på 11 procent. Strategin fortsätter att fungera bra även under 2009.
- Dessutom är vår plan att ta till vara andra möjligheter som nedgången erbjuder – vi planerar att anställa skickliga medarbetare och vinna nya kunder samt finslipa våra interna processer och den interna effektiviteten.

APG:s resultat har drabbats av konjunkturedgången i större utsträckning, på grund av deras kund- och produktmix. Under 2008 har APG:s ledning arbetat med ett program med fokus på marknadsföring, försäljning och utbildning för att vända verksamheten.

Nya marknader

Under de senaste åren har vi expanderat till nya marknader – Australien, Asien

och Latinamerika – med nya kontor och snabb tillväxt på intäktssidan. Vi ser, trots konjunkturedgången, betydande tillväxtmöjligheter för BTS på dessa marknader och våra planer innefattar att öppna nya kontor under de närmaste åren.

Stabil finansiell ställning

BTS har en positiv nettokassaställning och stark soliditet på 56 procent. Våra lån är långfristiga och amorteras enligt en sexårig plan genom vårt starka kassaflöde. Våra goodwilltillgångar är värdebeständiga, tack vare en stark utveckling för det förvärvade The Real Learning Company.

Utvecklingen för världens valutor har lett till en positiv inverkan på BTS under 2009, eftersom större delen av våra intäkter är i dollar och euro. Den aktuella kursen för den amerikanska dollarn, som förra året stod för 67 procent av våra intäkter, ligger 34 procent över fjolårets dollarkurs, under första kvartalet innevarande år.

Vår vision

När BTS grundades i mitten av 1980-talet var vår vision att bli “världsledande på affärssimuleringar”. Redan 2004 hade denna vision blivit verklighet.

I dag är vår vision att bli “världens främsta konsultföretag inom lärande och utveckling – genom att förnya hur

företag hanterar förändringar, lärande och förbättringar”.

Detta utgör en spännande utmaning för oss alla. Vår nuvarande ställning, i form av kundbas, lösningar och medarbetare, gör att vi är övertygade om att vi kommer att lyckas förverkliga även denna vision.

Framtidsutsikter

Vi har en mångårig historia bakom oss där vi har visat på vår förmåga att uppnå en hållbar organisk tillväxt. Konjunkturedgången skapar både stora utmaningar och stora möjligheter. Vår strategi för konjunkturedgången ger goda resultat.

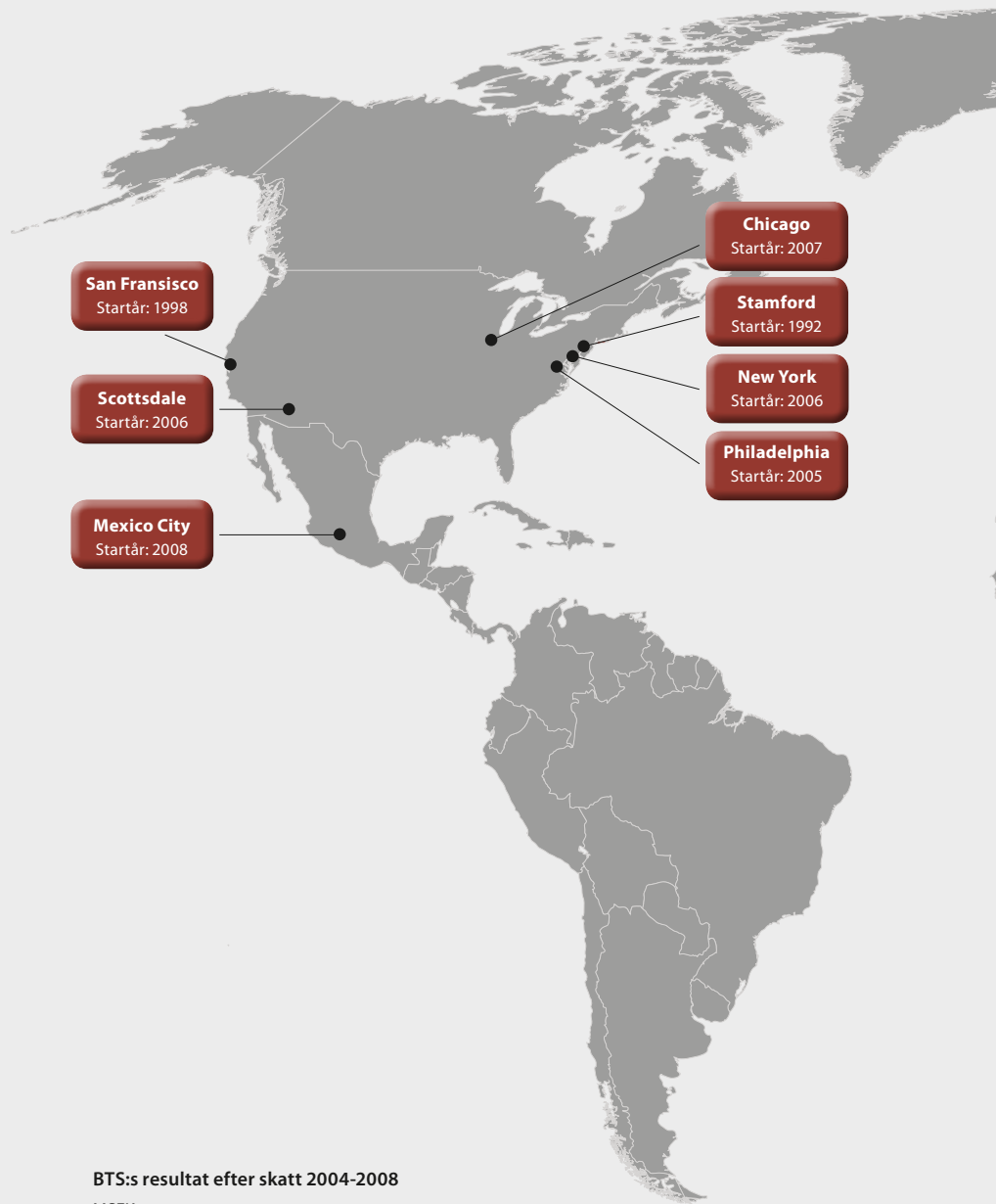
Det allmänna konjunkturläget gör bedömningen för 2009 mer osäker än normalt. Resultat före skatt bedöms bli i linje med föregående år.

Stockholm, April 2009

Henrik Ekelund
VD och koncernchef för BTS Group AB (publ)

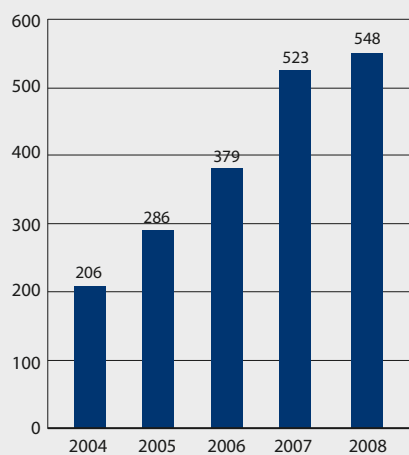
“Vår strategi för konjunkturedgången bygger på två viktiga möjligheter – att vi har en liten marknadsandel och vårt mycket konkurrenskraftiga erbjudande. Detta ger oss många möjligheter att få nya uppdrag för att motverka effekten av konjunkturedgången. Vi koncentrerar våra resurser på kunder som har hög prioritet, där vi ser tillväxtmöjligheter även under en konjunkturedgång.”

BTS i världen



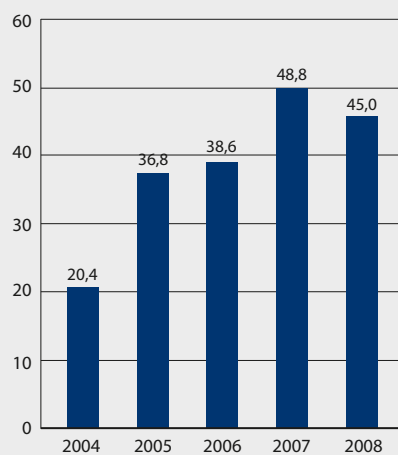
BTS:s intäkter 2004-2008

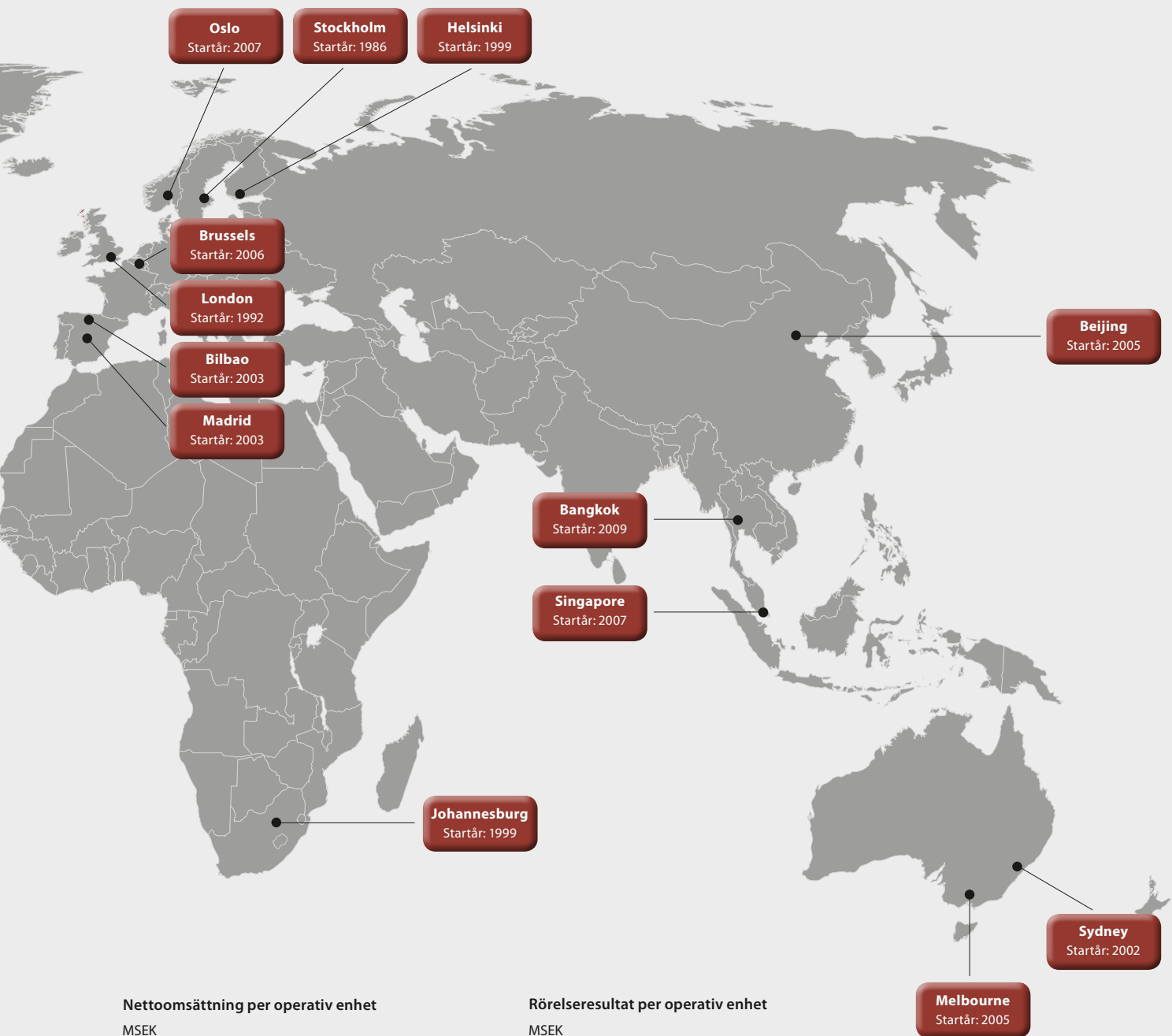
MSEK



BTS:s resultat efter skatt 2004-2008

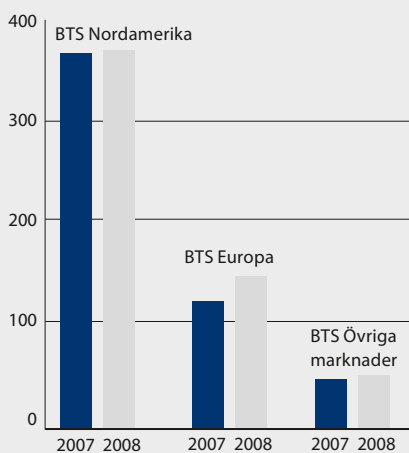
MSEK





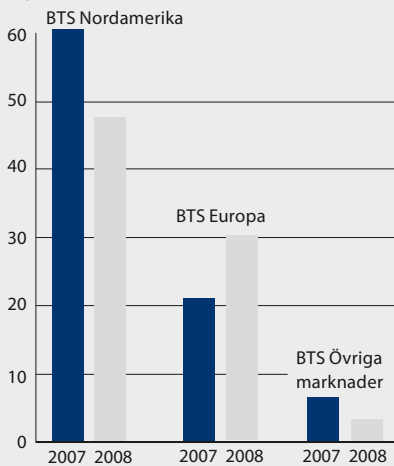
Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK



Rörelseresultat per operativ enhet

MSEK



Vision, mission, kunderbjudande, mål och strategier



OUR VISION

“The World’s No.1 Learning & Development Consultancy – innovating how companies change, learn and improve.”

OUR MISSION

“We partner with our clients to accelerate change and improve business results.”



Kunderbjudande

Vi utvecklar de synsätt och kompetenser som era medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat.

BTS säkerställer att investeringar i lärande leder till bättre resultat och stärkt avkastning (ROI) genom:

- Upplevelsebaserade lösningar – “Learning by Doing” – det mest effektiva sättet för inläring och ökad förändringsbenägenhet.
- Kundanpassning på djupet – till det som är relevant och praktiskt tillämpbart på jobbet.
- En heltäckande process som säkrar och mäter resultaten.

Finansiella mål

BTS finansiella mål skall över tiden vara:

- ▶ En organisk tillväxt rensad för valuta kursförändringar om 20 procent.
- ▶ En EBITA-marginal om 15 procent.
- ▶ En soliditet som varaktigt ej skall understiga 50 procent.

BTS-koncernens elva strategiska principer:

1. Fokus

BTS är ett konsultföretag inom lärande och utveckling. Vi fokuserar på våra världsledande kompetenser; att skraddarsy och genomföra simuleringar med verklighetstrogna scenarier som ger våra kunder förbättrade affärsresultat och högre avkastning på investeringar i lärande (ROI).

2. Internationalisering

BTS är ett globalt företag som erbjuder tjänster runtom i världen till kunder som i huvudsak består av multinationella organisationer.

3. Organisk tillväxt i kombination med förvärv

BTS växer organiskt genom att bygga vidare på sina kärnkompetenser och sin kundbas. Förvärv måste tillföra betydande synergier; genom att komplettera med nya marknader, nya kundbaser och nya områden av expertkunskap/lösningar.

Vi tar oss in på nya geografiska marknader och in i nya branscher med ett "krypa-gå-springa"-angreppssätt; initialt fokus på intäkter/kunder, därefter etablering av egen närvaro.

4. Framgångsrika kunder och långsiktiga relationer

BTS kunder ska företrädesvis vara framträdande/stora företag – och vara de mest krävande och professionella kunderna.

Vi etablerar långsiktiga relationer och partnerskap med kunder baserat på vår leverans av toppkvalitet, tydligt synbara resultat och starka kundrelationer.

Genom att utnyttja potentialen i vår portfölj av lösningar och kompetenser skapar vi sviter av lösningar som används inom olika delar i våra kundorganisationer, vilket resulterar i ett återkommande och växande intäktflöde, under långa tidsperioder.

5. Positionering genom högre mervärde och differentiering

BTS tjänster är differentierade genom

överlägsna affärsresultat och hög avkastningsgrad (ROI) på investeringar i lärande. Våra vanligast förekommande differentieringsfaktorer är:

- Upplevelsebaserade lösningar – till exempel simuleringar.
- Kundunika anpassningar.
- Resultatprocesser.
- Kundnärhet och fokus.
- Kompetenta medarbetare med fokus på kvalitet.
- Global närvaro.
- Brett sortiment av lösningar.
- Innovation.

6. Erbjudna lösningar och licenser – inte sälja tid

BTS priser är generellt fasta och inte timbaserade. Vi kapitaliserar på våra immateriella rättigheter, för att skapa återkommande inkomster, och strävar efter att öka licensernas andel av totalförsäljningen.

7. Nätverksorienterad försäljning och marknadsföring

BTS ökar kontinuerligt kvantiteten och förbättrar kvaliteten på de interna resurser som avsätts till kundkontakter och försäljning. De utgör viktiga förutsättningar för vår tillväxt. Våra prioriteringar inom vår nätverksorienterade försäljning och marknadsföring är:

- Vidareutveckling av befintliga kundrelationer.
- Nya målkunder som genereras genom vårt nätverk av befintliga kunder.
- Kvalificerade, utvalda målkunder som kan dra nytta av våra konkurrensfördelar.

8. Värdekedjan – fokus på strategiska tillgångar och högt värde

BTS äger och utvecklar internt:

- Immateriella rättigheter.
- Kundanpassning.
- Kundkontakter.
- Hög nivå/kritisk leverans.

Vi anlitar fristående resurser och underkonsulter, för att få tillgång till expertkunskap och för optimal resursplanering, för att maximera kvaliteten och produktiviteten.

BTS bygger partnerskap för att få tillgång till kunder och för att kunna kombinera kompetenser.

9. Ett företag – en "best practice"

BTS har detaljerade processer och "best practice"-utbyte för att säkerställa att likadana metoder används inom koncernen för att utnyttja företagets kunskaper och öka produktiviteten.

Vi levererar välkoordinerade, integrerade tjänster över hela världen.

BTS förenar två tillvägagångssätt:

- Skapa ett intresse för kommunikation och lärande.
- Tillhandahålla ett system för kunskapsstyrning med lättillgänglig information, checklistor och verktyg.

10. Förnya! Och utveckla nära kunden

BTS investerar i produktutveckling för att kunna möta kundernas behov och för att kunna tillhandahålla de bästa lösningarna. Vi utvecklar befintliga och nya lösningar i samarbetsprojekt med kunder för att säkerställa effektiv innovation vilken drivs av kundernas behov.

11. Medarbetare och företagsanda

BTS medarbetare är alla väl synliga för kunden och den företagsanda de präglas av har avgörande betydelse för kundtillfredsställelsen. Vi prioriterar en positiv och professionell företagskultur, uttryckt i våra sex kärnvärden.

Rekrytering, utveckling och engagemang bland våra medarbetare, för att skapa affärsfokuserade, högpresterande individer inom hela organisationen, är viktiga drivkrafter för vår tillväxt.

Varför köper kunder av BTS?

Kundcase

ABI

(BUTELJERINGSFÖRETAG TILL SOUTH AFRICAN BREWERIES I AFRIKA)

“Hur får vi våra säljare att varje dag arbeta för att fånga upp säljtillfällen och möjligheter?”

Säkerställa att strategin verkställs hela vägen fram till kunden

ABI är South African Breweries (SAB Miller) buteljeringsföretag i Afrika och Coca-Colas största buteljeringsföretag i Sydafrika, sett till volym. SAB Miller är även Coca-Colas tredje största buteljeringsföretag i världen. Målet för tvådagarsprogrammet för alla anställda med kundkontakt, är att skapa en tydlig förståelse av konceptet Right Execution Daily (RED). Alla deltagare ska ha en gemensam vision och kapacitet att prestera enligt normerna, med företagets definition, så att värde skapas för kunder, konsumenter och ABI. En deltagare sammanfattade projektet med orden: *“Jag visste det här, men vi kunde inte genomföra det eftersom jag inte visste hur man skulle göra det. Nu känner jag att jag kan!”*

ACCENTURE

“Hur kan stödfunktionerna få energi och driva på strategiska affärsresultat?”

Bygga upp affärsmannaskap och verkställa strategier

Till följd av en övergång till en ny företagsstruktur stod Accentures supportfunktioner – den interna funktionen Enterprise – inför ett akut behov av att förstå Accentures affärsstrategi och hur denna affärsstrategi var relevant för deras funktion samt hur de skulle genomföra strategin på ett effektivt sätt. BTS tog fram en datorbaserad version av Accentures verksamhet – omfattningen av och effekterna på besluten speglade storleken och komplexiteten i företagets verksamhet – så att cheferna visuellt kunde uppleva utmaningen i att driva ett av världens största konsult- och outsourcingföretag.

Resultat: Hittills har två tredjedelar av personalen deltagit i programmet, och betyget är i toppklass (i jämförelse med 22 000 utbildningsfaktorer) och visar på en förbättring på 10 - 20 procent över målet. Programmet har lett till imponerande resultat tre månader efter genomförda workshops. Internt har efterfrågan på en “single player”-version lett till att BTS tagit fram en online-version så att även personal som arbetar hos kunder kan dra nytta av detta projekt. Över 1 500 användare har genomfört denna fyra timmar långa online-simulering. Accenture och BTS har vunnit utmärkelsen “Brandon Hall Gold Award” och tidskriften Training Magazines utmärkelse “Technology in Action Award” för projektet.



COCA-COLA ENTERPRISES

“Hur skapar man en introduktionsprocess som leder till kortare tid till produktivitet, utan att medarbetarna måste vara borta från arbetsplatsen under långa utbildningssessioner?”

Öka effektiviteten hos nyanställda genom en bättre introduktionsprocess

Coca-Cola Enterprises (CCE) är världens största marknadsförare, tillverkare och distributör av Coca-Cola-produkter. CCE anlitar BTS för att utveckla CCE Pathway – en blandad utbildningslösning som utnyttjar Engage Maps, e-lärande och upplevelsebaserade coachningsaktiviteter med kollegor. Genom denna process får nyanställda en strukturerad och standardiserad introduktionsutbildning med praktisk inriktning, som säkerställer att de får de viktigaste kunskaperna för att kunna bli produktiva inom två till fyra veckor.

Resultat: Tack vare det unika programmet kunde CCE kostnadseffektivt utnyttja lösningen i hela den nord-amerikanska affärsenheten utan vare sig resekostnader eller förlorad arbetstid, och vad som är viktigare – med betydligt kortare tid till produktiva insatser för nyanställda.

CYTEC

“Hur rekryterar vi, utvecklar och behåller duktiga medarbetare för att vara effektiva nu och förbereda organisationens framtida ledare?”

Förbättra potentialen för framtida ledare

I samarbete med Cytec Specialty Chemicals utvecklade BTS två utbildningsplaner med avseende på ledarskap: en för begåvade nytexaminerade akademiker och chefer i början av karriären samt en för högre chefer. Innehållet i båda satsningarna var särskilt utformat för att tillgodose målgruppens behov i fråga om både personlig utveckling och ledarskapsutveckling. Cytec Speciality Chemicals definierade ledarskapskompetens och företagskultur, var en viktig del av kursplanen. För att maximera lärande och engagemang hos deltagarna använde BTS en varierad blandning av upplevelsebaserade lösningar, däribland simuleringar, Engage Maps, online-övningar och projektarbeten.

“Jag är oerhört nöjd med BTS bidrag till de båda programmen “New Leader Development” och “Advanced Leader Development”. Ända från starten, då de samarbetade med vår organisation för att ta fram en plan och kursinnehåll, fram till leverans av programmaterial, har BTS varit en utmärkt samarbetspartner och en viktig orsak till att programmen lyckats så bra.”

Shane D. Fleming,
styrelseordförande, koncernchef och verkställande direktör Cytec Industries Inc.

HUMANA

“Hur kan vi genomföra nya strategier genom hela vår säljorganisation för att bättre påskynda våra kunders affärsmässiga resultat?”

Bygga ledarskap för ökad försäljning

Humana, en av världens största börsnoterade hälsoföretag företag samarbetar med BTS som har utvecklat ett program som skall hjälpa Humanas försäljningsorganisation att bättre påskynda sina kunders affärsresultat. Den integrerade lösningen som bygger på “The Advantage WaySM”, en datorsimulering och “Engage Maps” skapar en intressant och utmanande erfarenhet inom försäljning och ledarutveckling och riktar sig till hela försäljningsorganisationen, från försäljningschefer till enskilda medarbetare.

Resultat: Humana har, som ett resultat av programmet, sett en betydande ökning av årliga premieintäkter och andelen kunder som förnyar sitt engagemang.



KIMBERLY-CLARK

“Hur ger vi våra chefer den vägledning och de färdigheter som krävs för att skapa ytterligare mervärde för aktieägarna?”

Att introducera ett nytt mått på framgång

Ett av USA:s främsta konsumtionsvaruföretag inledde ett samarbete med BTS för att lära sina 100 toppchefer allt om bolagets nya resultatmått: total aktieägaravkastning. Genom simuleringen fick cheferna uppleva vad måttet innebär, varför det är viktigt för bolagets framtid och hur deras beslut påverkar resultatet.

“The BTS business acumen simulation was a key element in the success of Kimberly-Clark’s recent off-site meeting for our ‘Top 100’ leaders. The primary purpose of the conference was to engage our leaders in Kimberly-Clark’s strategic direction and increase their understanding of shareholder value creation.”

“We asked BTS to create a customized, sophisticated simulation experience that brought our key business challenges to life. The simulation BTS created exceeded our expectations. It was a hit with our senior leaders, and sustained a high degree of active engagement over the course of our 2-day conference. Many of our leaders said the simulation experience made this ‘our best leadership conference yet.’ Ultimately, the BTS simulation created an exciting communication platform that allowed me to quickly align Kimberly-Clark’s senior team around enterprise value creation.”

Thomas J. Falk, CEO, Kimberly-Clark

LEDANDE IT-INFRASTRUKTURFÖRETAG

“Vad är det effektivaste sättet att få de högsta 1 200 cheferna att ta till sig en ny affärsmodell och bygga upp de färdigheter som krävs för verkställandet?”

Strategisk samsyn på affärsmodell för omvandling

Genom ett nära samarbete med ledningsgruppen tog BTS fram en simuleringsupplevelse som innebär att de högsta cheferna kan träna på att driva sitt företag med en helt ny affärsmodell. Affärssimuleringen belyste hur företaget skulle se ut om två till tre år och de viktiga steg som skulle krävas för att förverkliga visionen.

Resultat: Följden blev att cheferna kunde skapa samordning i sina team och börja verkställa direkt. Data efter simuleringen visar att cheferna ökade sin förståelse av företagets strategi, från 46 procent till 94 procent. De ökade också förståelsen av hur de skulle använda de nya nyckeltalen, från 26 procent till 91 procent, till följd av BTS simuleringsövning. “BTS simuleringsövning hjälpte 1 200 höga chefer i företaget att ta till sig vår nya affärsmodell och lära sig de nya nyckeltalen. Under arbetet med att utveckla simuleringen tillsammans med BTS fick vår VD och ledningsgruppen också hjälp med att utkristallisera den strategiska inriktningen och hur strategin ska verkställas.”

Personalchef på ledande IT-infrastrukturföretag

NATIONAL FOODS

“Hur kan vi genomföra en förändring i beteende och kultur för att förbättra säkerheten?”

Bygga en kultur som präglas av säkerhet

National Foods är en av Australiens största livsmedels och dryckeskonglomerat med kärnverksamhet inom mejeri- och juiceprodukter. National Foods behövde en attitydförändring i fråga om beteende och kultur för att förbättra säkerheten. Samarbetet med BTS inleddes med en workshop för 15 chefer, där man gick igenom företaget och utvecklade en företagsövergripande strategi för ledarskap, säkerhet och säkert beteende. Detta följdes av sessioner med gruppchefer där man definierade begreppen för hur bra säkerhet skall vara.

Under utvecklingen av en manuell, skräddarsydd simulering fokuserades arbetet på riktiga exempel för att engagera medarbetarna och för att övertyga alla deltagare. I programmet deltog inledningsvis 300 ledare i organisationen och flera av dem berördes på djupet av upplevelsen. Programmet gav cheferna verktyg så att de kunde hjälpa sina medarbetare genom kulturförändring, hantera förändringen och förstå sina roller i National Foods säkerhetsstrategi. Genom att lära deltagarna nya färdigheter och låta dem öva i en “säker” miljö blev de ännu bättre på att visa verklig omsorg om sina medarbetare och uppvisa ett ledarskap som visar att säkerhet ses som ett kärnvärde. Avsikten är att 600 chefer ska ha genomgått programmet till den 30 juni 2009 och att det ursprungliga programmet kompletteras med ändrade versioner för andra viktiga intressenter (inklusive underleverantörer och medarbetare).

Resultat: Fördelar med att skapa en säkrare arbetsmiljö är mer engagerad personal som fokuserar på att minska riskerna på arbetsplatsen och som bryr sig om sina kollegor. Resultatet av en säkrare arbetsmiljö är att andelen olyckor och arbetsskador minskar, vilket i sin tur kan leda till lägre försäkringspremier.



TELEFÓNICA

“Hur kan vi öka den interna entreprenörsandan och affärsmannaskapet i organisationen?”

Driva verksamheten online

Telefónica en av världens ledande leverantörer av integrerade telekomtjänster, ville att deras chefer på lägre nivåer skulle visa mer entreprenörsanda när de fattade beslut i linje med Telefónicas globala strategi, i syfte att öka koncernens värde. Det var nödvändigt att genomföra detta snabbt samt att göra det i en geografiskt och kulturellt diversifierad miljö. Därför beslöt BTS att utveckla en online-simulering där deltagarna kan uppleva hur det är att leda en integrerad global organisation. Lösningen anpassades efter olika kulturer och språk och håller för närvarande på att lanseras globalt.

STANDARD BANK OF SOUTH AFRICA

“Hur kan vi förstärka en kundfokuserad kultur i vårt företag och hos chefer i privatkundsverksamheten?”

Utveckla en kundorienterad kultur

Standard Bank är den största fullservicebanken i Afrika. BTS har utvecklat ett heltäckande kundvårdsprogram och program för strategiskt säljande genom flera moduler. Programmet är skräddarsytt för Standard Bank och banksektorn, och vänder sig till alla anställda som arbetar med viktiga kunder och företag. Programmet utgör själva hörnstenen i bankens strategi för att skydda de mest värdefulla kunderna i ett kärt ekonomiskt läge.

“Vi har väntat på detta ... läroplanen träffar verkligen mitt i prick för avseende våra affärsutmaningar och vi är övertygade om att det stödjer oss för att nå våra strategiska mål för framtiden”

TEVA PHARMACEUTICALS

“Hur kan vi få nya medarbetare att snabbare nå full produktivitet?”

Utnyttja en entreprenörskultur

Teva Pharmaceuticals står för engagemang och entreprenörsanda i läkemedelsbranschen, och gör återkommande stora förvärv. BTS tog fram tre skräddarsydda “Engage Maps” till programmet “Foundations” för att hjälpa medarbetarna att ta del av Tevas historia, kultur, affärsmodell och strategiska inriktning. Inledningsvis var tanken att programmet skulle användas för nyanställda och personal som tillkommer vid förvärv, men ledningen för Teva North America har beslutat att alla anställda ska delta i programmet. För närvarande bidrar programmet “Foundations” till en snabbare integrering vid förvärvet av Barr Pharmaceuticals Inc. som är Tevas största förvärv hittills.

VODAFONE

“Hur kan vi göra projektteamen bättre på att uppnå bra resultat?”

Projektledning – utveckla till något i världsklass

BTS hjälper Vodafone, världens ledande företag inom mobil- och telekombranschen, att få medarbetarna i Spanien att förstå Vodafones projektledningskultur. 500 specialister och mellanchefer har genom olika simuleringar upplevt projektledningsproblem och best practices i fråga om teknik och kommunikation. Som del av processen har BTS också använt en uppföljningsprocess för medarbetarna, för att säkerställa kunskapsöverföringen från workshop till arbetsplats, en katalysator för organisationens framgång.

“Simuleringsmetoderna som tillämpas underlättar verkligen inlärningsprocessen och tillåter oss att analysera en rad olika fall och situationer som ofta förekommer i vår verklighet. Detta hjälper oss i vårt dagliga arbete och nu har vi möjligheten att tillämpa “best practice” i våra projekt.”



“Stora, globala kunder i
en rad olika branscher.”



Kunder

Världens ledande företag samarbetar med BTS – fler än 25 av de 100 största företagen i världen använder BTS lösningar i stor omfattning. Kundrelationerna är djupa och varaktiga, ofta 6–8 år eller längre.

Värdefull kundbas

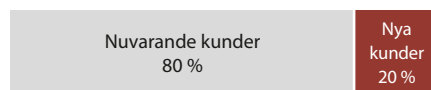
Världens ledande företag

BTS är den helt ledande aktören på marknaden för skräddarsydda simuleringar som riktar in sig på affärsmanas och strategisk företagsledning. För närvarande har BTS ungefär 400 aktiva kunder.

Mer än 25 av världens 100 största företag, mätt i börsvärde, är kunder till BTS.

Viktiga kundrelationer

BTS ser en betydande potential i att växa tillsammans med befintliga kunder. Där finns en återkommande efterfrågan beroende på det ständiga förändringsbehovet och företagets fortlöpande efterfrågan på affärsutbildning inom nästan alla branscher runt om i världen. BTS värderar sin nuvarande kundbas högt och företaget förväntar sig en fortsatt stark efterfrågan även i framtiden.



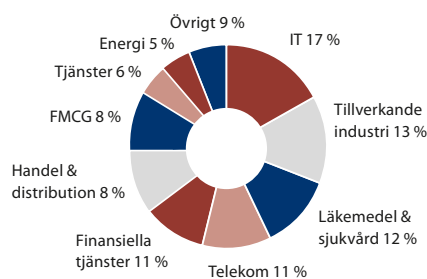
Ungefär 80 procent av de årliga intäkterna kommer normalt från kunder som BTS har arbetat med redan under tidigare år. En typisk kundrelation varar i sex till åtta år – och ofta ännu längre.

Globala kunder i flera branscher

BTS har hittills byggt upp en stark position på marknaden inom nio olika branscher. På 1990-talet växte företaget snabbt i branscherna tillverkande industri, telekom och IT, med ledande globala företag som Philips, Ericsson och HP, som BTS kunder.

Under lågkonjunkturen i början på 2000-talet breddade BTS sina positioner genom att gå in i ytterligare fyra branscher: finansiella tjänster, läkemedel & sjukvård, handel & logistik samt energi. De senaste åren har BTS också vuxit inom områden som FMCG (snabbbrörliga konsumtionsvaror) samt inom tjänstesektorn.

BTS intäktsfördelning per bransch (%), 2008



Diagrammet visar intäktsfördelningen mellan olika branscher 2008. Betydelsen av branscher som finansiella tjänster, läkemedel & sjukvård, handel & distribution samt energi har ökat genom medveten diversifiering. "Övrigt"-kategorin omfattar kunder i BTS nya tillväxtbranscher.

Exempel på några av BTS kunder:

Accenture
AT&T
Autodesk
BBVA
BG
Carlsberg
Cisco
Coca-Cola
Energy Australia
Ericsson
GAP
HP
Humana
KPMG
Microsoft
Nokia
Norway Post
Roche
Schlumberger
Sony
Telefonica
Telstra
Texas Instruments
Toyota
Unilever
Vattenfall
Vodafone
Xerox

IT	Telekom	Finansiella tjänster	Läkemedel & sjukvård	Handel & distribution	Tillverkande industri	Energi	FMCG
HP	Ericsson	BBVA	Genentech	Federated	Honeywell	BG	Coca-Cola
IBM	Telstra	Norway Post	Roche	Paperlinx	Sandvik	Vattenfall	Kraft
Microsoft	Telefonica	Bank of America	Merck	Schneider	Toyota	Iberdrola	Unilever

Fokusområden

BTS account managers har djupa kunskaper om kundernas verksamhet och strategiska prioriteringar. I takt med att vi har vuxit har vår kompetens breddats betydligt.

För att ta till vara vår omfattande expertis och leverera ett kundvärde i toppklass bygger våra account managers vårt erbjudande på tre grundläggande fokusområden: strategisk samsyn & affärsmannaskap, ledarskap & management samt försäljning.

Inom dessa tre fokusområden har vi många års erfarenhet, "thought leadership" samt dokumenterade meriter när det gäller att leverera resultat. BTS investerar i kompetens, produktutveckling och innovativa teknologier för inläring inom dessa områden. Genom vår struktur av fokusområden följer vi de frågeställningar som är viktigast för våra kunders långsiktiga framgång.

1 Strategisk samsyn & affärsmannaskap

Strategisk samsyn & affärsmannaskap

Med mer än två decenniers erfarenhet av att samarbeta med världens största företag går BTS i täten när det gäller att få organisationer att sluta upp kring sina affärsstrategier och utveckla det affärsmannaskap som krävs för ett framgångsrikt strategigenomförande.

Genom rådgivning, design, utveckling och genomförande skapar BTS kundanpassade, upplevelsebaserade program för lärande som främjar en rad olika strategiska mål.

Strategisk samsyn

BTS är ett av världens främsta företag när det gäller att arbeta tillsammans med ledande bolag för att säkra uppslutning och handlingskraft kring viktiga strategiska prioriteringar. Vår unika erfarenhet av att tillämpa upplevelsebaserade lärandemetoder för att främja utveckling, har bidragit till att få medarbetare på alla nivåer i kundernas organisationer att sluta upp bakom affärsstrategin. Vi hjälper till att utveckla de metoder som företag använder för att få sina medarbetare att delta i förändringsprocesser. Resultatet är åtgärder som leder till förväntade affärsresultat.

Vi har omfattande erfarenhet av att få organisationer att engagera sig i genomförandet av en sammanhållen affärsstrategi i flera faser, på ett sätt som säkerställer att förändringen sker på alla nivåer i organisationen. Vi säkrar affärsresultat på följande sätt:

Simuleringar av strategigenomförande

– Vi skapar realistiska och engagerande simuleringar som ger deltagarna möjlighet att förstå företagets strategi på djupet och öva på att tillämpa den i en trygg miljö. Vår process gör att deltagarna får

uppleva de positiva effekterna, kompromisserna och de eventuella hindren för ett lyckat strategigenomförande. Resultatet blir en större uppslutning bakom strategin inom organisationen och ett snabbare genomförande av viktiga strategiska satsningar.

Strategisk kommunikation genom "Engage Maps"

– Med hjälp av kundanpassade, upplevelsebaserade "Engage Maps" utformar och genomför vi program som snabbt ger svar på frågorna Vad, Hur och Varför beträffande en strategi eller ett förändringsinitiativ som berör hela organisationen. "Engage Maps" hjälper till att kommunicera företagets vision, värderingar, kultur, varumärke och kundinriktning samt mål med förändringar av verksamheten.

Strategiska planerings simuleringar

– Detta kundanpassade program kan användas fristående eller som uppföljning för att ge ledningsgrupper ökade insikter i vad som driver företagets lönsamhet och även upptäcka viktiga aktiviteter som kan säkra att budgetar eller planer uppfylls. Slutresultatet är konkreta handlingsplaner med mål för avkastning på investeringar, en tidsplan och uppföljningsprocesser.

Vi är medvetna om att alla företag befinner sig i olika faser av sitt förändringsarbete. Alla processtegen kan användas i kombination med varandra eller var för sig.

"BTS investerar i kompetens, produktutveckling och innovativa teknologier för inläring inom dessa områden. Genom vår struktur av fokusområden följer vi de frågeställningar som är viktigast för våra kunders långsiktiga framgång."

Utveckla Affärsmannaskap

BTS grundades 1986 efter upptäckten att kundanpassade simuleringar ledde till mycket bättre samordning och resultat än de generiska "off-the-shelf"-lösningar som erbjöds. BTS uppfinn kundanpassade affärssimuleringar och marknadsförde dem. Ända sedan dess har vi utvecklat den bästa kompetensen i världen för att genomföra kundanpassningar. Våra flexibla plattformar möjliggör snabb kundanpassning för att uppfylla de olika mål för lärande som olika typer av kunder har.

Vår kundanpassningsprocess säkerställer att den datorbaserade affärssimuleringen nära efterliknar våra kunders grundläggande strategiska och finansiella prioriteringar. Våra simuleringar utformas för att vara dynamiska, vilket innebär att beslut som fattas av en grupp, har en direkt inverkan på de andra gruppernas resultat. Vi förstärker programmets utbildningsmål genom att simuleringen kombineras med lärarledda diskussioner och feedback. Vår kundanpassade simuleringsteknik kombineras med andra inlärningsmetoder och gör att deltagarna får möjlighet att testa olika strategier som kan driva verksamhetens resultat framåt i en trygg miljö.

Vi utnyttjar flera olika leveransplattformar för att utveckla affärsmannaskap på alla nivåer i organisationen:

Chefsutbildningsprogram

– BTS är världsledande när det gäller att utveckla och genomföra chefsutbildningsprogram som bygger på upplevelsebaserat lärande. Förutom att vi erbjuder branschledande, fristående lösningar samarbetar vi aktivt med ledande konsultföretag, utbildnings- och utvecklingsorganisationer samt akademiska institutioner världen över.

Program för medarbetare med stor potential

– När företag satsar på att utvärdera och utveckla sina framtida ledare vänder de sig till BTS för att utveckla sin ledarskapskapacitet.

Program för mellanchefer, linjechefer och enskilda medarbetare

– Chefer och anställda på alla nivåer i organisationen behöver få en helhetsbild av verksamhetens resultat och hur de själva kan bidra. Vi erbjuder många branschledande lösningar som vänder sig till medarbetare på olika nivåer.

Finansiell utbildning för icke ekonomer

– Grundläggande kunskaper i ekonomi/finans gör att chefer bättre förstår och kan påverka de finansiella resultaten.



2 Ledarskap & Management



Ledarskap & Management

BTS tror att framgångsrika organisationer fokuserar på tre viktiga frågor när det gäller att driva förbättring och resultat:

- Strategi
- Kultur
- Genomförande

Vår erfarenhet av att hjälpa kunder uppnå resultat, parat med forskning inom relevant ledarskapsteori, visar att det krävs chefer och ledare som är kompetenta och kapabla, för att skapa framgång inom vart och ett av dessa kritiska områden:

En affärsstrategi

– klart uttalat, fokuserad, kommunicerad till varje anställd.

En organisationskultur

– som definieras och har synliga kulturella och organisatoriska egenskaper, väl anpassade till affärsstrategin.

Kapacitet för genomförande

– inriktad på att driva kontinuerlig Operational Excellence genom hela organisationen.

I det rådande ekonomiska klimatet är den lösning som erbjuds genom BTS "Leadership & Management" idealiskt för organisationer att hantera dessa utmaningar på. Några utmaningar som gäller ledarskap och utveckling av talanger är:

Performance Management

– möjligheter i en organisation för att uppnå excellenta resultat.

Genomförande

– genom att säkerställa att ledare har olika expertområden för att skapa ett stort engagemang bland anställda och leda teamet så att målen uppnås.

Time-To-Productivity

– för att underlätta snabb och effektiv infasning av nyanställda medarbetare i sina roller och organisationskulturen. 2008 innebar ett år av utveckling för BTS "Leadership and Management". Förvärven av Strategisk Management Group (SMG) och The Real Learning Company (RLC) under 2005-2006, försåg BTS med förutsedda förbättringar till sin redan omfattande produktportfölj inom ledarutveckling. Nya lösningar har blivit helt integrerade med BTS lösningar för affärsmannaskap och utgör en viktig del i BTS erbjudande för organisationseffektivitet.

BTS har också utökat kapaciteten i erbjudandet till att omfatta utvärderings- och kompetensanalys samt utveckling. BTS har utnyttjat tiden sedan förvärven till att ta det bästa från SMG- och RLC-lösningarna, och därmed genomföra kontinuerliga förbättringar av centrala lösningar till än bättre nivåer.

BTS "Leadership & Management" erbjudande levererar ett innovativt, upplevelsebaserat lärande med affärsresultatet i fokus. Produktportföljen växer snabbt. Några exempel på våra uppdrag under 2008 inkluderar AT&T, Coca-Cola Enterprises, American Express, Sanofi och Smith & Nephew.

		Method	Skill	Executive	Mid-Level	Front-Line	High Potential	Individual Contributor
BTS Leadership Management Solutions								
Leading Change		Explore a model with eight critical steps for creating organizational change, and apply to actual organizational initiatives.		▲	△		△	
Leading for Organizational Improvement (LOI)		Explore how executive decisions impact a company's balanced scorecard.		▲	△		△	
Leading Strategy Into Action (LSIA)		Scenario-based simulation where participants set a strategy and then practice decision-making skills to support the realization of that strategy.		▲			△	
Applause (Performance Management)		Build the ability to hold others accountable to performance standards linked to business goals and results.			▲	▲		
Audition (Effective Interviewing)		Learn and practice the skills necessary to attain top talent into the organization through effective interviewing.		▲	▲			
Coaching for Growth		Explore how supervisors and managers hold the keys to employee engagement.			△	▲		
Composer (Leading Innovation)		Discover the role of the manager in inspiring innovation on a team.			△	▲	△	△
Conductor (Effective Coaching)		Increase confidence and fluency in the ability to hold coaching conversations.			▲	▲		
Developing and Using Influence		Build fluency in skills that lead to increased collaboration and mutually beneficial outcomes.			△	▲	△	△
Ensemble (Team Management)		Managers learn how to lead high-performing teams.			▲	△		
Essentials of Business Leadership (EBL)		Build knowledge and skill in the core skills required of the first-time manager/supervisor.				▲	△	
Expressing Value		Explore the inspiring communication top-performing executives use to engage others in vision and strategy.		▲				
Level 5 Leadership		Discover the attributes of "Level 5" leaders and take actions to build skill as a Level 5 leader.		▲	△			
Symphony (Diagnosing Performance)		Develop skill in the ability to diagnose and address performance management from a pragmatic, objective, systems-thinking approach and increase employee engagement.		△	▲	▲	△	
Team Power		Teams discover and apply to real work the key elements of high-performance teams.			▲	△		
Tempo (Managing Change)		Build confidence in the skills necessary to successfully manage through change.			▲	▲		
Power of Leadership		Learn the delicate balance between power and influence—becoming comfortable with both—and the impact on the performance of others.		△	▲		△	
Lean for the Knowledge Worker		Teams discover how to leverage Toyota's Lean principles to non-manufacturing applications/projects.		▲	▲		△	▲
Values		Explore how personal values align with team and/or company values and link to building a company culture.		△	△	△	△	△
Building a Culture of Discipline		Build discipline for executing against strategy and creating culture.		▲				

Audience: ▲ = Primary △ = Also Appropriate

= Map = Board Simulation = Scenario Based Simulation = Computer Simulation

3 Försäljning

Försäljning

BTS samarbetar och stödjer några av världens största och mest kända företag i deras arbete med att utveckla sina go-to-market-strategier. Vi gör detta genom att kombinera vår kunskap om hur företag köper idag med vår förståelse för hur ledande företag förändrar sitt sätt att sälja. Och vi levererar lärandet på samma erfarenhets- och upplevelsebaserade sätt som vi har blivit kända för genom våra affärssimuleringar.

Grunden för vårt arbete inom försäljning kommer från forskning som omfattar nästan 200 högre chefer med inköpsansvar inom ett brett spektrum av branscher över hela världen. Resultaten av denna forskning publicerades av McGraw-

Hill i boken "The Mind of the Customer", och forskningen fortgår. Ett av de budskap som framkom från forskningen var att för att vara framgångsrik inom försäljning i dag, så måste företag tänka i vidare banor än att bara sälja lösningar.

De bästa säljorganisationerna i dag är inte bara bra på att sälja produkter och lösningar, de är fokuserade på att förbättra sina kunders affärsresultat. Denna utveckling kräver en ny kompetens för säljare, försäljningschefer och andra ledare inom försäljning:

- Att förstå kundens verksamhet och sälja till befattningshavare baseras på deras intressen och fokusområden.
- Skapa värde för kunderna genom att utforma erbjudanden som driver kundens önskade affärsresultat.
- Att kommunicera värdet för kunderna genom interaktiva presentationer och förhandlingar som sträcker sig längre än till rena prisfrågor.
- Hantera kundstrategier för att skapa långsiktiga kundrelationer som innefattar en fullständig uppsättning av erbjudanden.

- Coachingstrategier för försäljningschefer som bidrar till att maximera säljarnas effektivitet och prestationer.

Vi levererar vårt innehåll dels genom skraddarsydda standardprogram, men också genom att skapa anpassade program. Leveransmetoderna omfattar upplevelsebaserad "Engage Maps", scenariobaserade simuleringar och manuella simuleringar.

En av BTS specialiteter är att hjälpa företag att leda förändringar av säljkårer, där nya kompetenser behövs för att konkurrera effektivare mot bakgrund av hur kunder och marknader förändras.

BTS samarbetar med många Fortune 500 företag för att hjälpa dem att implementera nya sätt att sälja till sina kunder.

Några av de företag där vi hjälpt till med att bygga försäljningsorganisationer av världsklass är: Sony, AT&T, Humana, KPMG, UBS, Newell Rubbermaid and Standard Bank.



Method / Skill

Understand your customer / Create business impact / Communicate value / Manage account strategy / Coach performance

BTS Sales Mastery Solutions							
Customer Mindsets		Understand customer business drivers	▲	△			
Customer Simulations		Run your customer's business and sell financial impact	▲				
Building Value		Sell to executives	▲	△	△	△	
Winning Major Sales		Practice selling to executives	▲	△	△	△	
Sales Accelerator		Advance your sales call and questioning techniques	▲	▲	▲		
Aligning Value		Quantify your value to customers		▲	△		
Collaborative Negotiations		Negotiate collaboratively and get beyond price			▲		
Collaborative Negotiations Simulation		Practice advanced negotiating techniques			▲		
Communicating Value		Conduct interactive sales conversations		△	▲		
Sales Blueprint		Create account strategies fast and effectively	△	△	△	▲	
Sales Team		Practice accelerating a sales cycle	△	△	△	▲	△
Real Time		Role-play advanced customer interactions	△	▲	▲	▲	△
Driving Business Results Series		Coach salespeople to faster performance					▲

▲ = Primary Impact △ = Secondary Impact

The list below represents the core, best-selling solutions. Additional solution capabilities exist in all these areas.

= Map = Board Simulation = Role-Play Simulation = Computer Simulation

Så arbetar BTS

Vi erbjuder världens främsta upplevelsebaserade lösningar för lärande och resultatförbättring. Våra plattformar kombinerar ett innovativt utbildningsinnehåll med de allra senaste metoderna, vars effektivitet har bevisats genom lyckade samarbeten med ledande organisationer världen över.

Med våra simuleringsverktyg kan företag utveckla den kompetens och skicklighet som behövs på alla nivåer inom organisationen. Det är dessa kompetenser som i slutänden leder till bättre affärsresultat.

Översikt över våra innovativa plattformar för lärande:

Datorbaserad affärssimulering

Vi utvecklar kundanpassade, datorbaserade affärssimuleringar som tar hänsyn till kundens viktigaste strategiska och ekonomiska prioriteringar. Våra simuleringar utformas för att vara dynamiska, vilket innebär att beslut som fattas av en grupp direkt påverkar de andra gruppernas resultat. Vi förstärker programmens utbildningsmål genom att simuleringen kombineras med lärarledda diskussioner och återkopplingar. Tack vare vår kundanpassade simuleringsteknik i kombination med andra inlärningsmetoder kan deltagarna i

en trygg miljö testa olika strategier för att driva verksamhetens resultat.

► Fakta

År 2000 lanserade BTS sin "MiniMaster Platform" som möjliggör snabb och kostnadseffektiv utveckling av skräddarsydda affärssimuleringar.

Datorbaserade scenariosimuleringar

Våra datorbaserade scenariosimuleringar, även kallade "best practice"-simuleringar, används för att utveckla kompetens inom ledarskap, projektledning och försäljning. Simuleringarna använder beslutsträd i verklighetstroga miljöer som förstärks med text, ljud, stillbilder och video. Deltagarna läser om och observerar verkliga affärssituationer i simuleringen och får därefter möjlighet att reagera på de frågeställningar som läggs fram. Del-

tagarna måste välja en handlingsväg och simuleringen visar direkt hur deras beslut påverkar slutmålet.

► Fakta

År 2006 lanserade BTS en version av sin "Project Leadership Live"-simulering, översatt till kinesiska.

Manuella simuleringar

Våra manuella simuleringar är spel som representerar ett företags verksamhet och simulerar dess affärer. Under spelomgången plockar deltagarna bokstavligen upp och flyttar brickor, som representerar pengar, mellan företagets olika delar. Denna konkreta metod ger deltagarna möjlighet att visualisera kassaflödena.

► Fakta

BTS erbjuder kombinerade manuella och datorbaserade simuleringar som återger en dynamisk och konkurrensutsatt marknadsplats.

”Efter över 20 år befinner sig BTS fortfarande i spetsen för innovation inom upplevelsebaserade lösningar för lärande och utveckling.”

Engage Maps

Denna inlärningsmetod är upplevelsebaserad och används för att ge deltagarna tillgång till tankeväckande processer för att de själva ska upptäcka och använda de kunskaper och egenskaper som krävs för att utveckla önskade beteendeförändringar. De kundanpassade programmen utnyttjar fördelarna med små grupper, diskussioner i referensgrupper och strategisk relevans, för att säkerställa både ett långsiktigt resultat och en omedelbar tillämpbarhet i den vanliga arbets-situationen.

► Fakta

Engage Maps har blivit ett av de snabbast växande områdena där nya lösningar tas fram tillsammans med kunderna. Engage Maps i kombination med BTS datorbaserade affärssimuleringar är en effektiv kombination för att samordna och införa nya strategiska satsningar och förändringar på alla nivåer i en organisation.

Med hjälp av våra interaktiva Engage Maps kan ett stort antal ledare, mellan-chefer och medarbetare bättre förstå skälen bakom organisationsförändringar och uppleva konsekvenserna av dem. Genom gemensamt utvecklade och på

förhand utformade format hjälper ”kartorna” deltagarna att anpassa sig till den nya organisationen och ger dem möjlighet att testa nya beteenden.

Lösningar för e-lärande

Online-lösningar och virtuella lösningar

Vår webbaserade verksamhet och våra scenariosimuleringar ger deltagarna tillgång till en interaktiv miljö som präglas av samma ansats att ”göra-reflektera-tillämpa” som används i klassrumsmiljön. I dessa tävlingsinriktade, spelliknande program deltar chefer och medarbetare som team eller enskilt, i egen takt. Eftersom deltagarna och teamen själva anger takten i simuleringarna får de återkoppling om sina prestationer och upplever effekterna av sina beslut på ledarskap, operativa resultat och finansiella resultat.

► Fakta

Why Finance Matters! anses av många vara branschstandard för utbildningar i ekonomi för icke-ekonomer och är en av BTS mest populära online-lösningar med cirka 20 000 deltagare varje år.

Turneringar

Turneringar är tävlingsinriktade simuleringar för flera lag som utförs via internet med stöd och coachning av BTS-konsulter. Team från olika företag eller inom samma företag deltar virtuellt i dessa öppna eller interna utbildningsupplevelser. Slutmålet för alla deltagare är att förbättra sitt affärsmannaskap och sin skicklighet i att verkställa strategi i en dynamisk miljö präglad av konkurrens. Företag som låter team delta i BTS öppna och anpassade turneringar sparar resekostnader och hotell men får ändå alla fördelar med upplevelsebaserat lärande. Läs mer på vår webbplats om turneringar på www.btstournaments.com.

► Fakta

BTS Global Tournament är världens största företagsturnering i sitt slag. Varje år lockar vår globala turnering cirka 9 000 lag från företag i hela världen.

Tillväxt, lönsamhet och förvärv

BTS har visat vinst varje år sedan grundandet. Tillväxten har i genomsnitt varit 18 procent per år de senaste 10 åren, varav 13 procent organiskt. Förvärven har skapat synergier i nya lösningar, nya marknader och nya talanger och har på så sätt hjälpt till att driva på tillväxttakten.

Fortsatt tillväxt och vinst

BTS har visat vinst varje år sedan grundandet 1986. Tillväxten har i genomsnitt varit 18 procent per år de senaste 10 åren, varav 13 procent har varit organiskt. Under de senaste fem åren har BTS intäkter ökat fyra gånger och vinsten åtta gånger, varav 40 procent har varit organiskt och 60 procent från förvärv. Företaget har uppnått vinst oberoende av konjunkturläge och trots avsevärda kostnader för förvärv, investeringar i produktutveckling och internationell marknadsetablering. Denna utveckling baseras i hög grad på företagets dynamiska affärsmodell och dess entreprenöriella organisation och strategi.

Under 1990-talet lyckades BTS uppnå en kontinuerlig lönsam tillväxt. Goda marknadsförhållanden, nya produkt-satsningar samt etableringen av kontor i USA, Storbritannien, Finland och Sydafrika spelade en viktig roll för att stärka företaget under denna period. Under lågkonjunkturen mellan 2001 och 2003 lyckades BTS bibehålla sin intäktsnivå, trots det ogynnsamma affärsklimatet, framför allt inom de branscher (IT, telekom och tillverkningsindustri) inom vilka företaget då hade största delen av sin verksamhet. Det skedde genom att hålla fast vid sin etablerade framgångsrika, långsiktiga strategi.

Nysatsningar

Under de svåra marknadsförhållanden som rådde mellan 2001 och 2003 kunde BTS förstärka verksamheten inför framtida tillväxt och lönsamhet genom att genomföra ett antal nysatsningar:

- Nya skräddarsydda affärssimuleringar utvecklades och såldes till företag inom fyra nya branscher: finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi.

- Etablering på två nya marknader: Australien and Spanien.
- Såväl försäljningsorganisationen som samarbetet med strategiskt viktiga, externa partners förstärktes.
- Kundbasen utökades betydligt.

Ökad lönsamhet

BTS strävar ständigt efter att öka lönsamheten. Förändringar och nysatsningar som genomfördes av företaget under konsolideringsperioden mellan 2001 och 2003 har, i kombination med större fokus på att öka andelen licensintäkter, lett till en betydande förbättring av marginalerna.

Lämpliga förvärv

BTS expansionsstrategi är främst grundad på organisk tillväxt. Företagets förvärvsstrategi har därtill ytterligare stärkt dess position. Förvärvsstrategin strävar efter att skapa en bredare bas för framtida organisk tillväxt genom att tillföra nya marknader, nya värdeskapande produkter och tjänster samt nya kompetenser.

Under 2002-2003 genomförde BTS två mindre förvärv i Australien respektive Spanien. Båda de förvärvade företagen har sedan dess bidragit till koncernens jämna tillväxt och starka ekonomiska resultat.

Förvärv under 2005 och 2006

BTS förvärvade The Strategic Management Group Learning Solutions och Business Game Factory år 2005 samt The Advantage Performance Group och The Real Learning Company år 2006. Dessa förvärv har stärkt koncernen på många olika sätt:

- Genom att expandera inom områden som ledarskap, försäljning (världens näst största utbildningsmarknad efter IT) och "Operational Excellence" har BTS breddat sitt kunderbudande. På så vis är koncernen mindre känslig för förändringar i konjunkturen.
- De nya företagen inom koncernen har tillfört nya inlärningsrelaterade teknologier och nya leveransmetoder.
- Förvärven har väsentligt breddat BTS kundbas.
- Värdefulla nya talanger har tillkommit.

Som ett resultat har BTS blivit en mer komplett koncern med en stark grund för att kunna nå sin vision "The World's No.1 Learning & Development Consultancy – innovating how companies change, learn and improve". Under de närmaste åren kommer BTS framför allt att fokusera på förvärv på marknader.

Förvärv

- ▶ **2002** - BTS Australien etablerat genom förvärv.
- ▶ **2003** - BTS Spanien etablerat genom förvärv.
- ▶ **2005** - Förvärv av SMG, Philadelphia, USA.
- ▶ **2005** - Förvärv av Business Game Factory, Helsingfors, Finland.
- ▶ **2006** - Förvärv av The Real Learning Company, Scottsdale, Arizona samt The Advantage Performance Group Tiburon, Kalifornien, USA.





Affärsmodell

Grunden för tillväxt ligger i BTS förmåga att skapa långsiktiga kundrelationer på olika nivåer i kundorganisationen. Ett initialt uppdrag för BTS skapas och genomförs oftast med kundens ledande chefer. En produktutvecklingsprocess utförs i nära samarbete med kunden.

BTS förmåga att leverera positiva resultat som väl överträffar kundens förväntningar i ett initialt projekt leder till anpassade lösningar för ledare och medarbetare på olika nivåer i organisationen.

Nätverksbaserad marknadsföring

BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher.

Nätverk, som utgörs både av ledande chefer som fattar strategiska beslut om förändrings- och utbildningsprojekt, och de som köper lösningarna, hjälper till att generera nya uppdrag och kunder. När BTS bearbetar en ny bransch är fokus inledningsvis på några få ledande företag. När uppdragen väl har slutförts tjänar de som positiva referensprojekt vid nyförsäljning till andra företag i samma bransch.

Geografisk expansion med begränsad risk

BTS utvidgar kontinuerligt sin affärsverksamhet till nya marknader runt om i världen. BTS arbetar med multinationella företag och genomför projekt i många

länder, men inte alltid med ett lokalt kontor på varje marknad.

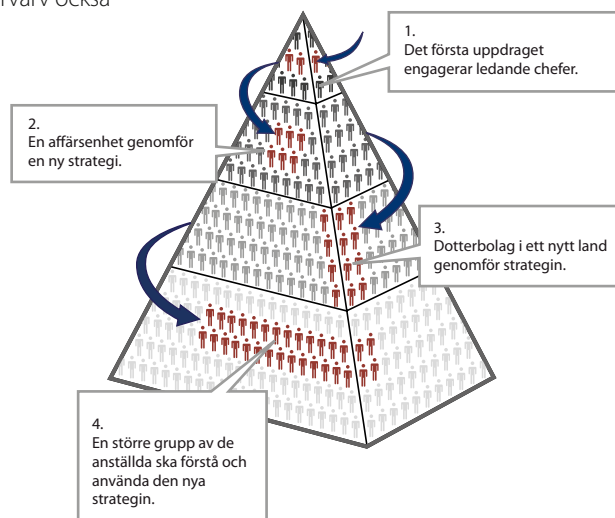
Befintliga kundrelationer utgör alltid grunden när BTS etablerar en verksamhet på en ny marknad något som reducerar riskerna vid en expansion. Dessutom arbetar BTS hårt för att utveckla nära relationer med andra stora bolag som är aktiva på marknaden.

När tillräcklig affärsvolym har skapats på den nya marknaden och den framtida potentialen bedöms som intressant kan BTS ta ett logiskt nästa steg och öppna ett lokalt kontor men då med lägre risk.

Förvävsstrategi

BTS tillväxt ska primärt ske organiskt, men under de senaste åren har förvärv också skett i olika länder.

BTS förvävsstrategi bygger på att skapa en bredare bas för framtida organisk tillväxt och samtidigt aktivt konsolidera en mycket fragmenterad marknad och skapa möjligheter att erbjuda både befintliga och nya kunder, värdeskapande produkter och tjänster. Samtliga förvärv har lett till korsförsäljning, vilket är ett resultat av en medveten satsning på att identifiera nya affärsmöjligheter i linje med behoven inom den utökade kundbasen. Utbildningen av account managers liksom behovsriktade diskussioner med enskilda kunder, har spelat en viktig roll i denna process.





”BTS framgångsrika tillväxt och lönsamhet vilar på kvalitetsfokus, långsiktiga kundrelationer och nätverksbaserad marknadsföring.”

Intäktsmix

Utveckling av intäktsmixen

BTS intäkter härrör sig från:

- Kundanpassning.
- Lärarledda seminarier.
- Licenser.

BTS arbetar kontinuerligt med att utveckla och kombinera olika inlärningsmetoder för att säkerställa optimal, värdeskapande kundnytta och samtidigt stärka sitt egna intäktsflöde och lönsamhet.

Effektiva kundanpassningar

I samarbete med kunderna skräddarsyr BTS både innehållet och utformningen av sina affärsprogram. Företaget har framgångsrikt förbättrat lönsamheten genom att effektivisera processen för kundanpassning. Detta har skett genom förbättring och finjustering av utvecklingsmetoder samt ökad återanvändning av tidigare utvecklingsarbeten.

När BTS utvecklar lösningar för bolag i nya branscher är kostnaderna för kund-anpassning initialt höga. Med senare åter-användning av erfarenhet och kunnande, sjunker emellertid kostnaderna.

Seminarier

– utgör merparten av intäkterna

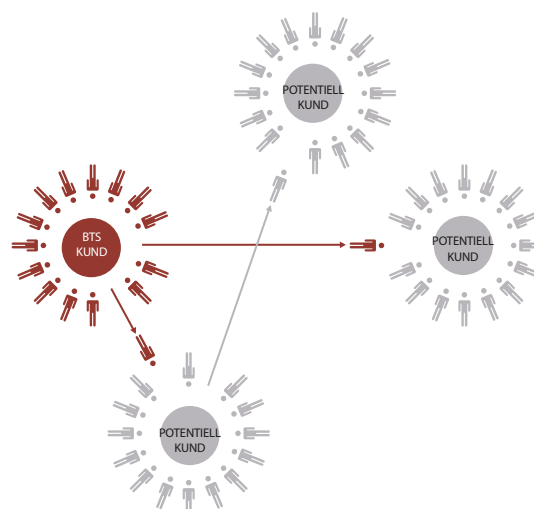
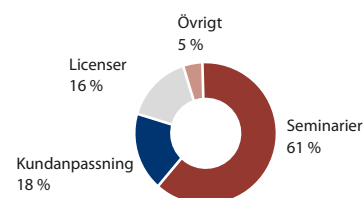
Lärarledda seminarier utgör fortfarande den största intäktskällan och är den dominerande leveransformen för BTS. BTS konsulter är djupt involverade i hela utvecklingsprocessen och genomför de skräddarsydda lösningarna under leveransskedet.

Ökade licensintäkter

BTS levererar även sina lösningar via webben, på CD och i form av manuella lösningar. Målsättningen är att öka intäktsflödet från licenser. Licensbaserade affärssimuleringar är mycket effektiva inlärningsverktyg för kunder – de

möjliggör att nå stora grupper av medarbetare i kundorganisationen, oavsett var de befinner sig i världen och på vilka nivåer de arbetar. Det är även ett mycket lönsamt sätt att kapitalisera på BTS kompetenser.

Nettoomsättning per intäktslag, 2008



Marknaden

Viljan att förbättra produktivitet och driva på förändring är högre än någonsin i den globalt sammanlänkade ekonomin. I syfte att uppnå ett snabbt och effektivt utförande behöver företag förändrings- och utbildningsmetoder som fungerar.

Traditionellt lärande och traditionell kunskapsöverföring i form av föreläsningar, bildspel, pärmar och gruppdiskussioner har över tiden visat sig vara ineffektiva. Dessa metoder kan vara intressanta och stimulerande, men resultaten levereras inte: jobbet blir inte gjort.

Jobbet blir gjort när deltagare och elever förändrar sitt affärsbeteende, vilket leder till positiva affärsresultat.

Förändringshantering har blivit en del av det dagliga ledningsarbetet.

Hösten 2008 publicerade The Economist Intelligence Unit (EIU) en rapport med svar på frågan "hur reagerar toppcheferna på världens ledande företag på dynamiken i förändring?".¹

Viktiga iakttagelser:

- Kreditstramningen och den ekonomiska avmattningen påverkar hur företagen agerar. Företagsledare reagerar på den ekonomiska avmattningen genom att påbörja fler förändringsprogram. Dessa satsningar kommer främst att styras av behovet av operativ effektivitet och kostnadsminskningar.
- De flesta företag lyckas inte med sin förändringshantering. Trots det faktum att ekonomiutbildningarna har undervisat i förändringshantering i flera årtionden kämpar företagen fortfarande med att omvandla teori till praktik. Hela 58 procent av de som deltog i enkäten säger att de senaste fem åren har endast

hälften av deras förändringsinsatser varit framgångsrika de senaste 5 åren.

- Misslyckande beror ofta på att företag kämpar med personalfrågor. Det hinder som oftast nämns, för att lyckas med förändringshantering, är att övertyga alla anställda på alla nivåer i organisationen (51 procent). Andra personalfrågor, t.ex. att få stöd av lokal ledning (31 procent) och kulturella frågor (27 procent), rankas också högt som stora hinder för att framgångsrikt kunna genomföra förändringar. Problemet är inte ovilja; alla som deltog i studien höll med om att medarbetare vill bli övertygade. Det handlar om hur det genomförs.
- Det handlar inte om pengar. Bara 8 procent av dem som deltog i studien ansåg att otillräckliga medel är den huvudsakliga orsaken till att förändringsprogram har misslyckats det senaste året.

De viktigaste komponenterna i framgång är enligt EIU-rapporten:

Ledarskap: De bästa ledarna är inte de som bara lägger fram sina planer utan de som kan förmedla en vision, inspirera människor med engagemang och hjälpa dem att bidra med sin egen kreativitet till projektet.

"Vilja att förbättra produktivitet och driva på förändring är högre än någonsin i den globalt sammanlänkade ekonomin."

Planering: Detta innefattar både det grundläggande att veta vart man är på väg, brist på tydligt definierade milstolpar var en av de mest bidragande orsakerna till misslyckande hos 24 procent av företagen, och de psykologiska aspekterna av att kunna få med sig andra.

Kommunikation: På nästan vart femte företag var bra kommunikation en av de mest bidragande orsakerna till framgång vid förändringshantering.

Mönster för storlek och tillväxt

USA visar fortfarande vägen

USA är även fortsättningsvis världsledande i fråga om företagsutbildning på grund av storlek på hemmamarknaden samt på anpassningsbarheten och styrkan i affärsvärlden globalt sett. Amerikanska företag har ett avancerat angreppssätt när det gäller att optimera investeringar i affärsrelaterad utbildning och utveckling. En majoritet av världens största företag kommer från USA och tillsammans är de den viktigaste kraften i den globaliserade affärsvärlden.

Både de främsta ledningsmodellerna och ekonomiutbildningarna är amerikanska. Enligt rankingen Financial Times Global MBA Rankings 2009² finns fem av världens främsta tio ekonomiutbildningar i USA.

BTS marknad är värd 10 miljarder USD

Den sammanlagda marknaden för företagsutbildning i USA minskade från 2007 till 2008, från 58,5 miljarder dollar till 56,2 miljarder dollar (inklusive löner till företagets interna utbildningsresurser).

1. "A change for the better. Steps for successful business transformation, The Economist Intelligence unit, May 2008"

2. "Financial Times Global MBA Rankings 2009"



Av detta minskade investeringarna i produkter och tjänster från externa leverantörer från 16,4 miljarder dollar 2007 till 15,4 miljarder dollar 2008, enligt en rapport om branschen för företagsutbildning av Bersin & Associates.³

Det segment som BTS vänder sig till på marknaden i USA (utbildning på chefsnivå och av försäljningsorganisationer) uppskattas ha minskat med cirka 10 procent från 5 miljarder dollar till 4,5 miljarder dollar.

Den svagare efterfrågan både på den totala marknaden och i BTS segment avspeglar den övergripande negativa utvecklingen i den allmänna ekonomin. Efterfrågan på BTS tjänster fortsatte dock att utvecklas positivt under det fjärde kvartalet, med undantag för APG, som hade en negativ tillväxt på 21 procent 2008.

Den viktigaste anledningen till varför BTS har fortsatt växa trots nedgången på marknaden är att BTS tjänster har konkurrensfördelar när det gäller att

skapa resultat för våra kunder och det faktum att vi arbetar med strategiskt viktiga projekt för de flesta av våra kunder. BTS har konsekvent, under många år, vuxit snabbare än marknaden för företagsutbildning och -utveckling.

Tillväxtfaktorer och trender på marknaden

Strategi – utförande

BTS upplevelsebaserade utbildningslösningar som bygger på simulerings-teknik utgör ett stöd vid förändringsprocesser och genomförande av strategier för överbrygning av klyftan mellan strategi och utförande.

Större delen av olika företagsstrategierna införs aldrig på avsett sätt. Många företag lider av brister i operativt hänseende.

Detta beror ofta på att de flesta anställda tycker att strategin är för abstrakt och inte förstår hur den ska tillämpas på deras uppgifter.

Så länge medarbetarna inte tydligt förstår vilka åtgärder de måste vidta med avseende på kollegor och kunder för att uppnå de bästa resultaten, får organisationen problem med att förändra och prestera tillräckligt snabbt för att vara konkurrenskraftig.

Denna klyfta mellan strategi och utförande är en ledningsfråga, för både höga chefer, mellanchefer och linjechefer, samt en fråga om engagemang i hela organisationen.

Effektiva investeringar i utbildning och utveckling, för att öka strategisk enhetlighet och förmåga att utföra, är viktiga om företagen önskar lyckas med att hantera och införa sina strategier.

Här kan BTS utbildnings- och utvecklingslösningar spela en viktig roll för övergången – ledare och medarbetare kan lära sig hur man fattar rätt beslut och vidtar effektiva åtgärder som förbättrar företagets resultat på alla plan.

3. "The Corporate Learning factbook 2009, Benchmarks, trends and analysis of the US Corporate Training Market. January 2009" Bersin & Associates

EIU-rapporten från 2008¹ visar att de viktigaste frågorna i de flesta processer som rör förändringshantering handlar om människor.

”I stället är det vanligaste problemet vid förändringshantering att övertyga alla i organisationen (ett av de tre största hindren enligt 54 procent av respondenterna). Det andra och det femte största hindret – brist på stöd från lokal ledning (31 procent) och kulturella utmaningar (27 procent) – är egentligen samma problem fast med särskilda medarbetare. Med andra ord kämpar företagen med väldigt grundläggande medarbetarfrågor, i synnerhet vad gäller att motivera dem att sluta använda gamla arbetsmetoder och gå över till något nytt.”

”I ett typiskt förändringsprogram handlar det inte om att skicka ut nya organisationsscheman, den nya budgeten eller den nya strategin med några projekt. Det handlar istället om att förändra människors beteende, ofta många personers beteende, och det är ingen enkel sak.”

Professor John P Kotter, Harvard Business School

Utmaningar för framgångsrik global ledning

Globala företag står inför en allt högre komplexitet och ständig förändringspress på grund av avregleringar, globalisering och tekniska framsteg.

Enligt en rapport från 2007 ifrån The Economist Intelligence Unit (EIU)⁴ anser toppchefer att de största utmaningarna för att driva ett framgångsrikt globalt företag under de kommande tre åren är:

- Förstå kunder i många olika regioner (45 procent).
- Hitta kompetenta medarbetare i många olika regioner (35 procent).

- Kommunicera en enhetlig strategisk vision (34 procent).
- Leda team effektivt över nationsgränser (33 procent).

Utbildning och utveckling som det viktigaste strategiska vapnet

Enligt EIU-rapporten från 2007 som citeras ovan anser en majoritet av toppcheferna på globala företag, att utbildnings- och utvecklingsprogram är det viktigaste sättet att övervinna utmaningar i fråga om global ledning för att uppnå operativ överlägsenhet, snabba på förändring och förbättra företagets resultat.

Toppcheferna rankar följande områden som de viktigaste i fråga om att säkerställa att medarbetarna har de färdigheter som krävs för att uppnå företagets strategiska mål under de kommande tre åren:

- Utbildnings- och utvecklingsprogram (76 procent).
- Lägga högre vikt vid resultatbaserad ersättning (63 procent).
- Rotation av personal mellan olika funktioner och på olika avdelningar (38 procent).
- Outsourca aktiviteter till externa tjänsteleverantörer (22 procent).

Konvergens i branschen

Det finns en stigande efterfrågan på kunskapsintensiva tjänsteföretag som hjälper globala företag i arbetet med att genomföra strategier – t.ex. managementkonsulter, företag som erbjuder affärsutbildning och företag som erbjuder teknikutbildning.

Det är här BTS och dess upplevelse-baserade utbildnings- och utvecklingslösningar kommer in i bilden. BTS lösningar bildar ett lönsamt nischsegment där dessa branscher konvergerar.

Därför kan BTS utnyttja konvergensen genom att kombinera och utveckla kompetens inom dessa tre områden – och samtidigt bli en strategisk samarbetspartner till kunderna.

Human- och organisationskapital

Accenture beräknar att värdet på immateriella tillgångar har ökat från 20 procent av företagets totala värde 1980 till cirka 70 procent i dag.⁵

Denna utveckling stöds bäst av användning av och investering i immateriella tillgångar:

- Humankapital, t.ex. färdigheter, utbildning och kunskap.
- Organisationskapital, t.ex. företagskultur, ledarskap, en enhetlig företagsstrategi och lagarbete.

Allt fler kunskapsarbetare

Eftersom ”kunskapsarbetare” i dag utgör en stor och växande andel av medarbetarna i världens största företag, väntas en stigande efterfrågan på affärsutbildningar.

Enligt McKinsey utgör arbetskraft med högre utbildning, eller kunskapsarbetare, nu 25 procent eller mer av de som arbetar inom sektorerna finansiella tjänster, vård, IT, läkemedel samt media och underhållning. Kunskapsarbetare är företagets mest värdefulla medarbetare, vilket innebär att det är särskilt viktigt för organisationerna att hålla engagemanget uppe hos dem.⁶

Vinna den globala dragkampen om duktiga medarbetare

Demografiska förändringar, globalisering och kunskapsarbetares allt större betydelse är några av de viktigaste externa faktorerna som tvingar företag och andra organisationer att ta utbildnings- och medarbetarfrågor på större allvar.

Företagen kan bara vinna den globala dragkampen om duktiga medarbetare

4. ”CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond,” The Economist Intelligence Unit, 2007. The Economist Intelligence Unit is the world’s foremost provider of country, industry and management analysis.

5. Accenture’s Outlook Journal, Getting a Truer Picture of Shareholder Value, June 2005. Accenture is a global management consulting, technology services and outsourcing company.

6. The McKinsey Quarterly, The 21st-Century Organization, 2005, No 3. McKinsey is a global management consulting firm advising leading companies on issues of strategy, organization, technology, and operations.

genom att ta till vara skickliga medarbetare företagen redan har, i stället för att ständigt anställa och avskeda. Företag som lyckas bygga upp denna viktiga förmåga genom investeringar i utbildning kommer att ha en konkurrensfördel i dragkampen om de duktigaste medarbetarna.

Om företaget ska vinna dragkampen om duktiga medarbetare, gäller enligt samma resonemang i en bok från Accenture från år 2007, att organisationen måste omvandla ledningen av medarbetarna från en stödfunktion till en konkurrensfördel.⁷

En av de viktigaste poängerna i boken är att utveckling av kunskap och färdigheter nu är en av de viktigaste kompetenserna i en organisation vars grund är skickliga medarbetare. I boken dras också slutsatsen att det är avgörande att fokusera insatser på prestationsförbättring på de medarbetare som bidrar mest till organisationens finansiella resultat.

Konkurrens och BTS ställning på marknaden

Fördelar med upplevelse-baserade utbildningslösningar som bygger på simulering:

Djupare kunskap

Utbildning med anpassade, upplevelse-baserade lösningar som simuleringar, Engage Maps och Learning Maps är överlägsna jämfört med konventionell utbildning vad gäller effektivitet och slutresultat.

Forskning visar att lära genom att göra, ger djupare kunskap än andra utbildningsmetoder.

Kloka beslutsfattare

En organisations utbildningsstrategi måste sträcka sig bortom att enbart bygga upp kunskap. Den måste vara inriktad på att utveckla människor som fattar "kloka" beslut i företagen. Ett viktigt steg i processen är att få nya erfarenheter. Anpassade, upplevelsebaserade lösningar, t.ex. dem BTS erbjuder, ger allt detta.⁸

Få en helhetsbild

Forskning tyder på att upplevelsebaserad utbildning och utveckling, t.ex. affärs-simuleringar, kan skapa "mikrovärldar" där deltagarna får en bättre helhetsbild av hela företaget och dess verksamhetsmiljö.⁹

Följden blir att affärssimuleringar bildar en utbildnings- och utvecklingsprocess

som bidrar till att skapa ett mer enhetligt och framgångsrikt utförande av affärsstrategin, som snabbar upp förändringen och förbättrar företagets resultat.

Stor potential för ytterligare tillväxt

Enligt siffrorna i Bersin & Associates rapport från 2009³ finns det en tillväxtpotential för BTS på den viktiga amerikanska marknaden. Det segment som BTS vänder sig till på marknaden i USA (företagsutbildning på chefsnivå och av försäljningsorganisationer) är värt cirka 4,5 miljarder dollar. Det betyder att BTS marknadsandel på den amerikanska marknaden är cirka en procent i dag.



7. "The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance," by Peter Cheese, Robert J. Thomas and Elizabeth Craig, Accenture, 2007.

8. Jeremy J. Hall, Corporate Cartooning – The Art and Science of Computerized Business Simulation, 2001.

9. Jonathan R. Anderson, The Relationship Between Student Perceptions of Team Dynamics and Simulation Games Outcomes: An Individual-Level Analysis, 2005.



BTS väntar sig att efterfrågan på företagsutbildning minskar under 2009, men att efterfrågan på BTS tjänster fortsätter att utvecklas positivt, tack vare konkurrensfördelar och strategiska fördelar. Tillväxten på lång sikt för företagsutbildning uppskattas till fem procent per år.

BTS ser för närvarande en högre global efterfrågan på sina utbildnings- och utvecklingstjänster till företag på marknader som Asien och Stilla havsområdet samt Latinamerika.

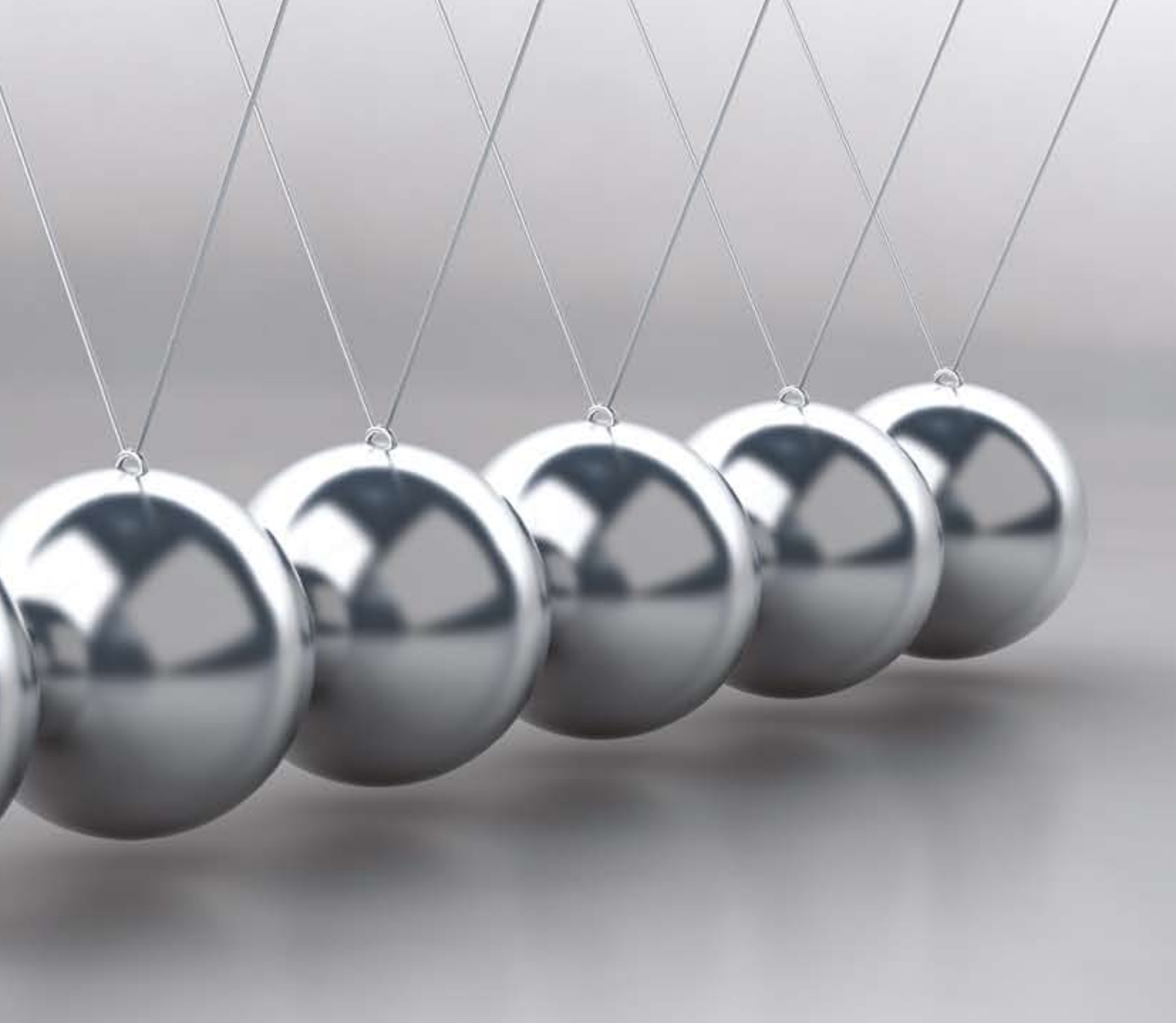
Mångfacetterad marknad för företagsutbildning

En ny typ av utbildningsfunktion – inriktad på resultat

Enligt Josh Bersin, vd på Bersin & Associates, som är världens ledande leverantör av undersöknings- och rådgivningstjänster inom området företagsutbildning och personalutveckling, växer nu en ny typ av utbildningsfunktion fram i många företag.

På grund av konvergensen i den fortsatta företagsexpansionen och de otaliga

utmaningarna vad gäller medarbetarna som företagen står inför i dag, håller en ny typ av utbildningsfunktion på att utvecklas; en som fokuserar på organisationens kapacitet i fråga om kompetens. Denna nya typ av utbildningsfunktion, som anses ha större effekt än traditionella interna utbildningsfunktioner, behövs på grund av bristen på globala ledare och duktiga medarbetare, bristen på kompetens, bristande personalengagemang samt otillräckliga företagskulturer. Vissa egenskaper i den nya utbildningsfunktion som växer fram är:



- **Fokus:** Utbildning som affärsverktyg.
- **Teknik:** Används för att underlätta och uppnå effektivitet och stordriftsfördelar.
- **Processer:** I hög grad inriktade på rådgivning och tjänster.
- **Verktyg:** Väljs med beaktande av möjligheter till stöd och skalbarhet.
- **Mätning:** Av central betydelse samt mycket åtgärdsinriktad.
- **Ledarskap:** Chief Learning Officer (CLO) har ansvar, har samma mål som HR men är självständig.

Samtidigt ser vi hur många utbildningsfunktioner på företag väljer att överge den interna utbildningen. I stället är moderna utbildningsfunktioner inriktade på att utforma program, e-lärande, tjänste- och supportverksamhet, och outsourcar en allt större andel av själva utbildningsdelen till externa samarbetspartners.



Kärnvärden

BTS Core Values

Positive Spirit and Fun

- We believe that a “can do” attitude and humor enhance a successful business.
- We believe in looking at problems openly and view them as opportunities.
- We strive to maintain a good spirit.

Honesty and Integrity

- We believe in being loyal to those who are not present.
- 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’ success depends on teamwork and if the team needs support we do our very best to provide 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 to build up long-term relationships with our clients to create a legacy for the client and his staff.
- We focus on driving results forward - in learning, improved behavior and business performance.
- We encourage the learning, development and rewarding of BTS and its staff.
- 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, to exceed client expectations.
- We balance client’ and BTS’ competencies, best practices and methods to achieve optimal results.

Medarbetare och organisation

BTS kultur utgör grunden för hela vår organisation. Den är en viktig anledning till varför världsledande företag samarbetar med oss och till varför våra medarbetare tycker att BTS är en fantastisk arbetsplats.

Learning Organization



De viktigaste beståndsdelarna i vår kultur är följande:

Frihet & ansvar

BTS ger sina konsulter frihet och självständighet. Konsulterna styr sin tid själva när de är på resande fot, hos kunder och på kontoret. Men denna frihet innebär också ett oerhört

stort ansvar för kundrelationen. Våra konsulter leder chefer på världsledande företag genom BTS-simuleringar och upplevelsebaserade lärandelösningar.

Resultat & framgång

Vi tror att om man hittar de rätta medarbetarna och ger dem frihet och ansvar, kommer de att uträtta storverk. Våra konsulter arbetar med de mest framstående medarbetarna på företag i världsklass. Vare sig vi står på scen framför ett antal höga chefer, sitter i ett möte med en toppchef eller utvecklar en innovativ ny simuleringstillämpning, så tror vi på att leverera det bästa resultatet. Vår unika kultur fostrar konsulter med hög motivation att prestera på topp i alla sammanhang.

Glädje & äventyr

Vår verksamhet handlar om att ha roligt. Vi deltar i avancerade, resultatnriktade affärssimuleringar med mycket erfarna och kompetenta människor i affärsvärlden. Våra kunder är chefer på ledande företag

i hela världen. Att leda 25 höga chefer genom ett par dagars simulering är ett äventyr som vi på BTS liknar vid att vara reseledare på "en intellektuell äventyrsresa".

En lärande organisation

Teamwork utgör en grundsten för BTS – och lärande är det vi sätter främst. Vi arbetar hårt för att utveckla våra medarbetare genom coaching, mentorskap, teamwork och utbildningsprogram. BTS tror att en organisation kan växa och bli bättre genom att "ledare lär upp framtida ledare". BTS medarbetare hjälper varandra att förvärva nya färdigheter och hantera utmaningar.

En bas av mångfald

Vi värdesätter att våra medarbetare har olika bakgrund. Våra framgångar bygger på lag bestående av mycket begåvade och olika yrkesmänniskor som utvecklar och levererar innovativa lösningar till vår globala kundbas. Mångfald gör våra arbetsteam rika på nya perspektiv och kunskaper.

Karriärutveckling

BTS anställda utvärderas med utgångspunkt i det värde som de tillför organisationen och våra kunder. Möjligheter ges efter förtjänst och de anställda kan gå vidare i karriären så snart de har skaffat sig de färdigheter som krävs.

Nyckeltal, medarbetare	2008	2007	2006	2005	2004
Antal medarbetare vid årets slut	267	230	186	150	107
Varav kvinnor, %	35	36	33	31	23
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2,202	2,479	2,298	2,001	1,980



Nyrekrytering

BTS framgångar beror i hög grad på att företaget lyckas rekrytera, utveckla och behålla de allra bästa och mest engagerade medarbetarna. En BTS-konsult stannar i företaget i genomsnitt 6–7 år. Vi tror att detta är ett resultat av att vi satsar mycket på att båda parter ska vara nöjda. BTS har en tydligt definierad process för att upptäcka, locka till sig och behålla begåvade medarbetare med stor utvecklingspotential.

BTS Organisation

BTS-koncernens fyra operativa enheter

BTS-koncernens operativa verksamhet drivs genom fyra enheter där de ansvariga cheferna har fullständigt resultatansvar för respektive geografisk marknad.

BTS Nordamerika

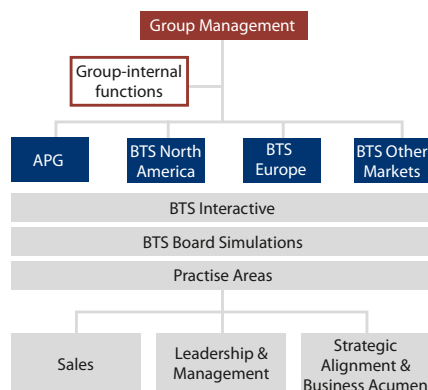
New York (New York), Stamford (Connecticut), San Francisco (Kalifornien), Philadelphia (Pennsylvania), Scottsdale (Arizona) och Chicago (Illinois).

BTS Europa

Stockholm (Sverige), Helsingfors (Finland), Oslo (Norge), London (Storbritannien), Bryssel (Belgien) samt Madrid och Bilbao (Spanien).

BTS Övriga marknader

Mexico City (Mexiko), Johannesburg (Sydafrika), Sydney och Melbourne (Australien), Beijing (Kina), Bangkok (Thailand) och Singapore (Singapore).



BTS is a truly global organization with offices close to our clients in North America, Europe, Asia and Africa.

Advantage Performance Group, APG

APG har sin verksamhet i USA och levererar försäljnings- och ledarskapsutbildning som leder till meningsfulla affärsresultat, genom att använda sin process Advantage WaySM.

Produktspecifika enheter

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

BTS Interactive

BTS Interactive ansvarar för webbaserade och scenariobaserade lösningar.

BTS Board Simulations

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

Fokusområden

BTS har tre fokusområden. Inom varje fokusområde finns specialister och idéutvecklare som ansvarar för framtagandet av nya koncept och lösningar, samt användning av best practice inom hela BTS-koncernen:

- Strategisk samsyn & affärsmannaskap.
- Ledarskap & management.
- Försäljning.

Koncerngemensamma funktioner

Koncerngemensamma funktioner omfattar koncernekonomi, investerarelationer, företagskommunikation samt IT-, process- och personalfrågor.

“Vår vision och våra kärnvärderingar har drivit på BTS otroliga tillväxt under de senaste dryga tjugo åren. Vi har skickliga och engagerade medarbetare som i ett nära samarbete med kunderna bidrar till att övertyga och entusiasmera personalen i fråga om strategiska prioriteringar.”

Henrik Ekelund,
Grundare, VD och koncernchef BTS Group AB (publ)





”BTS arbetar systematiskt för att utveckla och tillämpa processer som ökar kvalitet och produktivitet. Feedback från kunder är en viktig drivkraft.”

Processer

Produktutveckling

Effektiv produktutveckling

En kontinuerlig modern produktutveckling är avgörande för BTS tillväxt och för bolagets marknadsledande roll inom upplevelsebaserad inläring. BTS förvaltar ett värdefullt strukturkapital i form av lösningar, plattformar och processer.

BTS har dessutom byggt in denna erfarenhet i sina system och processer. Ny erfarenhet och nya kunskaper förs in i takt med att kundernas verksamheter förändras. Samtidigt utvecklar BTS nya tjänster baserade på de senaste rönen inom metodik och teknik. Produktutveckling på BTS delas upp i två delar, extern och intern utveckling.

Extern produktutveckling

Extern produktutveckling syftar till att utveckla nya och förbättrade utbildningslösningar inom affärsmannaskap, ledarskap, försäljning och ”Operational Excellence”. Den inriktas även på lösningar för nya medier, till exempel webbaserade affärssimuleringar.

BTS strävar efter att bedriva den externa produktutvecklingen i nära samarbete med kunderna.

Intern produktutveckling

Intern produktutveckling avser arbetet med BTS utvecklingsplattformar och metodiker, vilka utgör grunden för att skapa

nya utbildningslösningar. BTS lösningar baseras på teknik som är allmänt tillgänglig på marknaden till exempel: Excel, Visual Basic och Flash. Intern produktutveckling inriktas på följande verktyg:

- BTS Mini Master är en gemensam utvecklingsmiljö för samtliga datorbaserade simuleringar som genom hög återanvändning ger korta utvecklingstider och högre kvalitet.
- BTS Dokumentplattform för sökning och återanvändning av befintliga dokument.
- BTS Flash-plattform för webbaserade simuleringar.

Kvalitetsmätning

För att säkerställa kvaliteten vid leveranser använder BTS två typer av uppföljning:

- **Initial Quality Survey** - En första kvalitetsmätning hos seminariedeltagare direkt efter varje avslutad affärssimulering för att bedöma kvaliteten på programmet. På en skala på ett till fem är BTS interna mål att nå upp till ett betyg på minst 4,6.

• Verification of Knowledge Transfer

& Application - BTS erbjuder en process för att verifiera att deltagarna omsätter sina kunskaper och lärdomar i praktiken. BTS erbjuder kunder möjligheten att mäta de långsiktiga utbildningsresultaten. Denna uppföljning visar att 50–90 procent av deltagarna har fått bestående kunskaper som de nu tillämpar i sitt dagliga arbete. Den visar också att resultatförbättringarna oftast är många gånger större än kundens investering i utbildningen.

Kvalitetssäkring

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

Rättigheter

BTS äger alla rättigheter till lösningar som utvecklas för kunder. Därmed kan bolaget återanvända generella kunskaper, utvecklad mjukvara och anpassningar vid utvecklingen av nya affärssimuleringar.

Intern produktutveckling

Effektiverar processen för att utveckla kundanpassade simuleringar.

Extern produktutveckling

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



Advantage Performance Group

Advantage Performance Group (APG) är ett unikt konsult- och utbildningsföretag som specialiserar sig på att hjälpa sina kunder att förbättra affärsresultaten, öka försäljningen och lära människor att samarbeta bättre.

Dess nätverk med omkring 40 franchisepartners och över 100 utbildare, arbetar med sina kunder för att få verifierbara affärsresultat. APG förvärvades av BTS i september 2006.

Nätverk och franchisemodell

APG är ett unikt utbildningsföretag. APG:s nätverk bygger på en franchisemodell som stöds av ledande innehållsleverantörer (t.ex. BTS) och de allra senaste utbildningsmetoderna. Det tillämpar också sin metodik för utbildningseffektivitet – Advantage Way™ System – för att hjälpa organisationer att maximera avkastningen på utbildningsinvesteringar (ROI).

APG har hjälpt hundratals ledande organisationer att uppnå sina affärsmål. Företaget erbjuder ledande utbildningslösningar inom områdena:

- Försäljnings- och servicekompetens.
- Ledarskap och ledarutveckling.
- Prestationer på team- och individnivå.
- Strategisk samsyn och affärsmannaskap.

Till skillnad från andra konsult- och utbildningsföretag som bara erbjuder en utvecklingsmodell erbjuder Advantage ett kontinuerligt flöde av utbildningslösningar för att tillgodose kundernas framväxande affärsbehov.

Dessutom garanterar APG mätbara affärsresultat – inte bara förbättrade arbetsprestationer utan också ekonomiska resultatförbättringar, tack vare processen Advantage Way. När kunderna inför systemet Advantage Way kommer deras organisation att uppnå dokumenterade affärsresultat samt högre produktivitet. De vill kunna mäta utbildningens affärsresultat – ett vederhäftigt bevis på

utbildningens värde för organisationen.

APG har en framgångsrik historia på 18 år och representerar i de flesta större städer i USA, Europa och Asien. APG har allt som krävs för att erbjuda kunder leveranser precis när de behövs och stöd vid införande i alla regioner.

Förbättra kundens ekonomiska resultat genom att utveckla människor

Nuvarande besvärliga ekonomiska tider skulle kunna innebära att företagen inte längre vill investera i personalutveckling, men detta kan vara feltänkt. I dag, i högre grad än förr, måste investeringar i utbildning innehålla en kontinuitet som faktiskt ger bättre affärsresultat.

En investering i utbildning från APG ger affärsresultat. Den ger förbättringar som är mätbara, bestående och snabbare leder till resultat för kunderna. Samtidigt får man vederhäftiga mått vilket möjliggör finansiering och stöd från högsta ledningen.

APG har visserligen inte uppnått sin fulla potential än och resultaten speglar inte den totala kapaciteten. Vi är medvetna om utmaningarna och genomför nu en omvandling av hela verksamheten.

Vi har identifierat tre olika fokusområden för att göra Advantage till ett starkare företag i den här miljön:

1. Skilja ut oss från andra konsult- och utbildningsföretag i det rådande ekonomiska läget.

Använda processen Advantage Way rakt igenom i uppdrag – vi kan få kunderna att fokusera sig på affärsresultaten redan från början.

2. Ett större fokus på försäljningsökning och ledarskapsutveckling.

Tack vare samarbetspartners, som BTS, kan vi erbjuda mer strategiska lösningar i hela organisationen – från toppcheferna till den enskilda medarbetaren.

3. Fler beröringspunkter.

Genom marknadsföring kan vi nå fler kunder och hjälpa dem genom den svåra tiden.

Det innebär att våra franchisepartners kan göra en mer proaktiv uppföljning med sina kunder och bistå i att erbjuda unika lösningar till varje kund.



BTS Advantage WaySM System

“Koppla utbildningsinvesteringen direkt till affärsresultat”

Utbildning som ger garanterade affärsresultat

Forskning visar att 85 procent av alla utbildningsinsatser inte har någon effekt på produktiviteten. BTS beslöt sig för att hjälpa sina kunder motbevisa detta. BTS lösning på problemet är systemet BTS Advantage WaySM. När kunder inför systemet BTS Advantage WaySM kommer såväl organisationens produktivitet som affärsresultat att förbättras. Medlemmarna i BTS Advantage WaySM User Group har konsekvent kunnat fördubbla och till och med tredubbla affärsresultaten p.g.a. sina utbildningssatsningar. Och för första gången kan många kunder mäta utbildningens affärsresultat – vilket är ett vederhäftigt bevis på dess värde för organisationen.

BTS Advantage WaySM System

Systemet BTS Advantage WaySM är en unik metod för att effektivisera utbildning som säkerställer att investeringarna i

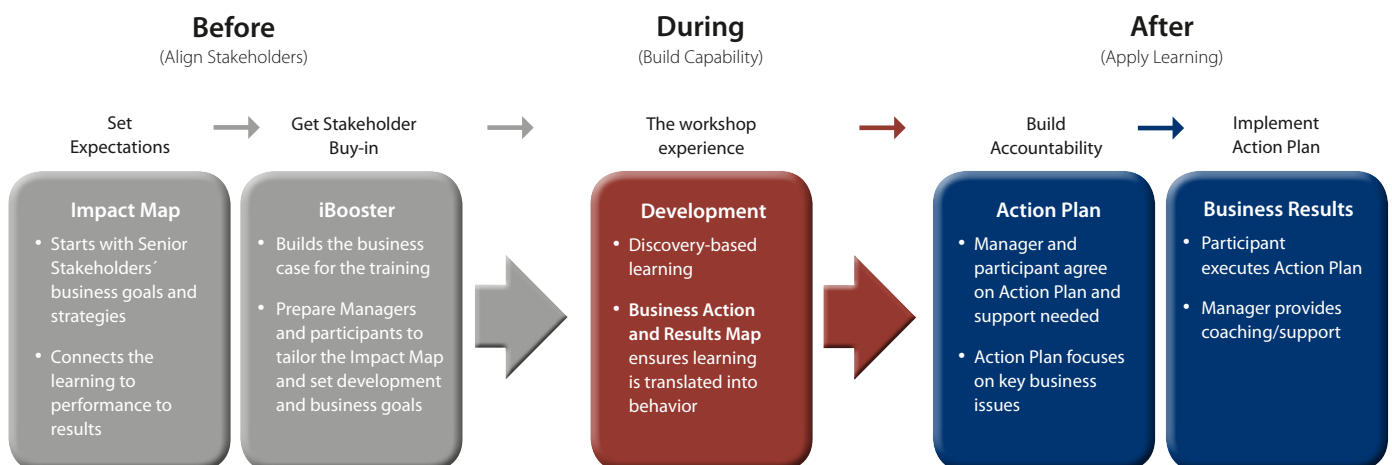
utbildning ger mätbara affärsresultat. Denna vetenskapligt tillförlitliga metod är ett resultat av BTS strategiska samarbete med Dr. Robert O. Brinkerhoff – en välkänd auktoritet på effektivitet i, och utvärdering av utbildning. BTS har ensamrätt till Dr. Brinkerhoffs arbeten, som bygger på över 30 års forskning och praktik och har använts på organisationer som Dell, SPX, Verizon, Maersk, Pfizer, Humana, Standard Bank, Motorola, Anheuser-Busch och många andra.

“Medlemmarna i BTS Advantage WaySM User Group har konsekvent kunnat fördubbla och till och med tredubbla affärsresultaten av sina utbildningssatsningar.”

BTS Advantage WaySM är ett innovativt, effektivt ramverk för att skapa utbildnings- och affärsresultat i hela organisationen. Det skapar en tydlig koppling mellan de genomförda satsningarna och affärsmålen. Det införlivar också BTS Success Case Evaluation Method[®], som är ett praktiskt sätt att mäta och påvisa såväl beteendemässiga förändringar som förbättringar i form av bättre ekonomiska resultat.

Systemet består av interaktiva program för HR-specialister och chefer, däribland det nya webbaserade iBooster – där målet är att utbildning ska ge bättre affärsresultat.

BTS Advantage WaySM är också enkelt att införa, och innebär att organisationer på ett konsekvent, snabbt och effektivt sätt kan använda de nya kunskaperna till att maximera affärsresultaten.



Utmärkelser 2008

BTS har tillsammans med sina uppdragsgivare fått uppskattning för resultaten av olika projekt. Bland annat genom ett flertal utmärkelser:

“Training in Action Award” - Simulations & Serious Games Category, with Accenture

Training magazine honored Accenture and BTS for Accenture’s Enterprise Senior Manager Core Program (ESMC), which uses a customized simulation to provide enterprise employees with a competitive, intense experience to help them align with Accenture’s global business strategy. One of the ten highest-rated employee courses Accenture offers (out of 22,000), the ESMC program has demonstrated powerful evidence that employees are transferring the learning to their jobs.

TRAINING MAGAZINE - NOV, 2008

“Excellence in Learning Awards”- Best Use of Games & Learning, Gold with Accenture

Accenture and BTS were recognized for the “Enterprise Senior Manager Core Program” which provides financial and strategic alignment for enterprise management throughout Accenture.

BRANDON-HALL - SEPT, 2008

“Learning in Practice Award” Excellence in Simulations, Silver

BTS received this honor based on a unique business strategy leadership development program for managers at Tiffany & Co., the world’s premier jeweler, to further its success in marrying classic product creativity and solid business innovation, while undergoing the rapid global growth which brought it to \$2.9 billion in revenues in 2007.

CHIEF LEARNING OFFICER’S - SEPT, 2008

“Learning in Practice Award” for BTS client NetApp

BTS client NetApp was recognized for its groundbreaking executive-level development programs, incorporating competitive business simulations from BTS. These customized business simulations helped NetApp align its global leadership through complex business situations involving strategic initiatives, key decisions and unexpected events.

CHIEF LEARNING OFFICER’S - SEPT, 2008

Top 10 Young Trainers

Dan Parisi, Executive Vice President and BTS San Francisco Managing Director, was selected by Training magazine as a “top ten trainer under 40”. Parisi was singled out by Training editors and an independent judging panel comprising members of Training’s Editorial Advisory Board.

TRAINING MAGAZINE - MAY, 2008

Distinguished Contribution to Workplace Learning and Performance Award

Rob Brinkerhoff was recently named the recipient of the Distinguished Contribution to Workplace Learning and Performance Award by the national ASTD organization.

NATIONAL ASTD ORGANIZATION - MARCH, 2008

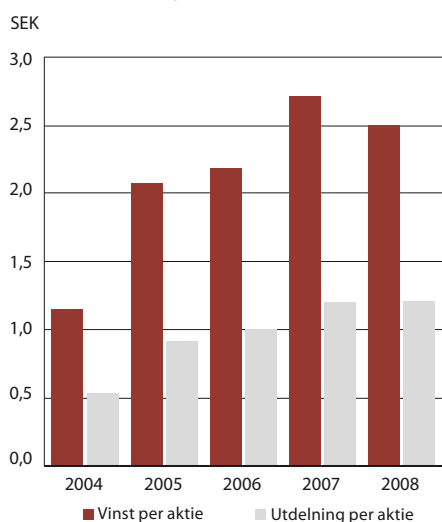


2008 i sammandrag

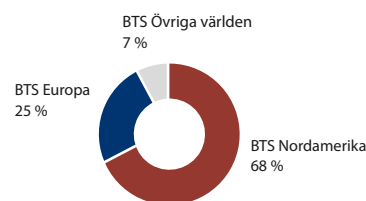
- Nettoomsättningen har under året ökat med 5 procent och uppgick till 548,4 (523,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 8 procent.
- Nettoomsättning för APG minskade med 21 procent i lokal valuta samtidigt som BTS ursprungsverksamhet, rensat för valutakursförändringar, växte med 19 procent.
- Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) minskade med 10 procent till 79,8 (88,3) MSEK.
- Resultat före skatt minskade med 7 procent till 67,6 (72,8) MSEK.
- Resultat efter skatt minskade med 8 procent till 45,0 (48,8) MSEK.
- Efterfrågan på BTS tjänster har varit fortsatt god på samtliga marknader, med undantag för APG som haft en fortsatt negativ utveckling med en svagare efterfrågan under hela perioden. Efterfrågan på utbildnings- och konsulttjänster generellt har försvagats under det andra halvåret, men efterfrågan på BTS tjänster utvecklades positivt och ökade under samma period.
- Korsförsäljningen mellan BTS och The Real Learning Company (RLC) fortsatte utvecklas positivt och försäljningen har under perioden ökat markant jämfört med 2007.
- Nya kunder under året inkluderar bl.a: Alcoa, ConocoPhillips, Deloitte, Exportrådet, Ferrovial, Invitrogen, Leighton Mining, Logica, Mattel, Metso Minerals, National Foods, Publicis Group, Repsol och Subaru North America.
- Ett nytt kontor öppnades i Mexico City.

Nyckeltal	2008	2007
Nettoomsättning, MSEK	548,4	523,2
EBITA, MSEK	79,8	88,3
Rörelseresultat, MSEK	70,5	78,2
Resultat före skatt, MSEK	67,6	72,8
Resultat efter skatt, MSEK	45,0	48,8
EBITA marginal, %	15	17
Rörelsemarginal, %	13	15
Vinstmarginal, %	8	9
Operativt kapital, MSEK	266,9	193,9
Avkastning på eget kapital, %	20	26
Avkastning på operativt kapital, %	31	41
Soliditet vid årets slut, %	56	50
Kassaflöde från den operativa verksamheten, MSEK	32,3	45,2
Kassaflöde, MSEK	-1,6	-4,5
Likvida medel vid årets slut, MSEK	65,9	67,5
Antal medarbetare i medeltal	249	211
Antal medarbetare vid årets slut	267	230
Nettoomsättning per anställd, MSEK	2,2	2,5

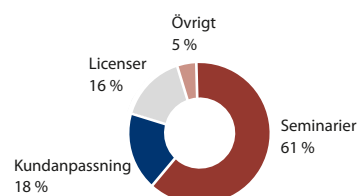
Vinst och utdelning per aktie



Nettoomsättning per operativ enhet, 2008



Nettoomsättning per intäktslag, 2008



Vinst och utdelning per aktie för åren 2003-2005 har justerats med korrektionsfaktorn 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.

BTS i korthet

BTS-koncernen är ett ledande internationellt konsult- och utbildningsföretag

BTS är världsledande på skräddarsydda affärssimuleringar och andra upplevelsebaserade lösningar för inläring som främjar ledande företags förändring, tillväxt och framgång. Vi samarbetar med våra kunder för att utveckla de synsätt och kompetenser som deras medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat. BTS har fler än 250 ytterst talangfulla medarbetare som betjänar fler än 400 kunder, inklusive fler än 50 av företagen på US Fortune 100-listan samt fler än 25 av världens största företag på Global Fortune 100-listan.

Vision: The World's No.1 Learning & Development Consultancy — innovating how companies change, learn and improve.

Mission: We partner with our clients to accelerate change and improve business results.

Kunderbjudande: Vi utvecklar de synsätt och kompetenser som era medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat.

BTS säkerställer att investeringar i lärande leder till bättre resultat och stärkt avkastning (ROI) genom:

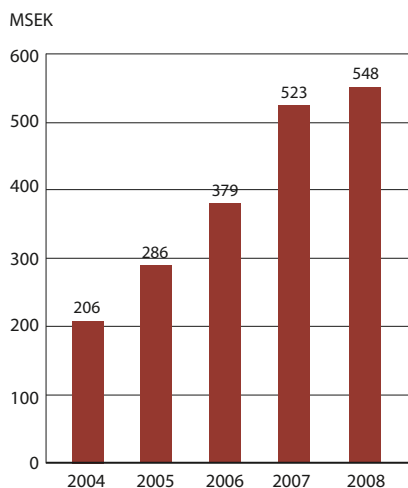
- Upplevelsebaserade lösningar – att lära genom att göra – vilket är det effektivaste sättet att utvecklas.
- Skräddarsydda lösningar som är anpassade till vad som är relevant och genomförbart på arbetsplatsen.
- En heltäckande process som leder till mätbara resultat i verksamheten.

Globala bolag som kunder

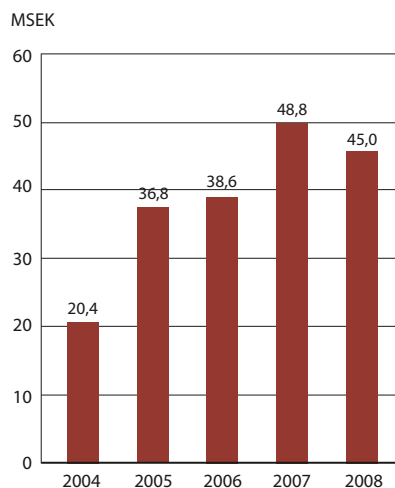
BTS arbetar för närvarande med fler än 400 företag runt om i världen som är verksamma inom branscher som tillverkningsindustri, telekommunikation, IT, finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution, snabbbrörliga konsumentvaror samt energi. Fler än 25 av världens 100 största bolag mätt i börsvärde är BTS kunder. Några exempel på kunder är:

Accenture	Cisco	Humana	Schlumberger	Unilever
AT&T	Coca-Cola	KPMG	Sony	Vattenfall
Autodesk	Energy Australia	Microsoft	Telefonica	Vodafone
BBVA	Ericsson	Nokia	Telstra	Xerox
BG	GAP	Norway Post	Texas Instruments	
Carlsberg	HP	Roche	Toyota	

BTS:s intäkter 2004-2008



BTS:s resultat efter skatt 2004-2008



Customers testimonials

"The BTS business acumen simulation was a key element in the success of Kimberly-Clark's recent off-site meeting for our 'Top 100' leaders. The primary purpose of the conference was to engage our leaders in Kimberly-Clark's strategic direction and increase their understanding of shareholder value creation."

"We asked BTS to create a customized, sophisticated simulation experience that brought our key business challenges to life. The simulation BTS created exceeded our expectations. It was a hit with our senior leaders, and sustained a high degree of active engagement over the course of our 2-day conference. Many of our leaders said the simulation experience made this 'our best leadership conference yet.' Ultimately, the BTS simulation created an exciting communication platform that allowed me to quickly align Kimberly-Clark's senior team around enterprise value creation."

Thomas J. Falk, CEO, Kimberly-Clark

"Not only did the BTS' simulation experience align the top 1,200 managers in the company to our new business model and key financial metrics, but the process of co-creating the simulation with BTS helped our CEO and Executive Leadership Team crystallize our strategic direction and execution steps."

SVP HR leading IT Infrastructure Company

"I was extremely pleased with the contribution that BTS made to both our New Leader and Advanced Leader Development programs. Beginning with their collaboration with our organization on development of the agenda and course content, through the delivery of program materials, BTS was a great partner and a big part of making these programs such a success."

Shane D. Fleming, Chairman of the Board, President and Chief Executive Officer Cytec Industries Inc

"BTS' unique ability to bring thought leadership in sales coupled with their creativity in customizing content for Humana's environment has enabled us to accelerate the development and growth of our sales force. We have developed a true partnership of collaboration. BTS listens and helps find solutions rather than offering us pre-packaged training. Their creative development approach truly changes how people think. We have seen the results in new sales, increased renewal rates, and more executive customer relationships with our sales force."

Cheryl Tidwell, Director of Learning, Commercial Sales, Humana

2008

5-ÅRSÖVERSIKT, BTS AKTIE,
BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT
SAMT ÅRSREDOVISNING



Catalysts for Profitability and Growth

Innehåll

Fem år i sammandrag	4
BTS-aktien	6
Bolagsstyrningsrapport	8
Årsredovisning	
Förvaltningsberättelse	12
Koncernens resultaträkningar	16
Koncernens balansräkningar	17
Koncernens kassaflödesanalyser	19
Moderbolagets resultaträkningar	20
Moderbolagets balansräkningar	21
Moderbolagets kassaflödesanalyser	23
Förändringar av koncernens eget kapital	24
Förändringar av moderbolagets eget kapital	24
Noter till årsredovisningen	25
1. Allmän information	25
2. Redovisningsprinciper	25
3. Transaktioner med närstående	28
4. Upplysning om revisionsarvode	28
5. Leasing- och hyresavtal	28
6. Valutakursdifferenser i rörelseresultatet	29
7. Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala avgifter mm	29
8. Immateriella anläggningstillgångar	30
9. Materiella anläggningstillgångar	32
10. Rapportering per segment	32
11. Finansiella poster	33
12. Skatt på årets resultat	33
13. Resultat per aktie	33
14. Utdelning per aktie	33
15. Finansiella anläggningstillgångar	34
16. Kassaflödesinformation	34
17. Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder	35
18. Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	35
19. Eget kapital	35
20. Finansiella instrument och finansiell riskhantering	35
21. Checkräkningskredit	36
22. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	37
23. Ställda säkerheter	37
24. Ansvarsförbindelse till förmån för koncernföretag	37
Revisionsberättelse	38
Styrelse och revisorer	39
Ledande befattningshavare	40
Global Partners i BTS	40
Adresser	4#

Information till aktieägarna

Årsstämma 2009.

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma (ordinarie bolagsstämma) onsdagen den 29 april 2009 klockan 09.30 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta skall vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast torsdagen den 23 april 2009 samt vara anmälda till BTS Group AB senast måndagen den 27 april 2009, klockan 12.00.

Anmälan görs antingen per telefon, fax eller e-post, tel 08-58 70 70 00, fax 08-58 70 70 01, ir@bts.com.

Vid anmälan skall aktieägaren uppge namn, person- alternativt 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 Euroclear Sweden AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före torsdagen den 23 april 2009.

Utdelning

Styrelsen föreslår utdelning om 1,20 SEK per aktie.

Rapporter och ekonomisk information 2009

Delårsrapporter:

Januari – mars	29 april 2009
April – juni	18 augusti 2009
Juli – september	5 november 2009
Bokslutskommuniké	februari 2010

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm, tel 08-587 07 000, fax 08-587 07 001, e-post 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 BTS Group AB med eller utan koncernens dotterbolag (om ej annat framgår av sammanhanget).

Fem år i sammandrag

Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2008	2007	2006	2005	2004
Nettoomsättning	548,4	523,2	379,1	286,1	205,9
Rörelsekostnader	-466,2	-432,7	-309,3	-233,6	-174,2
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-2,4	-2,2	-2,1	-1,8	-1,1
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-9,4	-10,1	-5,3	-2,0	-
Rörelseresultat	70,5	78,2	62,4	48,7	30,7

Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2008	2007	2006	2005	2004
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	203,6	187,8	203,7	58,2	7,3
Kundfordringar	147,2	116,0	88,7	64,2	36,8
Övriga omsättningstillgångar	34,9	25,2	25,6	14,5	9,7
Kassa och bank	65,9	67,5	72,1	101,1	110,5
Summa tillgångar	451,5	396,4	390,1	238,0	164,3
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	250,9	198,6	174,7	151,5	116,6
Minoritetens andel	-	-	0,5	0,4	0,2
Avsättningar för uppskjuten skatt	-	-	-	-	0,2
Räntebärande skulder	81,9	62,9	80,9	2,1	-
Icke räntebärande lån	0,4	0,1	0,4	0,2	-
Övriga icke räntebärande skulder	118,3	134,8	133,6	83,9	47,3
Summa eget kapital och skulder	451,5	396,4	390,1	238,0	164,3

Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2008	2007	2006	2005	2004
Kassaflöde från den löpande verksamheten	37,5	42,8	38,7	38,9	30,7
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-28,5	-12,2	-140,6	-42,4	-2,9
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-16,0	-32,8	78,6	-12,3	-3,5
Omräkningsdifferenser i likvida medel	5,4	-2,4	-5,9	6,5	-1,9
Årets kassaflöde	-1,6	-4,6	-29,1	-9,3	22,4
Likvida medel vid årets början	67,5	72,1	101,1	110,5	88,1
Likvida medel vid årets slut	65,9	67,5	72,1	101,1	110,5

Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2008	2007	2006	2005	2004
Nettoomsättning	548,4	523,2	379,1	286,1	205,9
Rörelseresultat (EBIT)	70,5	78,2	62,4	48,7	30,7
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	12,8	14,9	16,5	17,0	14,9
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	79,8	88,3	67,6	50,8	30,7
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	14,6	16,9	17,8	17,7	14,9
Vinstmarginal, %	8,2	9,3	10,2	12,9	9,9
Resultat per aktie, SEK ¹	2,5	2,7	2,2	2,1	1,1
Avkastning på eget kapital, %	19,9	26,1	23,6	27,4	18,5
Avkastning på operativt kapital, %	30,6	41,4	52,7	164,7	282,9
Operativt kapital	266,9	193,9	184,0	52,8	6,3
Eget kapital	250,9	198,6	174,7	151,5	116,6
Eget kapital per aktie ¹	13,9	11,0	9,7	8,6	6,6
Soliditet, %	55,6	50,1	44,9	63,8	71,1
Utdelning per aktie, SEK ¹	1,20	1,20	1,00	0,92	0,53
Kassaflöde	-1,6	-4,6	-29,1	-9,3	22,4
Likvida medel	65,9	67,5	72,1	101,1	110,5
Antal medarbetare vid årets slut	267	230	186	150	107
Antal medarbetare i medeltal	249	211	165	143	104
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,2	2,5	2,3	2,0	2,0

¹⁾ 2003-2005 års resultat per aktie, utdelning per aktie och eget kapital per aktie har justerats med korrektionsfaktorn 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.

Definitioner

Rörelsemarginal:

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal):

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar 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 omräknat till helår 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.

Eget kapital per aktie:

Eget kapital exklusive minoritetsintresse dividerat med antal aktier vid årets slut.

Soliditet:

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Utdelning per aktie:

Föreslagen respektive beslutad utdelning dividerat med antal aktier vid årets slut.

Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare:

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

BTS-aktien

Den 6 juni 2001 introducerades BTS på Nasdaq OMX Stockholm och i samband därmed genomfördes en nyemission och bolaget tillfördes 78,1 MSEK efter avdrag för emissionskostnader.

Aktiekapitalet uppgår till 6 016 100 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 17 194 500 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. 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 2008 uppgick antalet aktieägare till 699 (735) 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 anlitats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

Utdelningspolicy

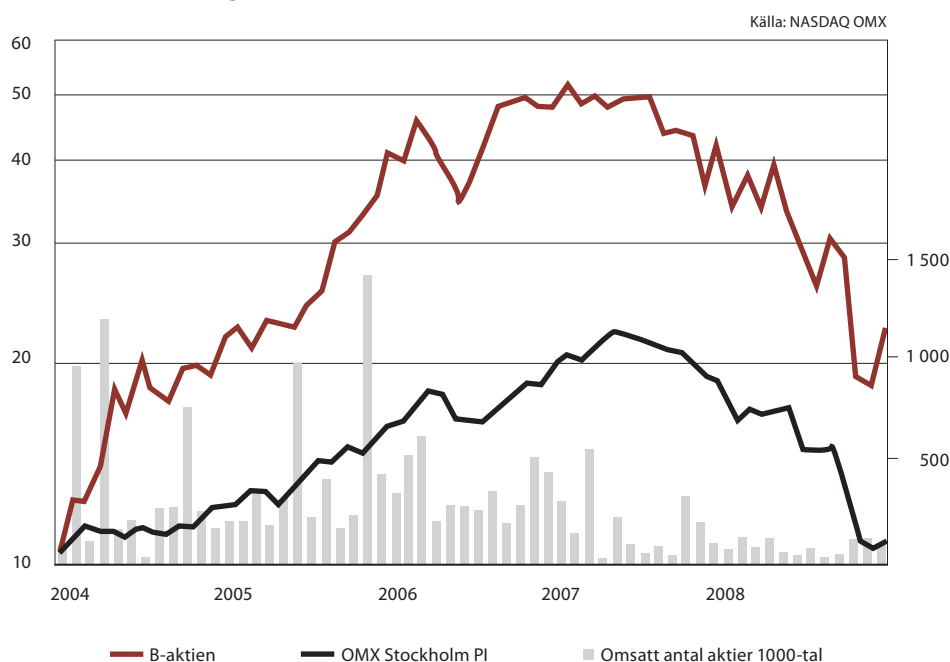
Bolagets ambition är att på lång sikt dela ut mellan 30 till 50 procent av resultatet efter skatt.

Aktiedata

Aktiekurs 2 januari 2008	41,00 SEK
Aktiekurs 31 december 2008	22,60 SEK
Resultat per aktie 31 december 2007	2,50 SEK
Likvida medel per aktie 31 december 2008	3,65 SEK
Eget kapital per aktie 31 december 2008	13,90 SEK

BTS Group AB

BTS aktiekursutveckling 2004-2008



Aktiekapital

Förändring av kapitalet

År	Transaktion	Ökning av aktiekapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp (SEK)
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
2006	Split 3:1	69 300	5 897 300	853 800	16 838 150	17 691 900	0,33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	0,33

Namn	Antal AK A	Antal AK B	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund	816 000	3 181 825	3 997 825	22,15	44,08
Stefan af Petersens	37 800	2 348 774	2 386 574	13,22	10,6
Stefan Hellberg	0	1 455 224	1 455 224	8,06	5,66
Alecta Pensionsförsäkring	0	1 400 000	1 400 000	7,76	5,44
Jonas Åkerman	0	913 800	913 800	5,06	3,55
Länsförsäkringar Småbolagsfond	0	864 000	864 000	4,79	3,36
Nordea Bank Finland	0	605 316	605 316	3,35	2,35
Clearstream Banking S.A., W8IMY	0	543 929	543 929	3,01	2,11
Swedbank Robur Småbolagsfond Sverige	0	537 012	537 012	2,98	2,09
Lannebo Småbolag	0	450 000	450 000	2,49	1,75
Tio största ägarna totalt	853 800	12 299 880	13 153 680	72,87	80,99
Övriga Aktieägare	0	4 894 620	4 894 620	27,13	19,01
Totalt	853 800	17 194 500	18 048 300	100	100

Bolagsstyrningsrapport 2008

BTS Group AB är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm.

BTS Group AB tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning från och med den 1 juli 2008 och lämnar härmed bolagsstyrningsrapport för 2008.

Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) är ett regelverk för noterade bolag och ett komplement till lagstiftning, den egna bolagsordningen och andra regler genom att ange en norm för god bolagsstyrning. Koden behandlar de system samt bolags- och beslutsorgan genom vilka ägarna direkt eller indirekt styr bolaget. Den syftar till att säkerställa aktieägarnas investeringar och koncernens tillgångar samt att den ekonomiska informationen som bolaget avger är tillförlitlig. Eventuella avvikelser från koden förklaras i samband med respektive avsnitt.

Bolagsstyrningsrapporten utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna och har inte granskats av bolagets revisorer.

Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

Bolagsstämman	- högsta beslutande organ.
Styrelsen	- ytterst ansvarig för bolagets organisation och förvaltning.
VD	- ansvarig för löpande förvaltning.
Revisorer	- granskar styrelsens och VDs förvaltning på uppdrag av aktieägarna/årsstämman.

Aktieägare

Totalt antal utställda aktier är 18 048 300, bestående av 853 800 A-aktier och 17 194 500 B-aktier. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

BTS Group AB hade per den 31 december 2008 ca 700 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 72,9 procent av aktierna och 81,0 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 7 i årsredovisningen.

Årsstämma

BTS högsta beslutande organ är årsstämman. Kallelse till årsstämman skall offentliggöras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman och ske i Post- och Inrikes tidningar samt Svenska Dagbladet. Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken en viss avstämningsdag och har anmält deltagande i tid har rätt att delta på stämman. De aktieägare som inte har möjlighet att närvara kan i stället företrädas av ombud.

Årsstämman väljer bolagets styrelse och styrelsens ordförande. Till årsstämmans uppgifter hör också:

- Fastställande av resultat- och balansräkning.
- Beslut om disposition av bolagets resultat.
- Beslut om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD.
- Val av revisorer.
- Beslut om arvoden till styrelsen och revisorerna.

Årsstämman 2008

Årsstämman 2008 ägde rum onsdagen den 7 maj 2008 i bolagets lokaler i Stockholm. 19 aktieägare närvarade vilka representerande 47,8 % av antalet utestående aktier och 62,7 % av rösterna. Samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisor deltog i stämman. Bland annat fattades följande beslut:

- Resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för verksamhetsåret 2007 fastställdes.
- Föreslagen utdelning 1,20 SEK per aktie beslutades.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 525 000 SEK att fördelas med 275 000 SEK till ordföranden och 125 000 SEK till respektive styrelseledamot.
- Arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning.
- För tiden intill nästa årsstämma omvaldes Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord och Dag Sehlin till styrelseledamöter. Dag Sehlin omvaldes till styrelsens ordförande.
- Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare fastställdes.
- Styrelsen bemyndigades att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler som medför att maximalt 1 200 000 B-aktier kan utges mot apportegendom eller kvittning. Bemyndigandet avser företagsförvärv.

Dessutom informerades om att Öhrlings PricewaterhouseCoopers utsett Magnus Thorling till ny huvudansvarig revisor för revisionen av bolaget.

Valberedning

Valberedningen har i uppdrag att i förekommande fall bereda och lämna förslag till bolagsstämman avseende:

- Val av stämмоordförande.
- Val av styrelseordförande och övriga styrelseledamöter.
- Styrelsearvode; totalt och även uppdelat mellan ordförande och övriga styrelseledamöter samt i förekommande fall ersättning för utskotts- och kommittéarbete.
- Arvode till revisor.
- I förekommande fall val av revisor och revisorssuppleant.
- Beslut om principer för utseende av valberedning.

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 27 oktober 2008. BTS tre största aktieägare i samråd med styrelsens ordförande Dag Sehlin utsåg Anders Dahl, Dag Sehlin och Stefan af Petersens att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

Aktieägare i BTS Group AB har haft möjlighet att vända sig till valberedningen med förslag på styrelseledamöter.

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan tillkännages i kallelsen inför 2009 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende

förslag till styrelse i BTS Group AB samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

Styrelsen

Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets organisation och förvaltning och utses av aktieägarna vid årsstämman för perioden från årsstämman fram till slutet av nästa årsstämma. BTS styrelse fattar beslut i frågor rörande bland annat strategisk inriktning, förvärv, investeringar, finansiering och koncernövergripande policyer. BTS styrelse skall även säkerställa en korrekt informationsgivning till BTS:s olika intressenter.

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 7 maj 2008 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fyra ledamöter utan suppleanter.

En gång per verksamhetsår utvärderas styrelsens arbete, antingen inom styrelsen eller med hjälp av externa parter, vilket ligger till grund för styrelsens framtida arbetssätt.

Styrelsen bedöms uppfylla börsreglerna från Nasdaq OMX Stockholm samt Svensk kod för bolagsstyrning vad gäller krav på styrelseledamöternas oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Styrelsens sammansättning och oberoende 2008

Ledamot	Befattning	Invald	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Dag Sehlin	Ordförande	2003	Ja	100%
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004	Ja	90%
Henrik Ekelund	Ledamot	1986	Nej ¹	90%
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Ja	100%

¹ Henrik Ekelund är största aktieägare samt VD och Koncernchef i BTS Group.

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelning mellan ordföranden, övriga ledamöter 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. Bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april, augusti och oktober samt budget för nästkommande år i december. Emellanåt sker delegering till ordföranden och verkställande direktören att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets Chief Financial Officer. Under det gångna året har totalt tio sammanträden ägt rum. Formerna för utvärdering av styrelsens arbete beslutades i november för utvärdering och diskussion i början av 2009.

Styrelsens ersättning

Årsstämman den 7 maj 2008 fastställde att arvode till de styrelseledamöter som ej uppstår lön av bolaget eller dess dotterbolag skall utgå med

sammanlagt 525 000 SEK att fördelas med 275 000 SEK till ordföranden och 125 000 SEK till respektive styrelseledamot.

Styrelseledamöterna i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelsearvode. Styrelseledamöterna omfattas inte av några aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram för koncernen.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har till uppgift att granska och ge styrelsen rekommendationer angående principerna för ersättning, inklusive prestationsbaserade ersättningar och pensionsvillkor, till bolagets ledande befattningshavare. Frågor som rör VD:s anställningsvillkor, ersättningar och förmåner bereds av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen. Ersättningsutskottets uppgifter har under året utförts av styrelsen i sin helhet exklusive VD.

Styrelsen skall på årsstämman den 29 april 2009 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen för godkännande av stämman.

Närmare upplysningar om ersättning till ledande befattningshavare finns i årsredovisningen, Not 7.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottets uppgift är att bereda styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Vidare skall revisionsutskottet fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av bolagets revisorer. Utskottet har även till uppgift att ge sin utvärdering av revisionsarbetet till valberedningen samt att biträda valberedningen vid framtagandet av valberedningens förslag till årsstämma till val av revisorer samt storleken på revisionsarvodet.

Revisionsutskottets uppgifter har under året utförts av styrelsen som helhet. Bolagets CFO, tillika styrelsens sekreterare, har varit beredande. Vid vissa delar av revisorns genomgång med utskottet deltar vare sig verkställande direktören eller styrelsens sekreterare för att ge styrelsen tillfälle till enskilda överläggningar med revisorn i enlighet med koden. Utöver detta har varje ledamot möjlighet att ta direktkontakt med revisorerna.

Revisorer

Revisorerna granskar styrelsens och VD:s förvaltning av bolaget och kvaliteten på bolagets redovisningshandlingar och rapporterar resultatet av sin granskning till aktieägarna genom revisionsberättelsen, vilken framläggs på årsstämman. Därutöver deltar revisorn vid det styrelsemöte då presentation av årsbokslutet sker och lämnar sin rapport från granskningen av bolagets resultat, ställning och interna kontroll. Dessutom kan bolagets revisor lämna en redogörelse för sina iakttagelser direkt till styrelsens ordförande om så bedöms nödvändigt.

Revisor väljs av årsstämman för en period av fyra år. Vid årsstämman 2005 omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers med huvudansvarig revisor Lars Berglund för tiden fram till årsstämman 2009. Lars Berglund avgick i samband med årsstämman 2008 och Magnus Thorling utsågs till ny huvudansvarig revisor.

Närmare upplysningar om ersättning till revisorerna finns i årsredovisningen, Not 4.

Bolagets revisorer har för 2008 inte granskat BTS halvårs- eller nio-månadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har, bland annat efter avstämning med bolagets externa revisorer, hittills bedömt att merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras.

Ledande befattningshavare

BTS ledande befattningshavare består av:

Henrik Ekelund, VD och Koncernchef i BTS Group AB, Stefan Brown, CFO och vice VD i BTS Group AB samt Jonas Åkerman, VD i BTS USA, Inc.

Närmare upplysning om de ledande befattningshavarna finns på sidan 40 i årsredovisningen.

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Årsstämman den 7 maj 2008 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknads-mässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

Ersättningsformerna syftar till att åstadkomma samsyn vad gäller det långsiktiga perspektivet på verksamheten genom att premiera prestationer som gynnar bolaget och därmed aktieägarna. Enskilda medarbetares ersättningar skall baseras på respektive befattning och arbetsuppgifter, prestationer, kompetens och erfarenhet. Ersättningen skall normalt bestå av fast grundlön och premiebestämd pensionsförmån vilken högst skall uppgå till 30 procent av den fasta grundlönen. När så bedöms ändamålsenligt kan grundlön och pensionsförmån kompletteras med rörlig ersättning, andra förmåner och deltagande i incitamentsprogram. Endast verkställande direktören i moderbolaget äger rätt till avgångsvederlag vilket vid uppsägning från bolagets sida uppgår till motsvarande 12 månadslöner.

Styrelsen äger rätt att frångå ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall.

Information och kommunikation

BTS:s kommunikation har som övergripande mål att ge aktieägare och anställda, marknadens aktörer samt övriga intressenter en aktuell och rättvisande bild av bolaget och dess verksamhet. Kommunikationen skall vara korrekt och trovärdig samt präglas av en nära relation till bolagets intressenter och baseras på frekventa kontakter, tydlighet och god etik. Det är BTS:s uppfattning att hög kvalitet i kommunikationsarbetet aktivt bidrar till att stärka förtroendet för bolag och ledning så att affärsmålen lättare uppnås.

Aktuell information om BTS publiceras på hemsidan. Delårsrapporter och årsredovisningar publiceras på svenska och engelska. Händelser som bedöms kunna vara kurspåverkande offentliggörs genom pressmeddelanden. Utöver detta kommunicerar bolaget med media, kapitalmarknaden och aktieägare i samband med publiceringen av delårsrapporterna och deltar också löpande i olika andra aktiviteter.

Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

God bolagsstyrning handlar om ordning och reda, korrekt hantering av ekonomisk information och minimering av risker. En god kontrollmiljö bygger även på en organisationsstruktur med tydlig och dokumenterad beslutsdelegering, tydliga riktlinjer och policyer samt en företagskultur med gemensamma värderingar.

Kontrollmiljö

Den interna kontrollen inom BTS baseras på en kontrollmiljö som omfattar organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar. Styrelsen har en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens arbetsfördelning. I arbetsordningen framgår även vilka frågor som ska föreläggas styrelsen för beslut. Rollfördelning mellan styrelse och verkställande direktören finns kommunicerad i styrelsens arbetsordning samt dess VD-instruktion. Verkställande direktören leder därutöver verksamheten utifrån aktiebolagslagen, andra lagar och förordningar, regelverk för aktiemarknadsbolag, svensk kod för bolagsstyrning m.m.

Bolaget har upprättat policyer som avser ekonomisk rapportering, IT och IT-säkerhet och personalfrågor (ersättningar till ledande befattningshavare, arbetsmiljö och jämställdhet) mm. Ekonomiskt ansvar och befogenheter framgår av styrelsens VD-instruktion jämte beslutade attestrutiner. För att begränsa och kontrollera de finansiella riskerna har styrelsen fastställt en finanspolicy.

Bolagets operativa organisation är kommunicerad via organisations-schema kompletterade med roll- eller ansvarsfördelningar.

Styrelsen följer upp att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt upprätthåller ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer. Bolagsledningen ansvarar för det system av interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten.

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

Styrelsen har det yttersta ansvaret för riskhanteringen. En tydlig organisation och beslutsordning syftar till att skapa en god medvetenhet om risker hos medarbetarna och ett väl avvägt risktagande. För att säkerställa att de interna rutinerna och kontrollerna fungerat på ett adekvat och likartat sätt, finns rutinbeskrivning för de viktigaste processerna. Inbyggda kontrollpunkter gör även att risken för felaktigheter i redovisningen minimeras. Likaså finns dokumenterade rutiner avseende hanteringen av bolagets ekonomi- och konsolideringssystem. Aktiviteter sker löpande för att vidmakthålla god intern kontroll och därmed förebygga och upptäcka risker.

Information och kommunikation

Väsentliga riktlinjer, manualer m.m. som påverkar den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras löpande till berörd personal inom koncernen. Det finns såväl formella som informella informationskanaler till bolagsledningen och styrelsen för väsentlig information från medarbetarna. För extern kommunikation följer bolaget de styrande regelverk som tidigare berörts.

Uppföljning

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som bolagsledningen lämnar. Styrelsens arbete innefattar också att säkerställa att åtgärder vidtas rörande eventuella brister och förslag till åtgärder som framkommit vid extern revision.

BTS har ingen egen internrevision baserat på bedömningen att det inte finns särskilda omständigheter i verksamheten eller andra förhållanden som motiverar det.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2008. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

Verksamhet

BTS Group AB är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag inom affärsmannaskap. BTS stödjer företagsledningar 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 5 procent och uppgick till 548,4 (523,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 8 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) minskade under året med 10 procent och uppgick till 79,8 (88,3) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 9,3 (10,1) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) minskade med 10 procent till 70,5 (78,2) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 15 (17) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 13 (15) procent. Resultat före skatt för året minskade med 7 procent till 67,6 (72,8) MSEK vilket överensstämmer med givna utsikter om ett resultat före skatt i linje med föregående år.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 254,2 (219,4) MSEK. Rensat för valutakurseffekter ökade intäkterna med 19 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick för året till 43,8 (47,8) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 17 (22) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 115,2 (149,0) MSEK. Rensat för valutakurseffekter minskade intäkterna med 21 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 2,9 (13,4) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 3 (9) procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 138,2 (117,0) MSEK. Rensat för valutakurseffekter ökade intäkterna med 21 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 30,5 (21,1) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 22 (18) procent.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 40,8 (37,8) MSEK. Rensat för valutakurseffekter ökade intäkterna med 14 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 2,6 (6,0) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 6 (16) procent.

Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 65,9 (67,5) MSEK. Räntebärande skulder uppgick till 81,9 (62,8) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 250,9 (198,6) MSEK och soliditeten var 56 (50) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 37,5 (42,8) MSEK. Ökningen av goodwill består utslutande av effekten av valutakursförändringar. Kundfordringarna har per den 31 december 2008 ökat med 31,2 MSEK främst beroende på valutakursförändringar samt en större fakturering än normalt i december.

Styrelsens förslag till riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår att årsstämman 2009 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2008, se not 7.

Medarbetare

Antalet anställda inom BTS Group AB per den 31 december var 267 (230). Genomsnittligt antal anställda under året var 249 (211) medarbetare.

Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 048 300, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 194 500 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie. Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelser av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har två aktieägare, Henrik Ekelund och Stefan af Petersens, vardera med ett innehav som vid utgången av 2008 översteg 10 procent. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,2 (2,6) MSEK och resultatet efter finansnetto till 10,3 (11,9) MSEK. Likvida medel uppgick till 0 (0) MSEK.

Utsikter för 2009

Det allmänna konjunkturläget gör bedömningen för 2009 mer osäker än normalt. Resultatet före skatt bedöms bli i linje med föregående år.

Marknadsutveckling och BTS strategi för recessionen

Efterfrågan på utbildnings- och konsulttjänster försvagades under det fjärde kvartalet 2008. Efterfrågan på BTS tjänster har likväl varit fortsatt god, med undantag för APG som visade en negativ utveckling även under det fjärde kvartalet 2008. APG har genom sin kund- och produktmix varit mer utsatt för den försämrade marknaden än övriga koncernenheter.

Den kraftiga recessionen påverkar många av BTS kunder väsentligt. BTS bedömer sin position som väsentligt bättre än konkurrenternas till följd av en väl diversifierad kundbas, en undervikt av kunder i de mest utsatta sektorerna samt mycket konkurrenskraftiga lösningar och kundprojekt av strategisk och långsiktig natur.

BTS har en liten marknadsandel och företaget ser goda möjligheter att öka denna under recessionen. BTS strategi för recessionen bygger på att:

- Fokusera säljresurserna på kunder och projekt som bedöms ha fortsatta möjligheter för tillväxt under recessionen.
- Anpassa utbudet till marknads delvis förändrade efterfrågan.
- Öka kostnadseffektiviteten.

Denna strategi har fungerat under 2008 då totalmarknaden bedöms ha minskat medan BTS fortsatte att växa.

BTS erbjudande har genom produktutveckling och genomförda förvärv breddats avsevärt och omfattar förutom världsledande affärs-simuleringar även ledande lösningar inom strategiskt viktiga områden, som till exempel sälj- och ledarskapsutveckling samt internetbaserade utbildningslösningar.

BTS har idag marknads mest kompletta utbud av skräddarsydda simuleringar, en välutvecklad försäljningsorganisation och är samtidigt det enda företaget som globalt kan betjäna stora internationella företag inom dessa områden. BTS kan i högre grad än andra tillgodose kundernas behov av adderade tjänster och lösningar, vilket skapar goda tillväxt-möjligheter på både kort och lång sikt.

Information om risker och osäkerhets-faktorer

Marknadsrisker

Konjunkturkänslighet

Utbildning är konjunkturkänslig. Avtagande tillväxt och kostnads-besparingsprogram påverkar företagens utbildningsbudgetar. På motsvarande sätt innebär förbättrad konjunktur en ökad vilja att investera i utbildning.

Begränsat beroende av enskilda kunder

Under 2008 stod BTS tio största kunder för 22 procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

Inga branscher dominerar

BTS kunder är verksamma huvudsakligen inom nio branscher: tillverkande industri, telecom, IT, finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution, service, energi samt FMCG (snabbbrörliga konsumtionsvaror). Den globala spridningen av kundernas verksamheter minskar BTS exponering för olika branschers konjunktursvängningar.

Geografisk spridning

Huvuddelen av BTS försäljning under 2008 skedde i Nordamerika - 68 procent - medan Europa svarade för 25 procent och övriga marknader svarade för 7 procent. Under senare år har BTS ökat sin närvaro på marknaderna i Asien, Australien, Sydafrika och Kina vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

Fragmenterad konkurrenssituation

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

Operationella risker Kvalitet och varumärken

BTS bygger sin marknadsföring på nätverksbaserad försäljning och goda kundrelationer vilket ställer höga 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 också en kvalitetsupp-följning av alla projekt.

Immateriell egendom

BTS äger rättigheterna till de affärssimuleringar som utvecklas åt kunder. Därmed kan bolaget återanvända båda generella kunskaper, utvecklad mjukvara och anpassningar vid utvecklingen av nya affärssimuleringar. När det gäller licensbaserade produkter och lösningar köper kunden det antal licenser som behövs för deltagande personal inom organisationen, det vill säga med större antal deltagare krävs ytterligare licenser från BTS.

Kompetensförsörjning

En snabb tillväxt medför ett stort behov av rekrytering och utbildning av medarbetare. Samtidigt är det viktigt att behålla kompetent och motiverad personal. För att hantera detta följer BTS en etablerad modell för rekrytering och kompetensutveckling.

Personberoende

För att minska beroendet av enskilda medarbetare och säkra den lång-siktiga kvaliteten på BTS utbildningar är metoder, tekniker och affärs-simuleringar väl dokumenterade.

Finansiella risker

För BTS är en effektiv och systematisk riskbedömning av finansiella och affärsmässiga risker viktig. Koncernens finanspolicy anger riktlinjer och mål för hanteringen av finansiella risker inom koncernen. Finansiering och riskhantering är centraliserad till koncernekonomifunktionen. All valutahantering och kreditgivning till kunder hanteras av dotterbolagen inom ramen för fastställd policy. För utförligare beskrivning, se not 2 Redovisningsprinciper och not 20 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

Valutarisker

De valutor som väger tyngst vad gäller BTS resultat är USD, EUR och GBP. Den löpande exponeringen för valutaförändringar är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak avser samma valuta på respektive marknad. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Känslighetsanalysen nedan visar effekten på rörelseresultatet vid förändringar i värdet av den amerikanska dollarn, euron och det brittiska pundet gentemot den svenska kronan.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2008, KSEK
SEK/USD	+/- 10 %	+/- 3 241
SEK/EUR	+/- 10 %	+/- 485
SEK/GBP	+/- 10 %	+/- 1 638

Kreditrisker

BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter. BTS kundfordringar är fördelade på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 5 821 (7 270) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen för samma motpart.

Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2008	2007	2006	2005	2004
Nettoomsättning	548 370	523 161	379 097	286 119	205 944
Rörelsekostnader	-466 183	-432 693	-309 345	-233 582	-174 123
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-2 369	-2 174	-2 127	-1 772	-1 098
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-9 356	-10 107	-5 270	-2 069	-
Rörelseresultat	70 462	78 187	62 355	48 696	30 723
Rörelsemarginal, %	13	15	16	17	15
Antal medarbetare vid årets slut	267	230	186	150	107
Antal medarbetare i medeltal	249	211	165	143	104
Nettoomsättning per anställd	2 202	2 479	2 298	2 001	1 980

Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken hanteras genom att BTS innehar erforderliga likvida medel jämte reserv i form av beviljad checkkredit. För BTS gäller att upplåning endast får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell överskottslikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån. Rängebindingen på koncernens finansiella tillgångar och skulder är normalt kort. Med ränterisk avses förändringar i marknadsräntan som kan påverka BTS negativt, dels genom att kostnader för företagets upplåning ökar, dels genom fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

Forskning och utveckling

Den utveckling som BTS har bedrivit under året avser kundspecifik produktutveckling och kostnadsförs omedelbart. Någon forskning har ej förekommit enligt definitionen i IAS 38. För utförligare beskrivning, se not 2 Redovisningsprinciper.

Händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång fram till tidpunkten för styrelsens undertecknande av årsredovisningen har inträffat och således ej påverkat upprättandet av balans- och resultaträkningarna.

Förslag till vinstdisposition

Moderbolaget

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

SEK	
Balanserat resultat	43 258 663
Årets resultat	10 305 784
Summa	53 564 447

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet med 6 procentenheter till 45 procent och koncernens soliditet med 3 procentenheter till 53 procent. Soliditeten bedöms betryggande mot bakgrund av att bolagets verksamhet bedrivs med lönsamhet. Likviditeten i bolaget bedöms också betryggande.

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:

SEK	
Till aktieägarna utdelas 1,20 SEK per aktie, totalt	21 657 960
I ny räkning överförs	31 906 487
Summa	53 564 447

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

Utdelningen föreslås utbetalas den 8 maj 2009.

KONCERNENS RESULTATRÄKNINGAR			
KSEK	NOT	2008	2007
Nettoomsättning	10	548 370	523 161
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5, 6	-233 110	-244 767
Personalkostnader	7	-233 073	-187 926
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8, 9	-11 725	-12 281
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-477 908	-444 974
RÖRELSERESULTAT	10	70 462	78 187
<i>Finansiella poster</i>			
Finansiella intäkter	11	848	756
Finansiella kostnader		-3 724	-6 177
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		-2 876	-5 421
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		67 586	72 766
Skatt på årets resultat	12	-22 548	-23 937
ÅRETS RESULTAT		45 038	48 829
Årets resultat hänförlig till:			
Moderbolagets aktieägare		45 038	48 829
Resultat per aktie (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)			
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	13	2,50	2,71
Antal aktier vid årets slut		18 048 300	18 048 300
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		2,50	2,70
Föreslagen utdelning per aktie	14	1,20	1,20

KONCERNENS BALANSRÄKNINGAR

KSEK	NOT	2008-12-31	2007-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	8	161 216	145 093
Andra immateriella anläggningstillgångar	8	28 612	33 048
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	8 727	5 317
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	17	1 926	2 384
Andra långfristiga fordringar	20	3 077	1 959
Summa anläggningstillgångar		203 558	187 801
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	20	147 184	115 955
Övriga fordringar	20	6 228	3 899
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	28 676	21 288
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		182 088	141 142
Likvida medel		65 887	67 473
Summa omsättningstillgångar		247 975	208 615
SUMMA TILLGÅNGAR		451 533	396 416

KONCERNENS BALANSRÄKNINGAR			
KSEK	NOT	2008-12-31	2007-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Aktiekapital		6 016	6 016
Övrigt tillskjutet kapital		39 547	39 547
Reserver		85	-28 257
Balanserad vinst inklusive årets resultat		205 260	181 297
Summa eget kapital		250 908	198 603
Långfristiga skulder			
Övriga skulder	20	616	368
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	20	17 712	23 017
Skatteskulder		6 029	9 281
Övriga kortfristiga skulder	20, 21	93 520	96 977
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	82 748	68 170
Summa kortfristiga skulder		200 009	197 445
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		451 533	396 416
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23, 24		

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYSER			
KSEK	NOT	2008	2007
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		70 462	78 186
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		11 749	12 312
Övriga poster	16	5 357	-1 144
Erhållna räntor	16	848	756
Betalda räntor	16	-3 724	-6 177
Betald skatt för året		-22 838	-23 890
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		61 854	60 043
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		-17 831	-30 514
Förändring av andra rörelsefordringar		-7 315	-4 720
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		798	18 004
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-24 348	-17 230
Kassaflöde från den löpande verksamheten		37 506	42 813
Investeringsverksamheten			
Förvärv av aktier, andelar och verksamhet	16	-23 111	-3 394
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	9	-5 461	-2 252
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	8, 16	-	-6 573
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-28 572	-12 219
Finansieringsverksamheten			
Förändring checkräkningskredit	16, 21	5 634	-14 549
Förändring depositioner		57	-205
Utdelning till aktieägarna		-21 658	-18 048
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-15 967	-32 802
Årets kassaflöde		-7 033	-2 208
Likvida medel vid årets början		67 473	72 054
Kursdifferens i likvida medel		5 447	-2 373
Likvida medel vid årets slut	16	65 887	67 473

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNINGAR			
KSEK	NOT	2008	2007
Nettoomsättning	3	2 215	2 551
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3,4,6	-1 371	-2 084
Personalkostnader	7	-737	-844
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-2 108	-2 928
RÖRELSERESULTAT		107	-377
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	11	13 526	17 719
Ränteintäkter och liknande resultatposter		5	84
Räntekostnader och liknande resultatposter		-3 288	-5 546
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		10 243	12 257
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		10 350	11 880
Skatt på årets resultat	12	-44	-
ÅRETS RESULTAT		10 306	11 880

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNINGAR			
KSEK	NOT	2008-12-31	2007-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	15	110 503	108 816
Fordringar hos koncernföretag		83 181	66 811
Summa anläggningstillgångar		193 684	175 627
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		1 270	1 359
Övriga fordringar		8	76
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	114	126
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		1 392	1 561
Likvida medel		3	14
Summa omsättningstillgångar		1 395	1 575
SUMMA TILLGÅNGAR		195 079	177 202

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNINGAR			
KSEK	NOT	2008-12-31	2007-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 016	6 016
Reservfond		40 726	40 726
<i>Summa bundet eget kapital</i>		46 742	46 742
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		43 259	51 291
Årets resultat		10 306	11 880
<i>Summa fritt eget kapital</i>		53 565	63 171
Summa eget kapital		100 307	109 913
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		170	283
Skulder till koncernföretag		6 705	3 634
Skatteskulder		40	1
Övriga kortfristiga skulder	21	87 569	63 086
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	288	285
Summa kortfristiga skulder		94 772	67 289
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		195 079	177 202
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23, 24		

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYSER			
KSEK	NOT	2008	2007
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		107	-378
Finansnetto	16	52	202
Betald skatt för året		-723	-
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-564	-176
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		210	204
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		8 360	-1 148
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		8 570	-944
Kassaflöde från den löpande verksamheten		8 006	-1 120
Investeringsverksamheten			
Erhållen utdelning från dotterbolag		10 191	12 055
Förvärv av aktier och andelar	15, 16	-	-3 394
Kassaflöde från investeringsverksamheten		10 191	8 661
Finansieringsverksamheten			
Lämnat aktieägartillskott	15	-1 687	-
Koncernbidrag		2 425	2 002
Förändring lån		2 712	34
Utdelning till aktieägarna		-21 658	-18 048
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-18 208	-16 013
Årets kassaflöde		-11	-8 472
Likvida medel vid årets början		14	8 486
Likvida medel vid årets slut	16	3	14

Koncernen								
KSEK	NOT 19	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Minoritetsandelar	Totalt eget kapital	
Ingående balans per 1 januari 2007		6 016	39 547	-20 243	149 343	508	175 171	
Valutakursdifferenser				-8 073			-8 073	
<i>Summa transaktioner redovisade direkt i eget kapital</i>		6 016	39 547	-28 316	149 343	508	167 098	
Årets resultat					48 829		48 829	
<i>Summa intäkter och kostnader i eget kapital</i>		6 016	39 547	-28 316	198 172	508	215 927	
Förändring minoritetsintresse	16					-508	-508	
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					1 232		1 232	
Övriga justeringar				59	-59		0	
Utdelning till aktieägarna					-18 048		-18 048	
Utgående balans per 31 december 2007		6 016	39 547	-28 257	181 297	0	198 603	
Ingående balans per 1 januari 2008		6 016	39 547	-28 257	181 297	0	198 603	
Valutakursdifferenser				28 342			28 342	
<i>Summa transaktioner redovisade direkt i eget kapital</i>		6 016	39 547	85	181 297	0	226 945	
Årets resultat					45 038		45 038	
<i>Summa intäkter och kostnader i eget kapital</i>		6 016	39 547	85	226 335	0	271 983	
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					583		583	
Utdelning till aktieägarna					-21 658		-21 658	
Utgående balans per 31 december 2008		6 016	39 547	85	205 260	0	250 908	

Moderbolaget							
KSEK	NOT 19	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital	
Ingående balans per 1 januari 2007		6 016	40 726	55 204	12 101	114 047	
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>							
Överföring till balanserat resultat				12 101	-12 101	0	
Utdelning till aktieägarna				-18 048		-18 048	
Koncernbidrag				2 780		2 780	
Skatteeffekt av koncernbidrag				-746		-746	
Årets resultat					11 880	11 880	
Utgående balans per 31 december 2007		6 016	40 726	51 291	11 880	109 913	
Ingående balans per 1 januari 2008		6 016	40 726	51 291	11 880	109 913	
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>							
Överföring till balanserat resultat				11 880	-11 880	0	
Utdelning till aktieägarna				-21 658		-21 658	
Koncernbidrag				2 425		2 425	
Skatteeffekt av koncernbidrag				-679		-679	
Årets resultat					10 306	10 306	
Utgående balans per 31 december 2008		6 016	40 726	43 259	10 306	100 307	

Noter

Noter till årsredovisningen

NOT 1 - Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag registrerat i och med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34. Moderbolaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 8 april 2009.

NOT 2 - Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

BTS upprättar sin koncernredovisning enligt Årsredovisningslagen (ÅRL) och RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner samt från och med den 1 januari 2005 i enlighet med International Financial Reporting Standards, IFRS, sådana de antagits av EU. I de flerårsöversikter som presenteras har dessa principer också tillämpats om inte annat anges.

För moderbolaget har ÅRL och RFR 2 Redovisning för juridiska personer tillämpats. Moderbolagets innehav av aktier i dotterbolag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

Koncernens redovisningsprinciper har tillämpats konsekvent vid rapportering och konsolidering av moderbolag och dotterbolag.

Upplysningar om IFRS standarder, ändringar och tolkningar av befintliga standarder som ännu inte har trätt i kraft.

Vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2008 har ett flertal standarder och tolkningar publicerats som är obligatoriska för koncernens redovisning och som gäller från den 1 januari 2009 eller senare.

Standarder som BTS tillämpar i förtid

IFRS 8 – *Rörelsesegment*. Standarden träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2009 eller senare. Den nya standarden innebär att segmentsinformationen presenteras utifrån ledningens perspektiv vilket innebär att den presenteras på det sätt som används i den interna rapporteringen. Koncernens risker och möjligheter påverkas av att den är verksam i olika länder och inom olika geografiska områden. BTS verksamhet styrs och rapporteras endast per geografisk marknad. BTS operativa enheter BTS Nordamerika, BTS Europa och BTS Övriga Marknader utgör BTS rörelsesegment. Internt styrs och rapporteras verksamheten för dessa segment. Detta innebär således att BTS hittillsvarande rapportering inte avviker från standarden. Tillämpningen av IFRS 8 innebär inte någon skillnad vad gäller klassificering av rörelsesegment jämfört med tidigare redovisning enligt IAS 14.

Standarder som ännu inte trätt i kraft men som kan påverka BTS finansiella rapportering vid införandet

IAS 1 (Ändring) – *Utformning av finansiella rapporter*. Ändringen av standarden träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2009 eller senare. Den reviderade standarden kommer inte att tillåta presentation av intäkts- och kostnadsposter i rapporten över förändringar i eget kapital. Detta innebär att alla förändringar i eget kapital som inte avser ägare ska redovisas i en separat rapport avseende resultat. BTS kommer att tillämpa IAS 1 (Ändring) från och med den 1 januari 2009.

IFRS 2 (Ändring) – *Aktierelaterade ersättningar*. Ändringen av standarden träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2009 eller senare. Den ändrade standarden klargör att intjäningsvillkor endast utgörs av tjänstgöringsvillkor och prestationsvillkor. Koncernen kommer att tillämpa IFRS 2 (Ändring) från den 1 januari 2009. Den förväntas dock inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapportering.

IFRS 3 (Ändring) – *Rörelseförvärv*. Ändringen av standarden träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 juli 2009 eller senare. Den reviderade standarden föreskriver att förvärvsmetoden tillämpas för rörelseförvärv, men med några väsentliga ändringar. Dessa innebär bland annat att alla betalningar för förvärv redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen medan efterföljande villkorade tilläggsköpeskillningar klassificeras som skulder, som omvärderas via resultaträkningen. Vidare att alla transaktionskostnader avseende förvärv ska kostnadsföras. Koncernen kommer att tillämpa standarden från och med räkenskapsåret som börjar 1 jan 2010. Ändringen gäller framåtriktat för förvärv efter tidpunkten för ikraftträdandet vilket kommer att påverka redovisningen av framtida förvärv medan ändringen inte kommer att ha någon effekt på tidigare gjorda förvärv.

Övriga standarder och tolkningar bedöms preliminärt inte få någon redovisningsmässig effekt eller medföra behov av ytterligare upplysningar.

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. Samtliga dotterbolag ägs till 100 procent. Dotterbolag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då bestämmande inflytande överförs till koncernen.

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. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på koncernens andel av identifierbara förvärvade tillgångar, skulder och eventualförpliktelser redovisas 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. För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas resultat och finansiell ställning till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs.
- Intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittskurs.
- Valutakursdifferenser som uppstår redovisas som en separat del av eget kapital.

Vid förvärv av dotterbolag kan tilläggsköpeskillningar utgå. Anticiperad tilläggsköpeskillning fastställs utifrån bedömningar huruvida villkor för utbetalning kommer att uppfyllas.

Kurserna för koncernen relevanta valutor var:

	genomsnitt 2008	31 december 2008	genomsnitt 2007	31 december 2007
USD	6,58	7,75	6,76	6,47
GBP	12,09	11,25	13,53	12,91
EUR	9,61	10,94	9,25	9,47
ZAR	0,80	0,82	0,96	0,94
AUD	5,53	5,36	5,66	5,66
CHF	605,86	734,55	563,31	569,85

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 träffande avtal. Försäljning redovisas netto efter mervärdesskatt och eventuella kursdifferenser vid försäljning i utländsk valuta.

För utförd kundanpassning/utveckling 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.

Ersättningar till anställda

Pensioner

Koncernen har olika pensionsplaner för olika länder. Samtliga planer är avgiftsbestämda och tillgångarna förvaltas av utomstående. Företaget betalar fastställda avgifter och har därmed fullgjort sina förpliktelser. Koncernens resultat belastas för kostnader i takt med att pensionerna intjänas.

Aktierelaterade ersättningar

BTS Group AB har ställt ut personaloptioner till koncernens medarbetare under 2006. Programmet möjliggör för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna har redovisats som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknas vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden. Det verkliga

värdet på de tilldelade optionerna beräknas enligt Black & Scholes modellen och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisas motsvarar det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntas bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som ersättning för köpta tjänster kostnadsförs fördelat på de perioder under vilka tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baseras på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället. Verkligt värde beräknas med samma värderingsmodell och parametervärden som användes när optionerna ställdes ut.

Avsättningar

En avsättning redovisas då företaget har ett legalt eller annat åtagande som bedöms komma att behöva infrias och om en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras samt om det är troligt att resurser kommer att krävas för infriandet. En avsättning kommer att värderas till nuvärdet av vad som bedöms krävas för att reglera förpliktelsen. Därvid används en diskonteringsränta före skatt som återspeglar en aktuell marknadsbedömning av det tidsberoende värdet av pengar och risker förknippade med åtagandet.

Upplåning

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs, utom till den del de avser anskaffning av en tillgång, varvid lånekostnaderna inräknas i tillgångens anskaffningsvärde.

Upplåning redovisas initialt till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Långfristiga skulder är sådana med en förväntad löptid längre än 12 månader. Övriga är kortfristiga skulder.

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.

Aktuell skatt är skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

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 risker och möjligheter påverkas av att den är verksam i olika länder. BTS verksamhet styrs och rapporteras per geografisk marknad. BTS operativa enheter BTS Nordamerika, BTS Europa och BTS Övriga Marknader utgör BTS rörelsesegment. Internt styrs och rapporteras verksamheten för dessa segment. Se även avsnitt *Standarder som BTS tillämpar i förtid* angående IFRS 8 – Rörelsesegment. För fördelning av koncerngemensamma kostnader, används respektive dotterbolags del av koncernens totala omsättning som fördelningsnyckel.

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 balansräkningen. Motsvarande förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter redovisas som skuld. Tillgångarna skrivs av i en takt motsvarande förväntad nyttjandetid.

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägandet behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden kostnadsförs i resultaträkningen 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 eventuellt nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade enheten.

Produkter, teknologi och programvara

Förvärvade produkter, teknologi och programvaror 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).

Franchisetagarrelationer

Förvärvade franchisetagarrelationer har en begränsad nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt under den bedömda nyttjandeperioden (10 år).

Kundrelationer

Förvärvade kundrelationer har en begränsad nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt under den bedömda nyttjandeperioden (2-15 år).

Varumärken

Förvärvade varumärken med obestämd nyttjandeperiod redovisas till anskaffningsvärde minskat med eventuella ackumulerade nedskrivningar

vid behov. Nedskrivningstest görs årligen eller oftare om det finns indikation på värdenedgång.

Förvärvade varumärken med begränsad nyttjandeperiod redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt under den bedömda nyttjandeperioden (10 år).

Nedskrivningar

Vid indikation på att materiella, immateriella eller finansiella tillgångar har ett bokfört värde överstigande återvinningsvärdet prövas behovet av 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 hänför sig till.

Koncernen undersöker varje år om nedskrivningsbehov föreligger för goodwill eller varumärken enligt följande princip:

Återvinningsvärdena baseras på nyttjandevärde, beräknat som nuvärden av framtida tillväxt och resultatprognoser över en flerårsperiod med beaktande av extrapolerade kassaflöden bortom denna flerårsperiod. 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 segment som goodwill fördelats på.

Viktiga uppskattningar och bedömningar

För att upprätta finansiella rapporter enligt IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt av andra källor. Verkligt utfall kan komma att avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat den perioden.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod enligt ovan beskriven princip. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras, se not 8.

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.

Finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder redovisas i balansräkningen när det finns en avtalsenlig rätt eller skyldighet att från en annan part erhålla respektive erlägga 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:

Lånefordringar och kundfordringar

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka redovisas som anläggningstillgångar. BTS lånefordringar och kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Effektivräntemetoden fördelar räntetäkter 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 redovisade nettovärde. Kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas.

En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att BTS inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Väsentliga finansiella svårigheter hos gäldenären, sannolikhet för att gäldenären kommer att gå i konkurs eller genomgå finansiell rekonstruktion betraktas som indikatorer på att ett nedskrivningsbehov av en kundfordran kan föreligga. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och bedömda framtida kassaflöden. Reservering för osäkra kundfordringar görs efter prövning i varje enskilt fall.

Likvida medel

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och liknande institut samt kortfristiga likvida placeringar med en återstående löptid från anskaffningstidpunkten understigande än tre månader.

Finansiella skulder

De finansiella skulder som innehafts 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.

Transaktioner i utländsk valuta

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för bolagen i koncernen är värderade i den valuta som används där respektive dotterbolag har sin huvudsakliga verksamhet (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor som är moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta.

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.

NOT 3 - Transaktioner med närstående

Inköp och försäljning mellan koncernföretag Koncernen

Vid leverans av tjänster mellan dotterbolag tillämpas marknadsmässiga 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 försäljningen andra koncernföretag.

NOT 4 - Upplysning om revisionsarvode

Arvode och kostnadsersättning

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2008	2007	2008	2007
<i>ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers</i>				
Revisionsuppdrag	469	455	202	283
Andra uppdrag	-	-	-	-
<i>Övriga revisorer</i>				
Revisionsuppdrag	429	581	-	-
Andra uppdrag	24	40	-	-
	922	1 076	202	283

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen, bokföringen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga uppgifter som ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning vid nämnda arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

NOT 5 - Leasing- och hyresavtal

Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 17 024 (15 642). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

	KSEK
2009	14 528
2010	10 219
2011	7 273
2012	4 090
2013	2 156
Därefter	2 108
Summa	40 374

NOT 6 - Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2008	2007	2008	2007
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	1 123	-415	107	-65

NOT 7 - Medeltal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader mm

Medeltal anställda

Koncernen

	2008		2007	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<i>Dotterbolag</i>				
Sverige	36	23	31	17
Finland	13	12	12	12
Belgien	6	3	6	4
Schweiz	2	1	2	1
Spanien	18	10	14	8
Storbritannien	10	7	10	7
USA	133	83	114	71
Australien	20	16	14	11
Mexico	1	1	-	-
Singapore	1	1	-	-
Sydafrika	9	4	8	6
Koncernen totalt	249	161	211	137

Könsfördelning ledande befattningshavare

	2008		2007	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande (exkl styrelse)	0	3	0	5
Styrelse	1	3	1	4

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

Moderbolaget

Moderbolaget har under 2008 inte haft någon anställd personal.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen

KSEK	2008		2007	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
Dotterbolag	196 327	29 435	162 206	25 503
		8 937		8 693

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 1 595 (1 656). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Styrelsearvode

Moderbolaget

VD är ledamot i styrelsen men uppbär inget styrelsearvode. Övriga styrelseledamöter i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelsearvode.

KSEK		2008	2007
Dag Sehlin	styrelsens ordförande	275	270
Mariana Burenstam Linder	ledamot	125	123
Stefan Gardefjord	ledamot	125	123
Tomas Franzén	ledamot	31	123
Summa		556	639

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare nedan.

Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelseledamöter med flera och övriga

Koncernen

KSEK	2008		2007	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<i>I Sverige</i>				
Moderbolag	556	-	639	-
Dotterbolag	3 229	22 982	3 149	20 163
Summa Sverige	3 785	22 982	3 788	20 163
<i>Utanför Sverige</i>				
USA	6 662	116 066	7 725	92 003
Europa	10 800	19 210	8 231	17 932
Övriga	1 370	15 452	1 234	11 130
Summa utanför Sverige	18 832	150 728	17 190	121 065
Koncernen totalt	22 617	173 710	20 978	141 228

Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Bolaget skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. Vedertagna anställningsformer och god praxis skall beaktas i det land medarbetaren verkar vad gäller anställningsförmåner.

Ersättningsformerna syftar till att åstadkomma samsyn vad gäller det långsiktiga perspektivet på verksamheten genom att premiera prestationer som gynnar bolaget och därmed aktieägarna. Enskilda medarbetares ersättningar skall baseras på respektive befattning och arbetsuppgifter, prestationer, kompetens och erfarenhet. Ersättningen skall normalt bestå av fast grundlön och premiebestämd pensionsförmån vilken högst skall uppgå till 30 procent av den fasta grundlönen. När så bedöms ändamålsenligt kan grundlön och pensionsförmån kompletteras med rörlig ersättning, andra förmåner och deltagande i incitamentsprogram. Endast verkställande direktören i moderbolaget äger rätt till avgångsvederlag.

Styrelsen äger rätt att frånga ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser att föreslå årsstämman att principerna är oförändrade för 2009.

Ersättningar och förmåner

Med andra ledande befattningshavare avses de tre (fyra 2007) 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 10 229 (11 876), varav pensionskostnader 1 167 (1 441). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD har lön och övriga förmåner utgått med totalt 2 468 (2 805), varav rörlig ersättning 114 (638). Till grund för rörlig ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 25 (25) procent av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

För VD:s 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 6 594 (7 630), varav rörlig ersättning 2 770 (2 466). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i spannet 13 - 20 procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

Aktierelaterade ersättningar

BTS Group ställde under 2006 ut personaloptioner till koncernens medarbetare.

Personaloptionsplanerna omfattar sammanlagt högst 840 000 personaloptioner, berättigande sammanlagt till förvärv av högst 495 000 aktier av serie B för anställda i USA och högst 345 000 aktier av serie B för anställda i övriga länder, inklusive Sverige.

Varje personaloption som tilldelats anställda i USA ger innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 46,50 SEK. Varje personaloption som har tilldelats anställda i övriga länder, inklusive Sverige, ger innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 55,00 SEK. Varje personaloption har en löptid om fyra år. Optionerna är försedda med intjänandevillkor som innebär att de kan utnyttjas successivt under tre år efter tilldelningen, med normalt 1/3 av totalt antal tilldelade personaloptioner per år, förutsatt att vissa av bolagets styrelse uppställda finansiella mål har uppnåtts. Utnyttjande av personaloptionerna förutsätter anställning vid tidpunkten för nyttjandet.

Förändringar i antalet utestående optioner och deras genomsnittliga lösenpris är som följer:

	2008		2007	
	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	49,82	775	50,21	784
Tilldelade	-	-	46,50	30
Förfallna	55,00	-39	55,00	-39
Per 31 december	49,55	736	49,82	775

Utnyttjande av personaloptioner kan ske efter det att personaloptionerna blivit nyttjandebara och under följande perioder;

- 2009-05-01–2009-05-29
- 2009-11-02–2009-11-30
- 2010-02-22–2010-03-19

Tilldelning får ske med högst 24 300 personaloptioner per person till ledande befattningshavare och med högst 9 000 personaloptioner per person till övriga anställda. Ett fåtal ledande befattningshavare i USA kan dock komma att tilldelas högst 99 000 personaloptioner per person. Ingen person skall garanteras tilldelning av personaloptioner. Av årsstämman utsedda styrelseledamöter och som inte tillika är anställda av bolaget eller annat koncernbolag respektive moderbolagets verkställande direktör, skall inte tilldelas några personaloptioner. Vid tilldelning av personaloptioner skall den anställdes arbetsprestation och dennes position inom samt betydelse för BTS framtida utveckling beaktas.

Personaloptionerna kan föranleda kostnader, i huvudsak sociala avgifter, vid utnyttjande avseende anställda utanför USA. De amerikanska personaloptionerna är så kallade ISO-optioner, vilket medför att dessa, enligt nu gällande lagar, inte är föremål för sociala avgifter. De sociala avgifterna kostnadsförs löpande under personaloptionernas löptid och baseras på optionernas verkliga värde.

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 5 maj 2006 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar. Med hänsyn till prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 3,4 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiseras under intjänandeperioden. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 583 (1 232). Övriga viktiga indata i modellen är betalkurs om 42,30 SEK på tilldelningsdagen, ovanstående lösenpris, volatilitet på 30 procent, förväntad utdelning på 0,92 SEK (och därefter en utdelningstillväxt på 10 procent per år) samt riskfri ränta om 3,0, 3,2 respektive 3,3 procent vid löptid på 2 år, 3 år respektive 4 år.

För att kunna genomföra personaloptionsplanerna på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt samt säkerställa uppkommande kostnader, i huvudsak sociala avgifter beslutades även på årsstämman den 7 april 2006 om en riktad emission av teckningsoptioner till BTS Sverige AB, 556566-7127, berättigande till nyteckning av sammanlagt högst 943 500 aktier av serie B med rätt och skyldighet för BTS Sverige att överlåta eller på annat sätt föfoga över teckningsoptionerna för att säkerställa bolagets åtaganden och uppkommande kostnader i anledning av personaloptionsplanerna.

Vid antagande av att samtliga teckningsoptioner enligt ovan utnyttjas för teckning av nya aktier kommer bolagets aktiekapital att öka med 314 500 och medföra en utspädning motsvarande högst cirka 5 procent av aktiekapitalet och högst cirka 4 procent av rösttalet för samtliga aktier.

NOT 8 - Immateriella anläggningstillgångar

Goodwill Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	145 093	149 873
Inköp	-	2 547
Omräkningsdifferens	16 123	-7 327
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	161 216	145 093
Utgående bokfört värde	161 216	145 093

Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
<i>Franchisetagarrelationer</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	7 996	8 497
Inköp	-	-
Omräkningsdifferens	1 589	-501
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 585	7 996
Ingående ackumulerade avskrivningar	-677	-153
Årets avskrivningar	-639	-533
Omräkningsdifferens	-135	9
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1 451	-677
Utgående bokfört värde	8 134	7 319

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
<i>Produkter, teknologi och programvara</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	28 153	29 763
Inköp	-	-
Omräkningsdifferens	5 531	-1 610
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	33 684	28 153
Ingående ackumulerade avskrivningar	-13 696	-5 834
Årets avskrivningar	-9 138	-8 177
Omräkningsdifferens	-2 707	315
Utgående ackumulerade avskrivningar	-25 541	-13 696
Utgående bokfört värde	8 143	14 457

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
<i>Kundrelationer</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	3 864	4 066
Inköp	-	-
Omräkningsdifferens	750	-202
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 614	3 864
Ingående ackumulerade avskrivningar	-972	-692
Årets avskrivningar	-337	-282
Omräkningsdifferens	-175	2
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1 484	-972
Utgående bokfört värde	3 130	2 892

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
<i>Varumärken</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	9 244	9 762
Inköp	-	-
Omräkningsdifferens	1 812	-518
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	11 056	9 244
Ingående ackumulerade avskrivningar	-864	-196
Årets avskrivningar	-815	-680
Omräkningsdifferens	-172	12
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1 851	-864
Utgående bokfört värde	9 205	8 380
Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar	28 612	33 048

Nedskrivningstest

Goodwill och andra immateriella tillgångar är fördelade på de kassagenererande enheter som väntas bli gynnade av synergierna i genomförda förvärv. Återvinningsvärdena baseras på nyttjandevärde, beräknat som nuvärden av framtida tillväxt och resultatprognoser över en fyraårsperiod samt extrapolerade kassaflöden bortom fyraårsperioden. 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.

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

- Budgeterad rörelsemarginal.
- Tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden.
- Diskonteringsränta tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

Den budgeterade rörelsemarginalen har fastställts baserad på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 3-5 procent använts vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta efter skatt använts vid beräkningarna. Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan i intervallet 9,4-11,1 procent.

Efter gjorda nedskrivningstester har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2008-12-31.

En känslighetsanalys har gjorts för respektive kassagenererande enhet, vilken sammantaget redovisas nedan:

- Om den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 procent lägre än grundantagandet, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 11 procent.
- Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 5 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 6 procent.
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 9,4-11,1 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 16 procent.

Inte heller när ovanstående bedömningar används i testerna indikeras nedskrivningsbehov.

Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

Koncernen

KSEK	2008-12-31			
	Nordamerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	148 174	10 731	2 311	161 216
Produkter, teknologi & programvaror	8 143	-	-	8 143
Franchisetagarrelationer	8 134	-	-	8 134
Kundrelationer	3 130	-	-	3 130
Varumärken	8 549	656	-	9 205
Summa	176 130	11 387	2 311	189 828

KSEK	2007-12-31			
	Nordamerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	123 614	19 168	2 311	145 093
Produkter, teknologi & programvaror	13 540	917	-	14 457
Franchisetagarrelationer	7 319	-	-	7 319
Kundrelationer	2 786	106	-	2 892
Varumärken	7 587	793	-	8 380
Summa	154 846	20 984	2 311	178 141

NOT 9- Materiella anläggningstillgångar

Inventarier

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	16 925	15 895
Inköp	5 759	2 567
Försäljningar och utrangeringar	-547	-983
Omräkningsdifferens	1 215	-554
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	23 352	16 925
Ingående ackumulerade avskrivningar	-11 608	-10 515
Försäljningar och utrangeringar	256	673
Årets avskrivningar	-2 665	-2 146
Omräkningsdifferens	-608	380
Utgående ackumulerade avskrivningar	-14 625	-11 608
Utgående bokfört värde	8 727	5 317

NOT 10 - Rapportering per segment

Koncernen

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras per geografisk marknad, baserat på var ansvarig operativ enhet är lokaliserad. De operativa enheterna BTS Nordamerika, BTS Europa och BTS Övriga marknader utgör koncernens segment vilka i huvudsak utvecklar och levererar de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webblösningar som utvecklas av "BTS Interactive". Fakturering av tjänster mellan de operativa enheterna sker genom att nyttjad tid faktureras på marknadsmässiga villkor.

Koncerngemensamma kostnader faktureras och avskrivningar på immateriella tillgångar fördelas på de operativa enheterna.

KSEK	2008		2007		2008		2007		2008		2007	
	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen			
<i>Intäkter</i>												
Extern försäljning	369 468	368 403	138 205	116 980	40 697	37 778			548 370	523 161		
Intern försäljning	15 612	6 363	33 400	28 196	2 656	1 829	-51 668	-36 388	0	0		
Summa intäkter	385 080	374 766	171 605	145 176	43 353	39 607	-51 668	-36 388	548 370	523 161		
<i>Rörelseresultat</i>	37 871	51 734	30 018	20 454	2 573	5 999			70 462	78 187		
Finansiella intäkter							848	756	848	756		
Finansiella kostnader							-3 724	-6 177	-3 724	-6 177		
Skatt på årets resultat							-22 548	-23 937	-22 548	-23 937		
Årets resultat									45 038	48 829		
<i>Övriga upplysningar</i>												
Tillgångar	337 333	283 969	90 613	86 890	23 461	23 903	126	1 654	451 533	396 416		
Skulder	79 617	91 293	30 372	10 568	5 477	5 144	85 159	90 807	200 625	197 812		
Investeringar	25 750	7 788	1 108	4 148	1 714	283			28 572	12 219		
Avskrivningar materiella tillgångar	1 235	1 178	785	716	349	280			2 369	2 174		
Avskrivningar immateriella tillgångar	8 855	9 369	501	738	-	-			9 356	10 107		

NOT 11 - Finansiella poster

Koncernen

KSEK	2008	2007
Ränteintäkter	1 098	574
Valutakursvinster	-	182
Valutakursförluster	-250	-
	848	756
Räntekostnader	-3 724	-6 177
Summa resultat från finansiella poster	-2 876	-5 421

Moderbolaget

KSEK	2008	2007
<i>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar;</i>		
Utdelning från dotterbolag	10 191	12 055
Ränteintäkter från dotterbolag	3 585	5 482
Valutakursvinster	-	182
Valutakursförluster	-250	-
	13 526	17 719
Ränteintäkter och liknande resultatposter	5	84
Räntekostnader och liknande resultatposter	-3 288	-5 546
Summa resultat från finansiella poster	10 243	12 257

NOT 12 - Skatt på årets resultat

Koncernen

KSEK	2008	2007
Aktuell skatt för året	-21 679	-23 901
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-869	-36
Summa	-22 548	-23 937

Moderbolaget

KSEK	2008	2007
Aktuell skatt för året	-723	-746
Skatteeffekt av koncernbidrag	679	746
Summa	-44	-

Uppskjuten skatt består av temporära skillnader mellan bokförda och skattemässiga värden på immateriella tillgångar.

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen

KSEK	2008	2007
Resultat före skatt	67 586	72 766
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-18 924	-20 374
Effekt av olika skattesatser	-2 689	-4 370
Ej avdragsgilla kostnader	-310	-389
Ej skattepliktiga intäkter	529	137
Skatt hänförlig till tidigare år	-285	1 095
Redovisad effektiv skatt	-21 679	-23 901
Effektiv skattesats	32,1%	32,8%

Moderbolaget

KSEK	2008	2007
Resultat före skatt	10 350	11 880
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-2 898	-3 326
Utdelning från dotterbolag	2 854	3 375
Ej avdragsgilla kostnader	-	-49
Redovisad effektiv skatt	-44	-
Effektiv skattesats	0,0%	0,0%

NOT 13 - Resultat per aktie

Koncernen

Före utspädning

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderbolagets aktieägare divideras med genomsnittligt vägt antal utestående stamaktier under perioden.

	2008	2007
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	45 038	48 829
Genomsnittligt antal aktier före utspädning (tusental)	18 048	18 048
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	2,50	2,71

Efter utspädning

För beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda genomsnittliga antalet utestående stamaktier för utspädningseffekt av samtliga potentiella stamaktier. Moderbolaget har aktieoptioner som potentiella aktier med utspädningseffekt. Optionerna ger upphov till en utspädningseffekt när genomsnittskursen för stamaktier under perioden överstiger lösenkursen för optionerna.

	2008	2007
Årets resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare, KSEK	45 038	48 829
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning (tusental)	18 048	18 075
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	2,50	2,70

Genomsnittskursen för stamaktier under 2008 uppgick till 29,66 SEK per aktie vilket understiger lösenkursen för optionerna, därav ingen utspädningseffekt.

NOT 14 - Utdelning per aktie

Utdelningar som har utbetalats under 2008 och 2007 uppgick till 21 658 KSEK (1,20 SEK per aktie) respektive 18 048 KSEK (1,00 SEK per aktie). På årsstämma den 29 april 2009 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2008 på 1,20 SEK per aktie, totalt 21 658 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

NOT 15 - Finansiella anläggningstillgångar

Andelar i koncernföretag Moderbolaget

	Antal andelar	Kapital- andel i %	Bokfört värde 2008-12-31	Bokfört värde 2007-12-31
Moderbolagets innehav:			KSEK	KSEK
BTS Sverige AB	5 000	100	7 838	7 838
Orgnr: 556566-7127				
Säte: Stockholm				
BTS USA, Inc.	1 000	100	78 396	78 396
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	100	3 092	3 092
Orgnr: 099 066 501				
Säte: Sydney				
Business Training Solutions S.L.	1 031	100	7 979	7 979
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	4 841	3 154
Orgnr: 1807788-2				
Säte: Helsingfors				
BTS Brussels NV	620 000	100	587	587
Orgnr: 878.155.648				
Säte: Bryssel				
Summa aktier i dotterbolag			110 503	108 816
Ingående anskaffningsvärde			108 816	105 422
Investering / Förvärv			1 687	3 394
Utgående anskaffningsvärde			110 503	108 816

NOT 16 - Kassaflödesinformation

Koncernen

KSEK	2008	2007
Övriga poster		
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2	583	1 232
Valutakursdifferenser som redovisas direkt mot eget kapital	4 774	-2 376
Summa	5 357	-1 144

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2008	2007	2008	2007
<i>Finansnetto</i>				
Ränteintäkter	1 098	574	3 590	5 566
Valutakursvinster	-	182	-	182
Valutakursförluster	-250	-	-250	-
	848	756	3 340	5 748
Räntekostnader	-3 724	-6 177	-3 288	-5 546
Summa	-2 876	-5 421	52	202

KSEK	2008	2007
<i>Investeringsverksamheten</i>		
Tilläggsköpeskillning APG & RLC	-23 111	-6 573
Tilläggsköpeskillning BTS Spanien	-	-536
Köpeskillning förvärv minoritetsintresse BTS Australasia	-	-2 858
Totalt	-23 111	-9 967

Tilläggsköpeskillning APG och RLC

I september 2006 slutförde BTS förvärven av all affärsverksamhet inom The Advantage Performance Group (APG) och The Real Learning Company (RLC). Initial köpeskillning erlades med likvida medel samt genom en riktad nyemission till säljarna vid förvärvstillfället. Tilläggsköpeskillning utbetalades under 2007 och slutlig tilläggsköpeskillning har erlagts under 2008.

Tilläggsköpeskillning BTS Spanien

I juli 2003 förvärvades Internet Simulations Consulting, S.L. numera Business Training Solutions S.L. Initial köpeskillning erlades med likvida medel, dels vid förvärvet, dels genom en resultatbaserad tilläggsköpeskillning 2003. Under såväl 2004, 2005 och 2006 har ytterligare tilläggsköpeskillningar utbetalats och slutlig tilläggsköpeskillning utbetalades under 2007.

Köpeskillning förvärv minoritetsintresse

2002 förvärvades BTS Australasia PTY Limited och dotterbolaget har ägts till 90,1 procent. Under 2007 förvärvades resterande 9,9 procent av bolaget och BTS Australasia PTY Limited ägs numera till 100 procent liksom övriga dotterbolaget.

NOT 17 - Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas inom 12 månader	793	1 541
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas efter mer än 12 månader	1 133	843
Summa uppskjuten skattefordran	1 926	2 384

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 18 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Upplupna intäkter	13 648	11 254
Förutbetalda hyror	1 701	684
Övriga poster	13 327	9 350
Summa	28 676	21 288

Moderbolaget

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Övriga poster	114	126

NOT 19 - Eget kapital

Aktiekapitalet består av 853 800 aktier av serie A samt 17 194 500 aktier av serie B, totalt 18 048 300 aktier till ett kvotvärde av 6 016 100 SEK. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,33 SEK. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

Utgående ackumulerade valutadifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till -1 252. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -29 594. Förändringen har uppkommit till följd av omräkning av utländska dotterbolag.

NOT 20 - Finansiella instrument och finansiell riskhantering

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

BTS finansiering och finansiella risker styrs och övervakas av styrelsen. Finansiering och riskhantering är centraliserad till koncernekonomifunktionen och bedrivs utifrån en av styrelsen fastställd finanspolicy som präglas av låg risknivå. Målet med företagets riskhantering är att optimera koncernens kapital-kostnad samt att på ett genomtänkt sätt hantera och kontrollera koncernens finansiella risker. Säkringsinstrument får användas inom givna ramar. 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.

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.

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Övriga långfristiga fordringar	3 077	1 959
Kundfordringar	147 339	116 084
Reservering osäkra kundfordringar	-155	-129
Övriga kortfristiga fordringar	903	325
Likvida medel	65 887	67 473
Summa finansiella tillgångar	217 051	185 712
Övriga långfristiga skulder	523	263
Leverantörsskulder	17 712	23 017
Övriga kortfristiga skulder	85 096	72 320
Summa finansiella skulder	103 331	95 600

Finansiella tillgångar

Lånefordringar och kundfordringar

BTS har under året ej innehaft några icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad.

Övriga långfristiga fordringar består främst av hyresdepositioner samt finansiella räntebärande fordringar på franchisetagare till det amerikanska koncernbolaget APG. Hyresdepositionerna har en förfallotid motsvarande respektive hyreskontrakts löptid. De finansiella fordringarna på franchisetagare består av en långfristig och en kortfristig del där den långfristiga delen har en återstående löptid på mer än 12 månader.

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 58 (58) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
SEK	5 493	7 385
USD	86 966	68 125
GBP	11 098	9 711
EUR	26 414	19 273
Övriga valutor	17 213	11 461
Summa kundfordringar	147 184	115 955

Kundfordringar redovisas efter avdrag för befarande och konstaterade kreditförluster. Reservering för osäkra fordringar görs efter prövning i varje enskilt fall. Under året har kreditförluster på kundfordringar påverkat resultatet med 707 (522). Avsättning för befarande kundförluster på kundfordringar uppgick till 155 (129) och har netto redovisats med kundfordringar.

Totalt var per 31 december 2008 kundfordringar om 34 663 (18 280) förfallna mer än 30 dagar, exklusive kundfordringar för vilka avsättningar gjorts. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Totala kundfordringar	147 184	115 955
varav förfallet > 30 dagar	14 881	11 553
varav förfallet > 60 dagar	19 782	6 727

Övriga kortfristiga fordringar består främst av den kortfristiga delen av finansiell fordran på franchisetagare.

Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

Finansiella skulder

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

Övriga långfristiga skulder består av räntebärande låneskulder. Dessa låneskulder består av en långfristig och en kortfristig del där den långfristiga delen har en löptid på mer än 12 månader.

Leverantörsskulder bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas. Samtliga leverantörsskulder förfaller inom 12 månader.

Övriga kortfristiga skulder består främst av koncernens checkräkningskredit (hänförlig till tidigare genomförda förvärv) som uppgick till 81 690 (62 608). Dollarkursen per den 31 december jämfört med året innan har ökat låneskulden uttryckt i svenska kronor vilket i huvudsak förklarar förändringen jämfört med föregående år.

Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisk kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2008 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2008, KSEK
SEK/USD	+/-10%	+/-3 241
SEK/EUR	+/-10%	+/-485
SEK/GBP	+/-10%	+/-1 638

Kreditrisk

Med kreditrisk avses att bolagen inte får betalt för sina fordringar från kunderna. BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner och storleken på respektive kund avgörs individuellt. Meningen är att kreditgränserna skall avspegl kundens betalningsförmåga. Inom BTS finns en god riskspridning av försäljningen på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher.

Maximal kreditrisk uppgår till 5 821 (7 270) vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken hanteras genom att BTS innehar tillräckligt med likvida medel samt outnyttjad beviljad checkkredit. Räntebindningen på koncernens finansiella tillgångar och skulder är normalt kort. Med ränterisk avses att förändringar i marknadsräntan påverkar BTS negativt genom att kostnader för företagets upplåning ökar. Nedanstående känslighetsanalys visar ökning och minskning av räntekostnaden som en konsekvens av förändrad marknadsränta.

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring räntekostnad 2008, KSEK
Ränta checkräkningskredit	+/- 10%	+/- 297

BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell 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.

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Likvida medel	65 887	67 473
Beviljad checkräkningskredit	115 046	104 435
Outnyttjad del av checkräkningskredit	-33 356	-41 827
Tillgänglig likviditet	147 577	130 081

Hantering av kapitalrisk

BTS mål avseende kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta och expandera sin verksamhet så att den fortsätter att generera avkastning till aktieägarna och är till nytta för andra intressenter samtidigt som kostnaderna för kapitalet hålls på en rimlig nivå.

För att upprätthålla eller förändra kapitalstrukturen kan utdelningen höjas eller sänkas, aktier kan utfärdas, aktier kan återköpas och tillgångar kan säljas.

BTS finansiella mål - och ett mått på kapitalrisken - är att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Bolagets soliditet var vid årets slut 56 (50) procent.

NOT 21 - Checkräkningskredit

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Beviljad kreditlimit	115 046	104 435
Outnyttjad del	-33 356	-41 827
Utnyttjat kreditbelopp	81 690	62 608

Moderbolaget

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Beviljad kreditlimit	99 232	89 584
Outnyttjad del	-17 542	-26 976
Utnyttjat kreditbelopp	81 690	62 608

NOT 22 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Upplupna löner	44 855	31 917
Upplupna sociala avgifter	4 070	2 658
Förutbetalda intäkter	19 635	22 318
Övriga poster	14 188	11 277
	82 748	68 170

Moderbolaget

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Övriga poster	288	285

NOT 23 - Ställda säkerheter

Koncernen

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
<i>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</i>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

NOT 24 - Ansvarsförbindelse till förmån för koncernföretag

Moderbolaget

KSEK	2008-12-31	2007-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	4 361	3 638

Styrelsen och verkställande direktören försäkras att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med den internationella redovisningsstandarden International Financial Reporting Standards, IFRS och att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande den 29 april 2009.

Stockholm den 8 april 2009

Dag Sehlin
Ordförande

Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Mariana Burenstam Linder

Stefan Gardefjord

Vår revisionsberättelse har avgivits den 14 april 2009
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i
BTS Group AB (publ)
Org nr 556566-7119

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group AB (publ) för år 2008. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 12-37. 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.

Stockholm den 14 april 2009

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Styrelse och revisorer

Mariana Burenstam Linder

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 TietoEnator Oy och SäKi AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
12 100 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.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Henrik Ekelund

Född 1955.

VD och koncernchef för BTS Group AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 816 000 aktier av serie A och 3 181 825 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 Klöver AB) och Universum AB. Henrik Ekelund är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Stefan Gardefjord

Född 1958.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.
VD Logica Sverige AB.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Logica Sverige AB. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
5 000 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 marknad, 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. Stefan Gardefjord är gymnasieekonom.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Dag Sehlin

Född 1945.

Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2003.

Övriga uppdrag: styrelseledamot i ProAct IT Group AB. Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
6 000 aktier av serie B.

Dag Sehlin har lång erfarenhet från ledande befattningar inom svensk finanssektor. 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 flera svenska företag. Dag Sehlin är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

REVISOR

Öhrings PricewaterhouseCoopers AB.

Huvudansvarig revisor:

Magnus Thorling

Auktoriserad revisor.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2008.

Ledande befattningshavare



Henrik Ekelund

Född 1955.
VD och koncernchef för BTS Group AB.
Se föregående sida under Styrelse.



Jonas Åkerman

Född 1963.
VD för BTS USA Inc.
Medarbetare i BTS sedan 1991.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 913 800 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 75 000 aktier av serie B.



Stefan Brown

Född 1963.
CFO och vice VD för BTS Group AB.
Medarbetare i BTS sedan 1990.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 16 500 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 22 500 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2008.

Global Partners i BTS



Henrik Ekelund

Född 1955.
VD och koncernchef för BTS Group AB.
Se föregående sida under Styrelse.



Rommin Adl

Född 1964.
Executive Vice President och Managing Director BTS Interactive.
Medarbetare i BTS sedan 1994.



Stefan af Petersens

Född 1955.
Förvärv samt storkundskontakter.
Medarbetare i BTS sedan 1986.



Peter Mulford

Född 1968.
Executive Vice President och Managing Director BTS New York.
Medarbetare i BTS sedan 1997.



Stefan Hellberg

Född 1957.
Ansvarig för sälj- och personalprocessen, samt IT.
Medarbetare i BTS sedan 1986.



Dan Parisi

Född 1968.
Executive Vice President och Managing Director BTS San Francisco.
Medarbetare i BTS sedan 1995.



Jonas Åkerman

Född 1963.
VD för BTS USA Inc.
Medarbetare i BTS sedan 1991.



Richard Hodge

Född 1947.
Executive Vice President och Global Partner.
Medarbetare hos RLC sedan 1994.

VD Advantage Performance Group Inc.



Annika McCrea

Född 1968.
VD för APG.
Medarbetare i BTS sedan 1995.
Medarbetare i APG sedan 2007.

BTS GROUP AB

Grevgatan 34
114 53 Stockholm
Sweden
Phone: +46 8 58 70 70 00
Fax: +46 8 58 70 70 01

BTS SWEDEN

Grevgatan 34
114 53 Stockholm
Sweden
Phone: +46 8 58 70 70 00
Fax: +46 8 58 70 70 01

BTS NORWAY

c/o Saga Corporate Advisors AS
Rådhusgaten 27
0158 Oslo
Norway
Phone: +47 24 14 54 60
Fax: +47 24 14 54 59

BTS FINLAND

Eriksgatan 7C
00100 Helsinki
Finland
Phone: +358 9 68 11 270
Fax: +358 9 68 11 2716

(From 1 July)

Kalevankatu 3
00100 Helsinki
Finland
Phone: +358 9 68 11 270
Fax: +358 9 68 11 2716

BTS BELGIUM

Rue Breydelstraat 40
1040 Brussels
Belgium
Phone: +32 2 235 8604
Fax: +32 2 235 8610

BTS UNITED KINGDOM

346 Kensington High Street
London W14 8NS
England
Phone: +44 207 348 1800
Fax: +44 207 348 1801

BTS SPAIN

Paseo General Martínez Campos, 53
- semisótano derecho
28010 Madrid
Spain
Phone: +34 91 417 5327
Fax: +34 91 555 2433

Bilbao

c/ Simon Bolivar 27
1ª plta, dpt. 19
48010 Bilbao
Spain
Phone: +34 94 423 5594
Fax: +34 94 423 6897

BTS Mexico

Av. Presidente Masaryk 111, Piso 1
Col. Polanco
C.P. 11560 Mexico, D.F.
Mexico
Phone: +52 (55) 3300 5800
Fax: +52 (55) 3300 5999

BTS UNITED STATES

300 First Stamford Place
Stamford, CT 06902
USA
Phone: +1 203 316 2740
Fax: +1 203 316 2750

Chicago

33 N. LaSalle Street
Suite 1210
Chicago, IL 60602
USA
Phone: +1 312 263 6250
Fax: +1 312 263 6110

New York

60 East 42nd Street
Suite 2434
New York, NY 10165
USA
Phone: +1 646 378 3730
Fax: +1 646 378 3731

San Francisco

456 Montgomery Street
Suite 900
San Francisco, CA 94104-2808
USA
Phone: +1 415 362 4200
Fax: +1 415 362 4270

Philadelphia

181 Washington Street
Suite 540
Conshohocken, PA 19428
USA
Phone: +1 484 391 2900
Fax: +1 484 391 2901

Scottsdale

9455 E. Ironwood Square Drive
Scottsdale, AZ 85258
USA
Phone: +1 800 500 0024
Phone: +1 480 948 2777
Fax: +1 480 948 2928

ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP

700 Larkspur Landing Circle
Ste. 125
Larkspur, CA 94939
USA
Phone: +1 800 494 6646
Phone: +1 415 925 6832
Fax: +1 800 578 8587
Fax: +1 415 925 9512

BTS SOUTH AFRICA

Lakefield Office Park
Building C, 272 West Avenue
Centurion, Gauteng
South Africa
Phone: +27 126 636 909
Fax: +27 126 636 887

BTS AUSTRALIA

Level 4
61 York Street
Sydney NSW 2000
Australia
Phone: +61 2 9299 6435
Fax: +61 2 9299 6629

Melbourne

Suite 404
198 Harbour Esplanade
Docklands, VIC 3008
Australia
Phone: +61 3 9670 9850
Fax: +61 3 9670 9569

BTS SINGAPORE

BTS Asia Pte Ltd
37B Kreta Ayer Road
089001 Singapore
Singapore
Phone: +65 6221 2870

BTS BANGKOK

BTS Business Consulting
(Thailand) Co., Ltd.
23/F Thaniya Plaza Building
52 Silom Road
Bangrak, Bangkok
Thailand
Phone: +66 2 235 4177
Fax: +66 2 236 7334