



Affärsmannaskap för lönsamhet och tillväxt



Årsredovisning 2004

INNEHÅLL

3	Året i korthet
4	BTS i sammandrag
6	VD-intervju
8	Vad BTS erbjuder
10	Kunder
12	Kundcase
16	BTS tillväxt och lönsamhet
18	Marknadsöversikt
20	BTS i världen
24	How to Use Business Simulations for Executives
28	Verksamhet och affärsmodell
31	Så arbetar BTS
34	Organisation
34	Medarbetare
35	Historik
36	BTS aktien, aktiekapital och ägarstruktur
38	Fem år i sammandrag och övrig finansiell information
40	Förvaltningsberättelse
43	Räkenskaper
48	Redovisningsprinciper och noter
58	Revisionsberättelse
60	Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer
63	Adresser

INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

BOLAGSSTÄMMA 2005

Ordinarie bolagsstämma hålls tisdagen den 26 april klockan 14.00 i BTS lokaler, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Aktieägare som önskar delta skall vara registrerad i aktieboken senast fredagen den 15 april 2005, samt vara anmälda till BTS Group AB senast fredagen den 22 april 2005, kl. 16.00. Anmälan görs antingen per telefon, fax eller e-mail, tel +46-8-58 70 70 22, fax +46-8-58 70 70 01 eller 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 VPC AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före fredagen den 15 april 2005.

UTDELNING

Styrelsen föreslår utdelning om 1,60 SEK per aktie.

RAPPORTER OCH

EKONOMISK INFORMATION 2004

Delårsrapporter

Januari-mars	26 april 2005
Januari-juni	16 augusti 2005
Januari-september	25 oktober 2005
Bokslutskommuniké	februari 2006

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

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

DEFINITIONER

BTS Group AB BTS Group AB (publ)

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

ÅRET I KORTHET

- Nettoomsättningen har under året ökat med 27 procent till 205,9 (162,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 34 procent.
- Resultat för 2004:
 - rörelseresultat 29,7 (10,2) MSEK, motsvarande 14,4 (6,3) procents rörelsemarginal
 - resultat före skatt 31,2 (12,1) MSEK, en ökning med 158 procent
 - resultat per aktie 3,27 (1,23) SEK.
- Kassaflödet från rörelsen var under året 32,1 (18,2) MSEK. Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 110,5 (88,1) MSEK.
- Tillväxten i kundbasen var god under året. Nya kunder omfattar bland andra Adobe, AT&T, Capital One, ICA, Merck, Motorola, Schneider och Valero.
- Under året har intäkten per kund vuxit med 32 procent.
- BTS har erhållit ”Supplier Excellence Award från Texas Instruments samt Achievement Award” från Exportrådet för framgångar på USA-marknaden.

NYCKELTAL

	2004	2003
Nettoomsättning, KSEK	205 944	162 204
Rörelseresultat, KSEK	29 728	10 222
Resultat före skatt, KSEK	31 205	12 104
Resultat efter skatt, KSEK	19 306	7 247
Rörelsemarginal, %	14,4	6,3
Vinstmarginal, %	9,6	4,5
Operativt kapital, KSEK	5 339	15 389
Avkastning på eget kapital, %	18	7
Avkastning på operativt kapital, %	287	50
Soliditet vid periodens slut, %	71	76
Kassaflöde från den löpande verksamheten	32 137	18 232
Årets kassaflöde	22 361	9 124
Likvida medel vid årets slut	110 447	88 116
Antal medarbetare i medeltal	104	97
Antal medarbetare vid årets slut	107	100
Nettoomsättning per anställd, KSEK	1 980	1 672

Definitioner av nyckeltal finns på sid 39.

BTS I SAMMANDRAG



MSEK	2004	2003	2002	2001	2000
Nettoomsättning	205,9	162,2	172,2	196,9	177,3
Rörelseresultat	29,7	10,2	8,5	12,6	12,3
Medelantal anställda	104	97	110	125	114

KUNDER

BTS kunder är stora och internationella företag verksamma inom industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik, detaljhandel och energi, men även inom andra branscher, till exempel service och distribution. BTS kundrelationer är vanligtvis långvariga och överstigande fem år.

EXEMPEL PÅ KUNDER

BTS Nordamerika

Adobe, Aetna, Applied Materials, AT&T, Bell Canada, Bell South, Cisco, Cingular Wireless, Capital One, Coca-Cola, Federated Department Stores, Ford, Genetech, General Motors, Hewlett Packard, Honda, Honeywell, IBM, Ingersoll-Rand, Kmart, Merck, Motorola, Pitney Bowes, SBC, Schneider, Sony Electronics, Sun Microsystems, Texas Instruments, Toyota, Valero, Washington Mutual, Xerox

BTS Europa

Akzo Nobel, AstraZeneca, Barclays Bank, Belgacom, Biovitrum, British Gas Trading, Carphone Warehouse Group, Centrica, Cloetta Fazer, Connex, Electrolux, Elekta, Ericsson, Holcim, ING Bank, ICA, Metso, Nokia, Posten Norge, Previa, Roche, Royal Mail, Sandvik, Telefonica Mobile, Telia, Vasakronan, Vodafone, UPM-Kymmene

BTS övriga marknader

Bluescope, Paperlinx, Telstra, Telkom South Africa



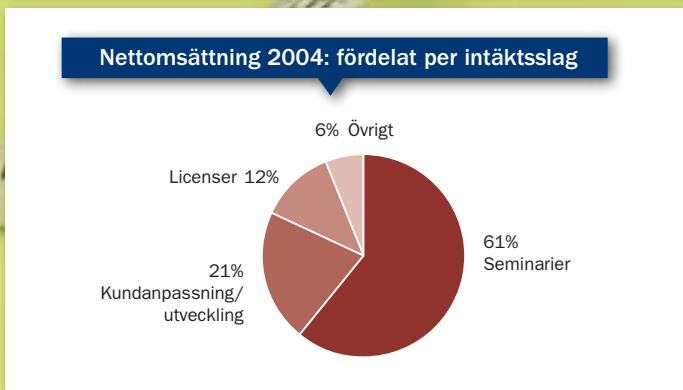
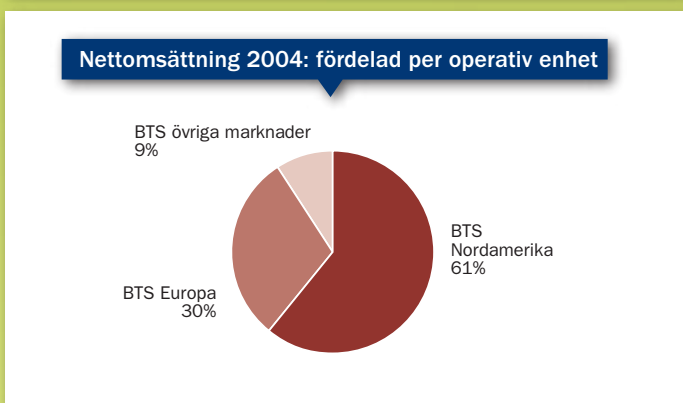
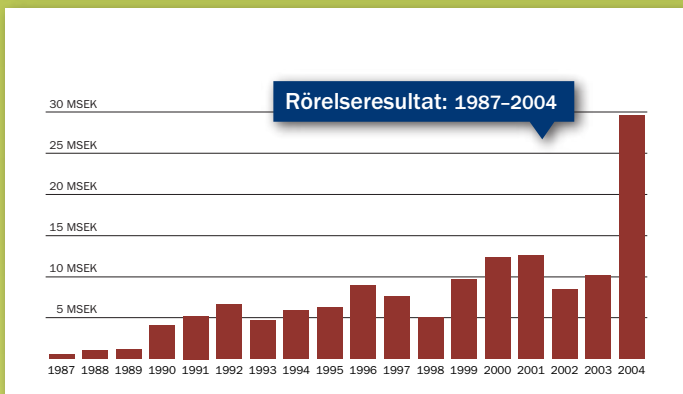
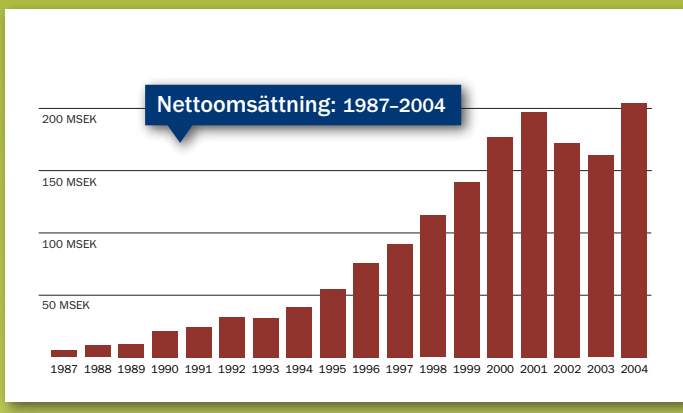
EXEMPEL PÅ SITUATIONER DÅ BTS ANLITAS

- Nya affärsmål och strategier
- Förändringsprocesser
- Nya mål och nyckeltal
- Effektivisering av processer
- Ledarutveckling
- Förvärv och fusioner

VERKSAMHET

- Ett internationellt konsult- och utbildningsföretag inom affärsmannaskap.
- Stödjer företagsledningarna att genomföra förändringar och resultatförbättringar med hjälp av skräddarsydda simuleringsmodeller.
- Tränar ett företags hela organisation att analysera och fatta beslut med fokus på de faktorer som driver tillväxt och lönsamhet.
- Resultat för kunderna är ett ökat lönsamhetstänkande och marknadsfokus i beslutsfattandet, vilket leder till mätbara och bestående resultatförbättringar.





ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGI

BTS övergripande mål är att vara den ledande leverantören av affärssimuleringar på de marknader där bolaget är verksamt. BTS strategier för att uppnå detta är:

- Fokus på utbildningslösningar inom affärsmannaskap av strategisk betydelse för kunden.
- Utbildningslösningar baserade på affärssimuleringar.
- Fokus på stora och ledande kunder inom utvalda branscher.
- Nätverksbaserad marknadsföring och långsiktiga kundrelationer.
- Kontinuerlig fördjupning av produkt- och tjänsteutbudet.
- Organisk tillväxt i kombination med förvärv.
- Hög attraktivitet som arbetsgivare.

FINANSIELLA MÅL

BTS finansiella mål är:

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



”Det är lönsamt att investera i utbildning.

Särskilt när man låter deltagarna göra istället för att höra.”

VD-INTERVJU



Henrik Ekelund
Verkställande direktör

”2004 var året då marknaden vände uppåt – och BTS började skörda från tidigare investeringar.”

Hur skulle du vilja sammanfatta 2004?

Året då marknaden vände uppåt – och då BTS började skörda från tidigare investeringar. Omsättningen ökade med 27 procent, rörelseresultatet nästan tredubblades och vår rörelsemarginal ökade från 6 till 14 procent. Vi fortsatte att stärka vår position på marknaden och vår produktivitet förbättrades rejält.

Efter åren 2001–2003 med en svag marknad, då vi fortsatte att investera och lyckades behålla omsättnings- och resultatnivån, inledde vi under 2004 en tillväxtperiod.

Hur har era respektive marknader utvecklats?

Vår USA verksamhet har vuxit 54 procent och står idag för drygt 60 procent av vår totala omsättning. Företag i USA har i allt högre grad valt att investera i skräddarsydd utbildning och att använda simuleringar vilket gynnar BTS. Under lågkonjunkturåren 2001–2003 satsade BTS på att utveckla nya lösningar och på att sälja till nya branscher som pharma/biotech, energi, distribution och bank/finans. Under de tuffa åren dubblade vi kundbasen.

Nu när marknaden har förbättrats står vi väl rustade med nya produkter och en bred kundbas vilket, i kombination med en starkare säljorganisation, har lett till en snabb tillväxt på den amerikanska marknaden.

Vi har nu definitivt blivit den ledande aktören inom affärs-simuleringar i USA; såväl vad gäller storlek och kundprofil, med många av de ledande Fortune 500 företagen bland kunderna, som vårt mycket goda rykte.

På BTS övriga marknader (Australien och Sydafrika) har omsättningen fördubblats och resultatet tredubblats. Australien har uppvisat en god och stabil tillväxt och har breddat kundbasen. Jag är mycket nöjd med utvecklingen där. För att ytterligare kunna serva våra kunder på den australiensiska kontinenten har vi den 1 april startat ett kontor i Melbourne som komplement till vår verksamhet i Sydney. Även Sydafrika har utvecklats väl och har uppnått ett mycket bra resultat under året.

Varför har det inte gått lika bra i Europa?

De utmaningar vi står inför i Europa är bland annat att sälja på en mer fragmenterad marknad med många språk och kulturer och att europeiska företag inte investerar lika kraftfullt i utbildning som amerikanska. Vi är inte nöjda med utvecklingen i BTS Europa. Tillväxten var negativ (-3%) och även om resultatet ökade så är rörelsemarginalen cirka hälften jämfört med andra marknader. Vi har under hösten 2004 sjösatt ett program för att stärka försäljningen, bland annat genom rekrytering av nya säljorienterade konsulter, men också genom att fokusera på säljprocessen och utvalda målgrupper. Enkelt uttryckt innebär detta att sälja rätt lösningar till rätt personer på rätt företag med ökade egna resurser och med fler partners. När vi uppnår tillväxt räknar vi även med förbättringar av marginalen på den europeiska marknaden.

”Jag har en positiv grundsyn på framtiden och ser att vi har goda förutsättningar att kunna fortsätta utvecklingen från 2004 i en ny tillväxtperiod för BTS Group.”

Hur har kundbasen utvecklats?

Under 2001–2003 fördubblades antal kunder. Vi har därtill stärkt våra positioner och kontaktnät hos de befintliga kunderna. Vi har fått nya uppdrag eller förlängningar av existerande uppdrag; intäkten per kund har under 2004 ökat med 32 procent. Det är viktigt att hitta rätt balans mellan att växa med nya kunder och att växa med existerande kunder och jag tycker att vi för koncernen som helhet befinner oss i rätt balans just nu. Försäljningen till nya kunder under 2004 har varit framgångsrik; vi har lyckats attrahera mer än 30 nya kunder.

När det gäller lösningar har vi idag ett mycket starkt produkt- och lösningsutbud. Det finns ingen på marknaden som kan mäta sig med oss vad gäller bredd, djup och kvalitet.

BTS förvävsstrategi

– Berätta mer om gamla och nya förvärv.

Historiskt sett har de förvärvade enheterna i Australien och Spanien utvecklats positivt sedan de blivit en del av BTS; såväl omsättning som resultat har kraftigt förbättrats. BTS i Australien har tredubblat försäljningen och femdubblat resultatet om vi jämför året före förvärvet (2001) med 2004.

I början av 2005 förvärvade vi affärsområdet ”Learning Solutions” från vår amerikanska konkurrent SMG i Philadelphia. Det finns fyra huvudskäl till varför vi förvärvat SMG: 1) Verksamheten ligger inom vårt kärnområde och vi bedömer att vi kan driva denna verksamhet med högre produktivitet och lägre kostnader. 2) De har bra produkter som väl kompletterar vår egen produktportfölj och som nu kan erbjudas våra existerande kunder. 3) SMG har stora, internationellt verksamma kunder som kompletterar vår kundbas. Dessutom får vi in samarbetspartners på nya marknader som exempelvis Ryssland och Singapore. 4) Våra målgrupper kompletterar varandra genom att BTS levererat relativt sett fler program till grupper i de högre chefssegmenten medan SMG mer riktar sig till mellanchefer och lägre chefer.

Vi har fått en bra start på vårt samarbete, det finns mycket positiva reaktioner och en stark vilja att utveckla detta tillsammans. Själva integrationen kommer att ske stegvis för att inte störa respektive verksamhet, men redan från dag ett tar vi tillvara på många synergimöjligheter.

BTS kommer att fortsätta växa genom organisk tillväxt och förvärv både på existerande marknader och nya. Marknaden för affärssimuleringar är fragmenterad och vi bedömer att en konso- lidering kommer att ske. Som marknadsledande skall vi vara aktiv i denna utveckling.

Hur ser trenderna ut för företagsutbildningsmarknaden globalt?

Traditionellt har många företag sett utbildning som en kostnads- post man måste ha för att behålla rätt nivå på kunskaper och färdigheter. Företagen ser numera i högre grad utbildning som en investering som driver tillväxt och produktivitet. Det här leder till ökad efterfrågan på skräddarsydd utbildning – som är direkt- kopplad det enskilda företaget – och till ökad vilja att betala för utbildning som ger resultat.

Teknologi används alltmer för utbildning. Simuleringar blir också alltmer populära på grund av att de effektivt engagerar deltagarna och ger möjlighet att praktisera verkliga beslut i en riskfri miljö.

En annan trend är att globala företag samordnar sina utbildningsinsatser och söker färre partners.

Hur ser du på framtiden?

Jag har en positiv grundsyn på framtiden och ser att vi har goda förutsättningar att kunna fortsätta utvecklingen från 2004 i en ny tillväxtperiod för BTS Group. Om inget dramatiskt sker som kullkastar samhällsekonomin eller hotar människors känsla av säkerhet, är det min bedömning att vi skall kunna fortsätta den goda utvecklingen som påbörjats under 2004. Under de senaste tio åren har vi vuxit med i genomsnitt 18 procent per år och vi har visat vinst varje år sedan starten. Marknadsförutsättningarna är goda och vi har aldrig tidigare i företagets historia stått starkare än vad vi gör idag. Vi har ett fantastiskt team i BTS; 150 högpres- terande och skickliga medarbetare – av drygt tjugo nationaliteter – vilka samverkar mycket väl i många internationella uppdrag. Vi finns på allt fler geografiska marknader, antingen direkt själva eller genom samarbetspartners. Vi har större och bredare kundbas. Vi har bättre säljsystem och säljorganisation. Vi har ett bredare och starkare produktutbud.

Utbildningsmarknaden är stor och endast en liten del har bearbetats. BTS står väl rustat att fortsätta utvecklas som en ledande aktör inom våra segment.

VAD BTS ERBJUDER

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

Business Acumen Excellence

Building Business Acumen

Strategy Execution

Improving Growth & Profit

Business Acumen for Everyone

Finance 101

Know the Business

Business Acumen Tools

Varje chef och medarbetare i ett företag behöver en tydlig bild av hur deras åtgärder och beslut påverkar företagets resultat.

Våra lösningar inom affärsmannaskap (business acumen) ger:

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

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

Sales & Marketing Excellence

Customer Loyalty

Customer Understanding

Solution & Value-based Selling

Sales Efficiency

Closing the Deal

Winning Major Sales

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

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

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

Våra kunder efterfrågar alltmer en kombination av lösningar som hjälper dem att effektivt genomföra nya strategier och initiativ samt kontinuerliga förbättringar. Alla lösningar bygger på affärssimuleringar; IT-baserade, manuella och webbaserade. Deltagaren utvecklar sin kunskap och prestationsförmåga genom praktiskt beslutsfattande med konkret feedback i en realistisk och riskfri miljö.

Operational Excellence

Best Practice Implementation

Time to Market

Product Life Cycle Management

Order to Payment

Production Flow

Leadership Excellence

Business Acumen and Leadership

Execution

Essentials of Business Leadership

Project Leadership

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

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

Gott ledarskap är avgörande för framgång.

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

KUNDER

BTS kunder är verksamma inom industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik, distribution och energi. Vi har även kunder inom andra branscher som till exempel service. BTS kundbas består oftast av stora och internationella företag som tillhör de ledande inom sin bransch. BTS kundrelationer är vanligtvis långvariga och överstigande fem år.

Exempel på kunder inom olika branscher

Industri	Akzo Nobel, Alcan, Bluescope, Honeywell, Electrolux, Ingersoll-Rand, Paperlinx, Pitney Bowes, Philips, Scania, Sandvik
Telekom	AT&T, Bell Canada, Bell South, Carphone Warehouse Group, Cingular, Ericsson, SBC, Motorola, Nokia, Telefonica Mobile, Telstra
IT	Adobe, Applied Materials, Cisco, Hewlett Packard, IBM, Sony Electronics, Sun Microsystems, Texas Instruments, Xerox
Bank/försäkring	Aetna, Barclays Bank, Capital One, If, ING Bank, Uni Credito, Washington Mutual
Läkemedel/bioteknik	AstraZeneca, Aventis, Biovitrum, Elekta, Genentech, Merck, Roche
Distribution	Kmart, Federated Corporation, Toyota, Honda, Ford
Energi	Centrica
Övriga	Connex, Vasakronan, SAS, Skanska, Schneider, Valero



PRESS-RELEASE: 27 JANUARI, 2004

BTS vinner rekordstort uppdrag från ett av världens största teknologiföretag

Målet med programmet är att stödja genomförandet av företagets strategi och att skapa den mest konkurrenskraftiga och dedikerade organisationen på marknaden. Programmet innefattar skräddarsydda affärssimuleringar.

Ett ramavtal för de kommande två till fyra åren har tecknats. Under det första kvartalet 2004 kommer uppdraget att ge BTS intäkter på cirka 8 MSEK.

"Detta uppdrag visar vilken stark marknadsposition BTS har byggt upp i USA," säger Henrik Ekelund, VD och koncernchef BTS Group. "Det illustrerar också den positiva utvecklingen i den amerikanska ekonomin."

PRESS-RELEASE: 4 FEBRUARI, 2004

BTS bygger stark position inom bil-distribution - Ford och Honda nya kunder.

BTS har fått uppdrag att genomföra utbildningsprogram för chefer och medarbetare inom bildistribution och bilåterförsäljare för bland annat Ford, Honda och ytterligare ett stort japanskt bilföretag. Hittills har BTS sålt utbildningsprogram till dessa företag för cirka 7 MSEK för leverans under 2003 och 2004.

"Bildistribution är en av de nya sektorer BTS fokuserat på under de senaste årens lågkonjunktur. Det är en stor och stabil sektor med väsentlig potential för framtiden. Vi förväntar oss att vinna flera affärer inom denna sektor under 2004" säger Henrik Ekelund, VD och koncernchef BTS Group AB.

PRESS-RELEASE: 26 FEBRUARI, 2004

Ledande amerikanskt media- och underhållningsbolag, ny kund hos BTS

BTS har anlitats av ett av USA:s ledande företag inom media- och underhållningsbranschen. BTS ska ta fram ett ledarutvecklingsprogram för toppledare i hela bolaget. Programmet kommer att kretsa kring en skräddarsydd simulering av företaget och dess olika affärsområden. Utbildningen kommer att pågå under de närmaste åren.

- Genom detta uppdrag har BTS kommit in i en ny och spännande bransch vilket är av stor strategisk betydelse för oss. Att dessutom få arbeta med ett av de ledande bolagen i branschen är oerhört glädjande, säger Rommin Adl Vice VD för BTS i USA.

- Detta projekt demonstrerar vår möjlighet att utveckla sofistikerade lösningar som utmanar och bidrar till ökad insikt hos toppledare på stora företag, säger Henrik Ekelund, VD och koncernchef, BTS Group.

PRESS-RELEASE: 29 APRIL, 2004

Ledande Konsumentvaruföretag – ny kund för BTS

Ett amerikanskt världsledande företag inom snabbrikliga konsumentvaror har gett konsult- och utbildningsföretaget BTS i uppdrag att utveckla och genomföra en del i deras ledarskapsutvecklingsprogram som påbörjas under 2004 och initialt hålls för 300 av deras toppchefer. Detta initiala uppdrag är värt drygt 4 MSEK.

Uppdraget innefattar en skräddarsydd, datorbaserad affärs-simulering som syftar till att driva lönsamhets- tillväxt i ökande konkurrens på en ständigt föränderlig marknad.

”Vi är mycket glada över att få tillfälle att jobba med detta branschledande företag och är övertygade om att de kommer att få nytta av vår globala erfarenhet av andra konsumtionsföretag,” säger Henrik Ekelund, VD och koncernchef BTS Group.



PRESS-RELEASE: 3 MAJ 2004

BTS får viktig order från Posten Norge

Posten Norge har än en gång valt konsult- och utbildningsföretaget BTS Group AB att utveckla och genomföra ett utbildningsprogram för cirka 850 ledare. Uppdraget, som är värt cirka 5,5 MSEK, skall levereras under 2004.

BTS skall utveckla både en datorbaserad simulering och en manuell simulering vars huvudsyfte är att skapa en grund för beslutsfattande baserat på värderingar och företagsekonomisk förståelse inom Posten Norge med utgångspunkt från deras ledarskapsfilosofi och ledarkrav. Programmet är en fortsättning på det utbildningsprogram BTS genomförde för Posten Norges högsta chefer under 2002 och 2003.

Vi har nu utbildat 300 topp- och mellanledare i Posten Norge och tar ett naturligt steg längre ut i organisationen för att säkerställa att alla ledare har en samsyn och tillräcklig affärsmässig kunskap kring utmaningar, strategier och lönsamhetstänkande. Detta är ett måste för Posten Norge för att möta avreglering och branschglidning, säger Katrin Fagerberg, ansvarig för BTS Sverige.

Intäktsandelen för IT- och telekomsektorerna minskade mellan år 2000 och 2002 men har ökat sedan 2003 från 39 (2003) till 48 (2004) procent. Försäljning till nya sektorer, som BTS satsat på under lågkonjunkturen – distribution, läkemedel/bioteknik, bank/försäkring och energi – har ökat från 10 procent år 2000 till 27 procent år 2004.

Intäktsfördelning	2000	2001	2002	2003	2004
Industri	23%	34%	33%	17%	17%
Telekom	31%	30%	13%	13%	14%
IT	26%	17%	21%	26%	34%
Bank/försäkring	3%	5%	11%	12%	12%
Läkemedel/bioteknik	1%	4%	7%	6%	5%
Distribution	0%	0%	4%	10%	7%
Energi	6%	3%	6%	8%	3%
Övrigt	10%	7%	5%	8%	8%
Totalt	100%	100%	100%	100%	100%

BTS har under 2004 fått ett stort antal nya kunder och tagit marknadsandelar. Under 2004 fakturerade BTS drygt 140 kunder varav mer än 30 var nya för året. De tio största kunderna svarade för cirka 44 procent av koncernens nettoomsättning 2004.

PRESS-RELEASE: 21 JUNI, 2004

Strategiskt partnerskap med ett av USA:s största börsnoterade sjukförsäkringsbolag

BTS Group meddelade i dag att man ingått ett strategiskt partnerskap med Humana Inc. (NYSE: HUM), ett av USA:s största börsnoterade sjukförsäkringsbolag, för att leverera simulationsbaserad utbildning till företagets chefer.

Syftet är att göra Humanas chefer mer kapabla att genomdriva företagets strategi som är att lösa arbetsgivarens kostnadsproblem via ett konsumentcentrerat värdförslag.

”BTS USA:s simulering har haft en avgörande betydelse för den snabba implementeringen av vår strategi. De skapade en anpassad affärssimulering med djup och detaljer som verkligen speglar de många variabler som vi ställs inför som ett ledande företag på en komplicerad marknad”, sa Hathcock. ”Det gjorde det spännande för deltagarna.”

KUNDCASE

BTS uppgift är att stödja företag i att genomföra förändringar och resultatförbättringar. BTS är specialiserat och världsledande på simuleringar – en metodik som kan användas mycket effektivt för ändamålet. Till exempel för att:

Klargöra mål, resultat, fokus

För att finna rätt fokus och väg i ett projekt så måste man pröva sig fram. Teorier och idéer behöver testas och prövas i prototypform. Simuleringen är ett konkret, snabbt och kostnads-effektivt sätt att testa och finna rätt väg tidigt i ett projekt.

Skapa "samsyn" och driva ett förändrat beteende

I en simulering drar användaren slutsatser och lärdomar som är baserade på egna erfarenheter från simuleringen och genom feed-back. Deltagaren kan i koncentrerad form gå igenom den ursprungliga tankeprocess som förklarar varför! vad! hur! Komplexa samband förenklas. Abstrakta budskap blir konkret handling. Simuleringen visar helheten, konkreta beslutssituationer och vad som behöver förändras.

På de följande sidorna beskriver vi några av de kunduppdrag BTS har haft under 2004. →

HP



Samarbetet mellan BTS och HP började redan 1998 och sedan år 2000 har BTS varit HP:s strategiska partner inom området Affärsmannaskap. "The Leadership Pipeline" har blivit HP:s kanske främsta strategiska verktyg när det gäller att vidareutveckla organisationen.

På den högsta nivån inom detta program finns "**LEADING BUSINESS SYSTEMS**" som i första hand erbjuds till företagets toppchefer. Detta är ett krävande femdagars program som syftar till att grundlägga och stärka de viktiga färdigheter som krävs för att chefer verkligen skall lyckas i sin existerande chefsroll eller när de tar steget över till större ansvarsområden.

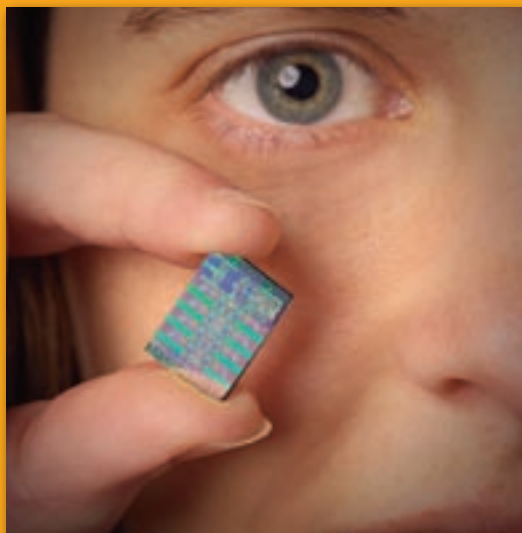
På mellannivån i programmet finns "**BREAKAWAY LEADERSHIP**" som är riktat till mellanchefer för att utveckla ledarskapet, bättre förstå bolagets affärsmodeller samt affärskultur och värderingar.

På den första nivån i programmet finns "**DRIVERS FOR BUSINESS RESULTS**" vars främsta syfte är att öka de anställdas kunskaper om och erfarenheter av HP som företag, vad som gör HP framgångsrikt på marknaden, HP:s affärsstrategier och drivkrafter för lönsamhet.

Förutom dessa program har BTS även fått i uppdrag att behandla ett par specifika behov inom HP koncernen hos två olika organisationer i HP Software samt HP Consulting and Services.

Totalt kommer BTS att tillsammans med HP arbeta med alla sina tre leveransmedia: IT-baserade, manuella och webbaserade simuleringar.

HP är en global leverantör av tekniklösningar till konsumenter, företag och institutioner världen över. Företagets lösningar omfattar IT-infrastruktur, persondatorer och accessprodukter, globala tjänster, bildhantering och utskrifter.



Courtesy of International Business Machines Corporation. Unauthorized use not permitted.

Sun Microsystems



Tillsammans med Sun Microsystems har BTS utvecklat två olika simuleringsbaserade utbildningslösningar under 2004; en marknadsföringssimulering och en kassaflödessimulering.

Simuleringen för marknadsföring utvecklades för att stödja Suns chefer vad gäller företagets nya strategi "Go-to-market strategy". Den går ut på att **IDENTIFIERA VAD SOM ÄR VIKTIGT FÖR KUNDEN OCH HUR SUN MER EFFEKTIVT KAN SÄRSKILJA SINA PRODUKTER OCH ERBJUDANDEN FRÅN KONKURRENTERNA.**

Kassaflödesprogrammet är ett tretimmars program som innehåller ett verklighetsbaserat kassaflödesverktyg där man själv kan förändra olika parametrar och simulera hur man kan påverka det egna kassaflödet. **DET HJÄLPER DELTAGARNA ATT SNABBARE OCH MER EFFEKTIVT FÖRSTÅ VAD SOM DRIVER OCH PÅVERKAR KASSAFLÖDET I FÖRETAGETS VERKSAMHET.**

Sun Microsystems levererar nätverksbaserade infrastrukturlösningar bestående av datasystem, nätverkslagringssystem, supporttjänster och andra professionella tjänster. Företaget har cirka 35 000 anställda och hade 2004 intäkter på USD 11,2 miljarder.

IBM



IBM:s försäljningsorganisation identifierade ett behov av att utveckla affärsmannaskapet hos de anställda som har eget kundansvar och därmed har direktkontakt med kunden. Framför allt behövde dessa personer bredda sitt kunnande om kunden och kundens behov och utveckla det affärsmässiga tänkandet för att bättre kunna förstå och serva dessa kunder.

I SAMARBETE MED BTS UTVECKLADES EN SERIE AFFÄRSSIMULERINGAR SOM SKRÄDDARSYDDES FÖR ELVA OLIKA BRANSCHER BLAND IBM:S KUNDER. Affärssimuleringarna gav en generell och tydlig översikt av kundföretagets affärsmodell, d v s hur man skall skapa intäkter och hur kassaflödet ser ut inom varje bransch.

Simuleringen hjälpte deltagarna att lättare upptäcka problem som kunden kunde uppleva i sin bransch och de förbättringsmöjligheter som finns, och hur IBM:s produkter och tjänster bidrar till kundens konkurrenskraft.

International Business Machines (IBM) är världens främsta leverantör av hårdvara för datorer. De är bland de ledande i nästan varje marknad där de finns och tillverkar bl a desktops, notebooks, mainframes och servrar, lagringssystem och en rad tillbehör. IBM är även en av de största leverantörerna av både halvledare och mjukvara (2:a efter Microsoft).

DHL

DISTRIBUTION

Den globala marknadsledaren inom den internationella express- och logistikbranschen, DHL, valde BTS för att utveckla ett säljprogram för sina kundansvariga chefer. BTS tog fram ett fem dagar långt program benämnt "Value based selling bootcamp" som både omfattar skräddarsydd datorsimulering, ett antal direkta kunskapspass och därtill utbildnings- och diskussionsmoment som omfattar förslag till hur man svarar upp mot kundernas behov.

MÅLET MED PROGRAMMET ÄR ATT UTVECKLA KUNDENS TOPPCHEFER FÖR ATT DE BÄTTRE SKALL KUNNA IDENTIFIERA, ANALYSERA OCH KOMMUNICERA VARFÖR JUST DHL:S LÖSNINGAR ÄR DE BÄSTA.

DHL har årliga intäkter på i storleksordningen EUR 22 miljarder och har 160 000 anställda runt om i världen. Företaget är ett helägt dotterbolag till Deutsche Post World Net.



Honda

DISTRIBUTION

Tillsammans med Honda Motor Company har BTS utvecklat och genomfört en skräddarsydd simulering för bilåterförsäljare samt lanserat ett verktyg för Hondas fältkonsulter som de kan ta med sig ut till möten med återförsäljarna. **ÖVER 350 AV FÄLT-KONSULTERNA HAR GÅTT KURSEN "WALKING A MILE IN THE CUSTOMERS' SHOES" FÖR ATT PÅ SÅ VIS SÄTTA SIG I KUNDENS STÄLLE OCH BÄTTRE FÖRSTÅ HUR KUNDEN TÄNKER OCH AGERAR.**

Samtidigt har de ökat sina kunskaper om hur man förbättrar lönsamheten och vidareutvecklar kundnöjdheten och dess drivkrafter hos återförsäljarna. Efter programmet får fältkonsulterna ett mobilt simuleringsverktyg som de alltså kan använda på plats ute hos sina återförsäljare. Med hjälp av detta simuleringsverktyg kan de simulera och illustrera olika ekonomiska utfall och scenarier.

Honda Motor Co, är idag en av de ledande tillverkarna av bilar och den ledande tillverkaren av motorcyklar i världen. Honda har cirka 130 000 anställda världen över och hade förra året nettointäkter på ¥ 8 162 600 miljoner.

Telstra

TELEKOM

Under 2004 har BTS i Australien utökat sitt samarbete med Telstra Corporation med två nya skräddarsydda program för ledarskapsutveckling. De nya programmen är dels ett tredagars "Leading for Result" program för toppchefer och dels ett endags program "Financial Basics" för chefer och mellanchefer som inte dagligdags arbetar med ekonomi. De nya programmen förväntas nå cirka 400 deltagare under 2005 och fortsätta in under 2006.

Båda dessa program använder sig av skräddarsydda affärssimuleringar som är direkt anpassade till Telstras verksamhetsmål och de senaste förändringarna som sker inom kommunikationsområdet. **SYFTET MED DE NYA PROGRAMMEN ÄR ATT VIDAREUTVECKLA DELTAGARNAS AFFÄRSMANASKAP OCH LEDARSKAP MED FOKUS PÅ DET VI BENÄMNER "VÄRDEBASERAT LEDARSKAP" SAMT ATT TITTA PÅ DE FAKTORER SOM DRIVER TELSTRAS LÖNSAMHETS- OCH TILLVÄXTMÅL.**

Telstra är Australiens ledande kommunikations- och informationsservice företag med ett av landets mest kända varumärken. Telstra erbjuder ett brett urval av tjänster och konkurrerar på alla Australiens telekommunikationsmarknader. Under 2004 översteg Telstras omsättning AU dollar 21 miljarder.



The Carphone Warehouse Group

BTS har utvecklat och genomfört ett program för 550 avdelningschefer och 50 säljområdeschefer. Uppdraget innefattade främst en skräddarsydd manuell affärssimulering. Syftet med programmet var att öka insikten om hur en förbättrad lagerhanteringsstrategi påverkar företaget och samtidigt att stärka kunskapen inom området affärsmannaskap och förståelsen för vad som driver lönsamheten i företaget. **SOM EN DIREKT FÖLJD AV DETTA PROGRAM HAR ÖVER 300 SEPARATA ÅTGÄRDER VIDTAGITS FÖR ATT FÖRBÄTTRA LÖNSAMHETEN I FÖRETAGET!**

The Carphone Warehouse Group plc är Europas största återförsäljare av mobil kommunikation. År 2004 hade företaget över 8 000 anställda i 1 500 butiker på tio geografiska marknader och en omsättning på cirka SEK 24 miljarder.

Posten Norge

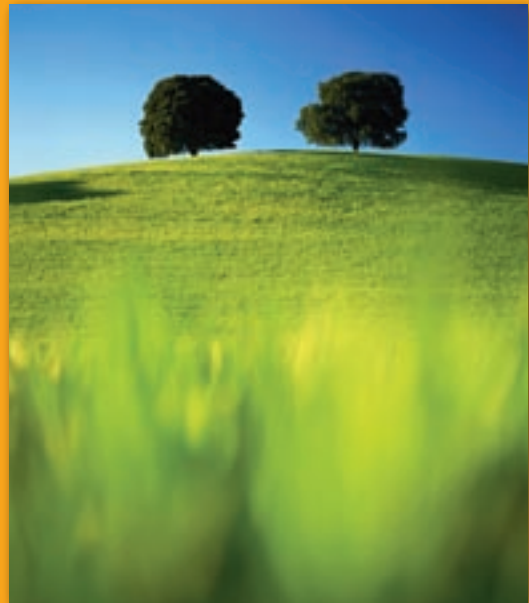
BTS har tillsammans med Posten Norge tagit fram en utbildning. **MÅLET VAR ATT SKAPA ETT LÖNSAMT, FÖRÄNDRINGSBENÄGET OCH AFFÄRS-ORIENTERAT FÖRETAG PÅ STARK GRUND, RUSTAT FÖR ATT VERKA PÅ EN MARKNAD I STARK OMVANDLING.**

Bakgrunden till förändringarna var minskande brevvolymer, en pågående avreglering på brevmarknaden, internationaliseringen och en ökad konkurrens. Dessutom skulle Posten bolagiseras och vinstkraven från ägaren staten förändrades radikalt; nu skulle man skapa aktieägarvärde. För att lyckas uppnå en varaktig förändring var det avgörande att den nya strategin skulle genomsyra hela Posten. Därför skräddarsyddes en utbildnings-satsning för 125 toppledare, 250 mellanledare och 950 första linjens ledare. BTS var inriktat på ekonomi och affärsförståelse och Dinamo, partnern i detta projekt, på värderingar. BTS arrangerade affärssimuleringar där deltagarna fick träna att vara ledare i det nya Posten med de krav som ställdes på bland annat affärsmannaskap och förmåga att fatta beslut i linje med Postens värderingar.

– Affärssimuleringarna återspeglar vår verksamhet på ett mycket realistiskt sätt. Det är inte lek eller spel, utan verklighet. Ledarna får möjlighet att träna i ofarlig miljö och på att fatta beslut samt testa sina idéer. Därefter får deltagarna feedback på vad som är den vinnande strategin. Vi konstruerade simuleringar som skulle förbereda ledarna på den beteendeförändring som skulle göras, säger Kaare Frydenberg, koncernchef i Posten Norge.

– Jag ville lägga bort alla manualer som fanns på Posten. Beslut ska inte fattas efter manualer, utan beslut ska tas här och nu av den som leder postkontoret utifrån det han eller hon känner till om kunden och om Postens sätt att göra affärer på, säger Kaare Frydenberg. Kaare Frydenberg anser att utbildningarna bidragit till Postens nya sätt att arbeta och till Postens resultatförbättring.

Posten Norge har cirka 20 000 medarbetare och en omsättning på cirka 15 miljarder kronor.



Humana

BANK
FÖRSÄKRING

Tillsammans med Humana har BTS utvecklat och genomfört en skräddarsydd simulering för chefer och andra beslutsfattare inom företaget. Mer än 175 personer har sedan början av 2003 deltagit i BTS program "Business Simulator Workshop".

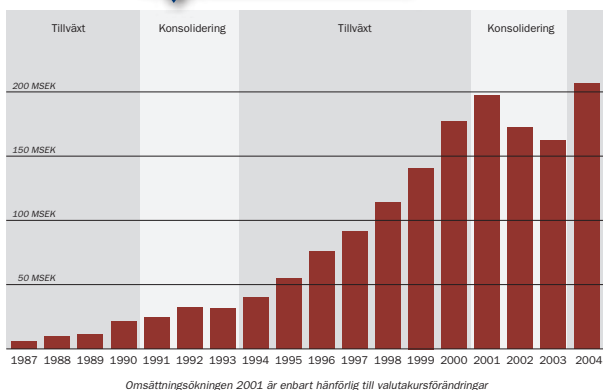
Inom ramen för detta program har de medverkande cheferna bland annat analyserat olika former av inhämtad marknadsdata; exempelvis marknadsundersökningar och olika teknologiförändringar inom hälsovårdsområdet. Samtidigt har de fått lära sig mera om företagets interna relationer mellan olika avdelningar och hur man kan förbättra kunskapsutbytet inom företaget; allti syfte att växa som chef och ledare för att på bästa sätt kunna bidra till Humanas tillväxt. Dessutom ingick i programmet att ta fram nya och innovativa sätt att öka försäljningen och hur Humana kan vara del i att hantera de ökade satsningar som görs i samhället på att vårda äldre och sjuka.

Enligt Bonnie Hathcock, Chief Human Resource Officer, har BTS arbete varit avgörande för det snabba införandet och acceptansen av företagets nya strategi, **VILKET BLAND ANNAT PÅ ETT EFFEKTIVT SÄTT BIDRAGIT TILL ATT NETTOINKOMSTEN ÖKADE MED 17 PROCENT UNDER 2003.**

Humana Inc. med högkvarter i Louisville, Kentucky, är ett av USA:s största offentligt ägda sjukförsäkringsbolag och utnämndes nyligen till ett av Businessweek:s 50 snabbast växande företag. Företaget erbjuder sina 7 miljoner medlemmar i USA och Puerto Rico sjukförsäkringar och relaterade tjänster i såväl traditionella som internetbaserade upplägg. Erbjudandet inkluderar grupp-försäkringar, individuella försäkringar och olika former av statssubventionerade försäkringar.

BTS TILLVÄXT & LÖNSAMHET

BTS Intäktsutveckling



BTS har sedan starten genomgått:

två tillväxtperioder

- 1987–1990 uppgick tillväxten till 50 procent per år.
- 1994–2000 uppgick tillväxten till 28 procent per år.

två konsolideringsperioder

- 1991–1993 uppgick tillväxten till 14 procent per år.
- 2001–2003 minskade omsättningen med i genomsnitt 3 procent per år (justerat för valutakursförändringar var nettoomsättningen oförändrad).

Tillväxtpérioderna har ägt rum under en normal eller god konjunktur, konsolideringsperioderna under svag konjunktur. Under den första konsolideringsperioden 1991–1993 minskade många av BTS kunder inköpen väsentligt. BTS strategi för att bibehålla intäktsnivån genom att finna nya kunder i mindre konjunkturkänsliga sektorer och företag var framgångsrik. BTS genomförde en rad nysatsningar under denna konsolideringsperiod – dotterbolag etablerades i USA och Storbritannien och produktutvecklingen intensifierades.

Under tillväxtpérioden 1994–2000 växte BTS med hjälp av en bättre konjunktur, en större kundbas och de nysatsningar som gjorts under konsolideringsperioden.

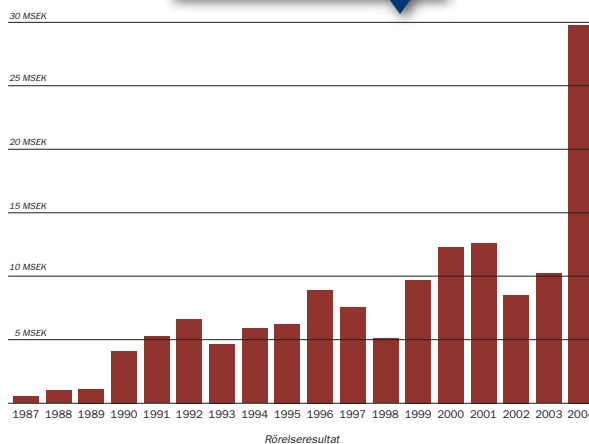
Under konsolideringsperioden 2001–2003 har BTS bibehållit intäktsnivån genom en liknande strategi och samtidigt stärkt företaget genom nysatsningar:

- nya lösningar har utvecklats och sålts inom fyra nya branscher: distribution, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik och energi.
- två nya geografiska marknader har etablerats, Australien och Spanien.
- försäljningsorganisationen liksom samarbetet med externa partners/distributörer har förstärkts.
- kundbasen har ökat väsentligt.
- produktutvecklingen har ökat antal lösningar.

BTS är nu inne i en ny tillväxtpériod.

BTS affärsmodell och entreprenörsdrivna organisation har gjort att vi sedan starten varje år har kunnat visa vinst trots betydande framtidsatsningar oavsett konjunktur. Vi har genomfört investeringar i produktutveckling och marknadsetableringar, kostnadsförda under investeringsåren. Vi arbetar för att hela tiden öka resultatet. Under konsolideringsperioden 2001–2003 genomförde BTS en rad förändringar som resulterat i både intäkstillväxt och ökade vinstmarginaler under 2004.

BTS resultatutveckling





MARKNADSÖVERSIKT

MARKNADSPPOSITION OCH KONKURRENSSITUATION

BTS är den ledande leverantören av simuleringar för utbildning i affärsmannaskap i USA och Norden. Kunderna finns huvudsakligen inom industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik, distribution och energi. Nitton års verksamhet med kontinuerlig utveckling har givit denna ledande marknadsposition. Under 2004 har BTS uppvisat bättre intäktsutveckling än konkurrenterna och stärkt sin marknadsposition. För kunderna innebär BTS ledande ställning ett större utbud av lösningar inom fler områden. Dessutom är BTS lösningar mer skräddarsydda efter kundernas behov, vilket leder till effektivare projekt och bättre resultat för kunden.

BTS konkurrerar med ett antal mindre nischaktörer, vilka precis som BTS fokuserar på affärssimuleringar. Dessutom konkurrerar BTS om kundernas utbildningsbudgetar med andra företag, vilka erbjuder lösningar som inte baseras på simuleringar. Det gäller exempelvis universitet och högskolor samt stora utbildnings- och konsultföretag. Bland de viktigaste konkurrenterna inom datorbaserade affärssimuleringar finns Megalearning och StartX. Intresset för affärssimuleringar har även ökat från större traditionella konsult- och utbildningsaktörer. Inom så kallad e-learning finns idag ett stort antal bolag som erbjuder ett brett spektrum av utbildningar via Internet.

Det oberoende analysinstitutet International Data Corporation (IDC) delar in marknaden för företagsutbildning i två segment; IT training och Business skills (figur 1). IT training

avser datoranvändande och annan IT-relaterad kunskap. Business skills avser ett antal icke IT-relaterade områden, exempelvis språk, produktionsteknik och affärsmannaskap. BTS är verksamt inom segmentet affärsmannaskap.

Marknaden i USA för företagsutbildning i business skills bedöms överstiga 10 miljarder dollar (IDC 2004). Marknadens tillväxt har historiskt varit i snitt 5 %. Under 2002 och 2003 har marknaden varit svag; enligt BTS bedömning har marknaden uppvisat negativ tillväxt. Under 2004 har marknaden förbättrats framförallt i USA. IDC (2004) bedömer att marknaden kommer att fortsätta växa fram till och med 2007.

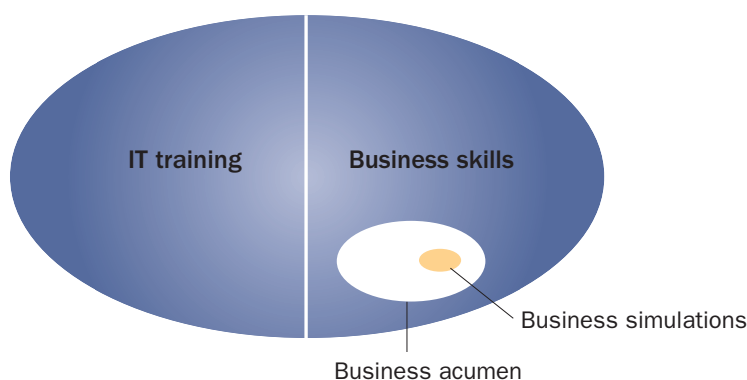
BTS SYN PÅ MARKNADSUTVECKLINGEN

Marknadsläget för BTS Nordamerika har fortsatt att förbättras under året. BTS marknadsposition i Nordamerika har förstärkts väsentligt under de senaste åren – avseende kundbas, marknadsandel och försäljningsorganisation – vilket givit BTS goda möjligheter att dra nytta av det förbättrade marknadsläget.

Marknadsläget för BTS övriga marknader (Australien och Sydafrika) har förbättrats under året.

Under perioden 2001-2004 har BTS kundbas ökat väsentligt. Samtidigt har flera konkurrenter försvagats. Intäkten per kund har under 2004 vuxit med 32 procent jämfört med föregående år, bland annat till följd av att BTS har utvecklat och sålt ett bredare sortiment av lösningar.

Corporate Training Market



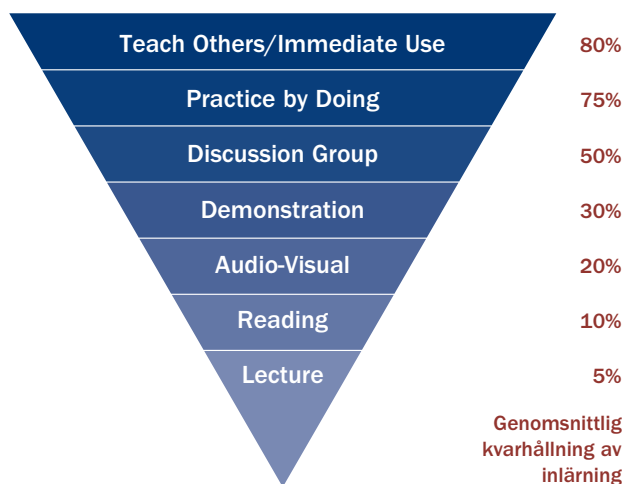
Figur 1

MARKNADENS DRIVKRAFTER

Många företag upplever en kontinuerlig och allt snabbare förändring av verksamheten. Den höga förändringstakten kräver utbildningsinsatser. Kompetensen inom företaget blir ett alltmer avgörande konkurrensmedel vilket ökar behovet av utbildning för såväl chefer och nyckelpersoner som för andra grupper av medarbetare. Det finns även en långsiktig trend att mycket av det som ligger utanför företagets kärnverksamhet, till exempel utbildningstjänster, i allt högre grad upphandlas externt. Samtliga dessa faktorer bidrar positivt till marknadens tillväxt.

Utöver de generella drivkrafter för företagsutbildningsmarknaden som redovisats ovan bedömer BTS att marknaden för nischen affärssimuleringar även påverkas av bland annat följande drivkrafter och trender:

- *Ökad efterfrågan på företagsanpassade utbildningar*
Efterfrågan på företagsanpassade utbildningar ökar kontinuerligt på bekostnad av standardiserade utbildningar. Anpassning ökar möjligheten att koppla utbildning till utveckling och förbättring av det specifika företags verksamhet.
- *Ökade krav på mätbara affärsresultat kopplade till företagets utveckling.*
Efterfrågan förändras från traditionell utbildning, där deltagarens läroresultat står i centrum, till utbildningar med direkt koppling till förbättrings- och förändringsinitiativ i företagen. Mätbara affärsresultat efterfrågas alltmer.
- *Interaktivitet ger bättre inläring*
Affärssimuleringar bygger på interaktivitet, vilket är en viktig faktor för att en utbildning ska ge bra resultat. Interaktiva utbildningsformer är betydligt mer effektiva än traditionella former för utbildning.
- *Ökad efterfrågan på utbildning för samtliga medarbetare*
Företag har i ökande utsträckning börjat efterfråga utbildningslösningar i affärsmannaskap som omfattar bredare grupper av medarbetare. Exempel på sådana utbildningar avser förankring av ett företags mål och strategier samt produktivets- och kvalitetsförbättringar.
- *Ökad efterfrågan på webbaserade utbildningar*
Webbaserade utbildningar efterfrågas i ökande omfattning. Vid utbildningsinsatser som riktar sig till bredare grupper av medarbetare i kundens organisation, kan intranät utnyttjas för att på ett kostnadseffektivt sätt nå ut till medarbetare på olika platser. Webbaserade utbildningsmoment kan också vara ett komplement till klassrumsundervisningen vid utbildning av chefer och nyckelpersoner, i synnerhet vid förberedelser och uppföljning.
- *Vilket lärande ger störst effekt?*



The Learning Pyramid, hämtad från Corporate Universities av Jeanne Meister.
Simuleringar hänför sig till "Practice by Doing"



BTS I VÄRLDEN

OPERATIVA ENHETER

Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK (helår)	2004	2003
BTS Nordamerika	125,0	89,5
BTS Europa	61,3	62,9
BTS övriga marknader	19,6	9,8
Totalt	205,9	162,2

Rörelseresultat per operativ enhet

MSEK (helår)	2004	2003
BTS Nordamerika	21,8	7,5
BTS Europa	4,7	1,8
BTS övriga marknader	3,2	0,9
Totalt	29,7	10,2



”Den nya lösningen på Roche för Internationella Affärsteam är en succé.”

MARK HAENEL
VD, BTS STORBRIANNIEN

Är ni nöjda med BTS utveckling på er marknad?

Trots att våra intäkter i Storbritannien sjönk med 9 % har vårt resultat mer än fördubblats tack vare en förbättrad kostnadsstruktur och gynnsam prissättning. Vi har nu mycket bättre kvalitet på intäktströmmen, som dessutom är jämnare fördelad över kundbasen. Vår säljkraft har förbättrats under 2004. BTS teamet här har, trots att det är relativt nytt, utvecklats mycket positivt under året. Överlag är jag nöjd med utvecklingen. Vi har byggt en stark plattform för tillväxt under 2005.

Vilka var de viktigaste händelserna under förra året?

Utvecklingen av samarbetet med befintliga kunder, nya kunder och den starka utvecklingen i vårt BTS team.

Har någon lösning eller något segment varit särskilt framgångsrikt?

Den nya lösningen på Roche för Internationella Affärsteam är en succé. Det är en alldeles ny lösning för BTS – två team på 15 deltagare tävlar mot varandra genom att försöka utveckla en värdemaximerande global marknadsstrategi för ett potentiellt mycket framgångsrikt läkemedel genom alla faser – utveckling, försök, lansering och in-market cycle. Programmets mål är att öka kunskaperna om global strategi och förbättra det internationella samarbetet mellan affärsteam.

Den manuella simuleringen på Carphone Warehouse. Sexhundra chefer var mycket framgångsrika i att generera lönsamhetsåtgärder och att stödja genomförandet av ett distributions- och lagerstyrningssystem.

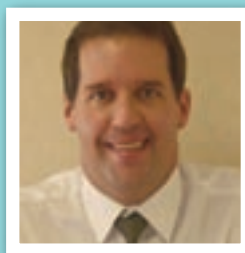
Vi har dessutom fördjupat våra kunskaper i förankringen av Management for Value då vi nu arbetar med fyra kunder inom detta område.

Vad särskiljer er marknad från andra BTS marknader?

Vi har god potential för tillväxt eftersom vi bara arbetar med tre av de 100 största företagen i Storbritannien. Företagen blir mer och mer öppna för simuleringsbaserad upplevelseträning.

Vad kommer den största utmaningen att vara inför 2005?

De största utmaningarna 2005 kommer att bli att nå över 25% intäktstillväxt, vinna 3 nya kunder och rekrytera, utveckla och behålla våra medarbetare.



”VM 2010 innebär att mer än 10 miljarder USD kommer att investeras i Sydafrika.”

DEON GREYLING
ANSVARIG BTS SYDAFRIKA

Är ni nöjda med BTS utveckling på er marknad?

BTS Sydafrika har utvecklats väl under de senaste tre åren. Landet har hämtat sig väl från sitt turbulenta förflutna och de ekonomiska utsikterna är positiva. En av utmaningarna vi står inför för tillfället i Sydafrika är bristen på kompetent management. Ekonomiska reformer har drivits av en strikt kvoteringspolicy som många Sydafrikanska företag har anammat i ett försök att avhjälpa den obalans som skapades av apartheidregeringen. Detta ger företag som BTS en stor möjlighet att utbilda tidigare missgynnade individer och ge dem värdefulla affärsinsikter och erfarenheter i den säkra omgivningen av en simuleringsworkshop.

Vilka var de viktigaste händelserna under förra året?

En fortsatt stark relation med befintliga kunder som Telkom South Africa, Vodacom och andra lokala kunder har hjälpt BTS Sydafrika att förbättra sin intäktsbas.

Det meddelades också under 2004 att Sydafrika hade vunnit budgivningen för VM i fotboll 2010. Möjligheten att mer än 10 miljarder USD kommer att investeras i landet inför en av världens populäraste sportevenemang har skapat stort intresse på den Sydafrikanska marknaden.

Har någon lösning eller något segment varit särskilt framgångsrikt?

Telkom SA har varit en stor bidragande faktor till BTS Sydafrikas framgång. Relationen mellan våra två företag befästes ytterligare när Telkom bad BTS att leverera en serie program för deras 450 toppchefer, för att hjälpa dem förstå effekten av beslut på värdet för kunderna, personalen och aktieägarna. Telekomsektorn har varit värdefull för BTS; vi har även genomfört projekt för Ericsson och Vodacom i andra delar av Afrika.

Mot slutet av 2004 förhandlade BTS framgångsrikt fram den första delen av ett utvecklingsprogram inom den lönsamma konfektionshandeln.

Vad särskiljer er marknad från andra BTS marknader?

Sydafrika är en av de mest spännande marknaderna just nu. Personalutveckling har identifierats som en av de stora strategiska utmaningarna som regeringen och näringslivet bör fokusera på för att säkerställa den fortsatta ekonomiska tillväxten; hit hör bland annat satsningen inom det sk Black Economic Empowerment för att avhjälpa obalanserna från det förflutna.

Vad kommer den största utmaningen att vara inför 2005?

Vår största utmaning inför 2005 kommer att vara att identifiera och utveckla de mycket kunniga individer vi behöver för företagets framtida tillväxt. BTS Sydafrikas vision är att bli ett av de snabbast växande BTS företagen med sikte inte bara på Sydafrika utan även på övriga Afrika.



”En trend är att fler och fler företag nu är intresserade av simuleringar.”

PHILIOS ANDREOU SPHIKA
ANSVARIG BTS SPANIEN

Är ni nöjda med BTS utveckling på er marknad?

Ja absolut, 2004 har varit ett bra år för BTS Spanien med 40% tillväxt i intäkter och en resultat tillväxt på 130%. Vi fortsätter att bygga vår position som marknadsledare inom simuleringssledd kompetensträning och utveckling. Vi bygger vårt varumärke och skapar oss ett namn som pålitliga, innovativa och topppresterande utbildningskonsulter hos några av de största företagen i Spanien. Vi har lyckats skaffa sju nya kunder och bibehålla eller växa alla våra befintliga kunder.

Vilka var de viktigaste händelserna under förra året?

Vi lanserade en manuell simulering i sälj effektivitet på marknaden och ett antal företag har redan anlitat oss för att genomföra den för sina säljchefer. Vi har också skrivit partnerskapskontrakt med ett av de bästa utbildningsföretagen i Spanien som ska sälja simuleringen på licens till sina kunder. Dessutom har vi också satt ihop en Advisory Board bestående av seniora chefer från ledande företag i Spanien som ska hjälpa oss med vår strategiska riktning på marknaden och våra expensionsplaner.

Har någon lösning eller något segment varit särskilt framgångsrikt?

Vi har stärkt oss inom telekom & IT-sektorerna med uppdrag för företag som Ericsson, HP, Telefonica Moviles, Neosky, Vodafone. Vi arbetar också mer och mer i servicesektorn med kunder som Accenture, Bearing Point och Indra. I slutet på året skrev vi också på för uppdrag hos Bacardi, Allied Domecq och Weber Shandwick.

Vad särskiljer er marknad från andra BTS marknader?

Timing till att börja med. BTS Spanien har bara funnits på marknaden i några år, vilket betyder att vi fortfarande har en lång väg att gå i byggandet av varumärke och rykte. Dessutom är den Spanska marknaden inte riktigt van än vid våra avancerade upplevelse- och "hands-on" metodik. Med detta sagt, så ser vi nu två nya trender. Den första trenden är att fler och fler företag nu är intresserade av simuleringar. Den andra trenden är att använda kompetensträning som strategiskt verktyg och hjälp i att implementera förändring, vare sig det gäller en förändring i hur företaget styrs eller att få alla enheter och medarbetare att sträva i samma riktning som företagets strategi.

Vad kommer den största utmaningen att vara inför 2005?

Vår största utmaning under 2005 kommer att bli att bibehålla vår höga tillväxt, ta in 3 till 4 nya kunder och konsolidera oss som "the must reference" i Spanien för alla förändringsprogram och alla simuleringssledd kompetensträning.



”Antalet aktiva konton ökade med drygt 30% och snittintäkten per kund mer än fördubblades.”

TED FAWLE
VD, BTS AUSTRALIEN

Är ni nöjda med BTS utveckling på er marknad?

BTS Australia har, stärkt av det allmänna ekonomiska läget och tidigare investeringar i försäljningsåtgärder, kraftigt ökat både försäljningen (fördubbling) och lönsamheten under 2004. Företaget flyttade in i nya lokaler i det centrala affärsdistriktet i Sydney, anställde två nya seniorkonsulter vilka alla starkt har bidragit till företagets tillväxt och representerar styrka för framtiden. Antalet aktiva kunder ökade med drygt 30% och genomsnittsintäkten per kund mer än fördubblades.

Tillväxten förklaras till del av ökad försäljning av nya lösningar till befintliga kunder samt av att tre nya stora kunder tillkommer. Det gäller Telstra (landets största telekommunikationsföretag) och BlueScope Steel (landets största stålproducent) samt genom att ha vunnit tre nya stora kunder inklusive PaperLinX (världens största pappershandelsföretag), NRMA (Australiens största vägassistans organisation) och DHL Asia Pacific – baserat i Singapore. Bidragande till nya affärer är BTS Australia innovativa ansats till integration av ledarskaps- och affärsmannaskapssegmentet i femdagars program för toppchefer, samt integrationen av 'lösningförsäljning' och affärsmannaskap som levereras till mellanchefer i ett femdagars "försäljnings boot-camp" format.

Vilka var de viktigaste händelserna under förra året?

Vi fick tre nya kunder i PaperlinX, DHL Asia Pacific och NRMA, och för de tidigare kunderna Telstra, BlueScope Steel och Carter Holt Harvey tillförde vi nya lösningar.

Har någon lösning eller något segment varit särskilt framgångsrikt?

Vi är starkast i tillverknings- och telekomsektorerna och i integrationen av affärsmannaskaps- och ledarskapsmomenten.

Vad särskiljer er marknad från andra BTS marknader?

Den australiensiska marknaden är mindre än 2 % av världsmarknaden, med få riktigt globala aktörer. De lokala aktörerna är inte särskilt sugna på stora utvecklingsbudgetar, följaktligen måste vi vara kreativa med "lättare anpassningar" av BTS befintliga lösningar.

Vad kommer den största utmaningen att vara inför 2005?

Den största utmaningen är att förbli konkurrenskraftig och att balansera det tunga leveransschemat med tid för utveckling av kundrelationerna. Det finns, både inom vår befintliga kundbas och för nya kunder, mycket mer potential än vi för närvarande kan hantera effektivt. Det bäddar för en mycket spännande framtid för BTS Australien.



”Vi har en stor styrka i att vi kan kombinera ledarskap och affärsmässighet i våra lösningar.”

KATRIN FAGERBERG
ANSVARIG BTS SVERIGE

Är ni nöjda med BTS utveckling på er marknad?

Att vi minskat vår omsättning beror på kundernas fortsatta försiktighet vad gäller investeringar inom vårt område samt att BTS försäljningsorganisation varit något försvagad. Lönsamhetsmässigt klarade vi oss bättre genom god kostnadskontroll.

Vilka var de viktigaste händelserna under förra året?

En av de viktigaste händelserna var att vi fick ett mer utökat förtroende från Posten Norge att träna ytterligare cirka 1 000 ledare. Vi har nu sex olika lösningar riktade mot olika målgrupper, skräddarsydda för Posten Norges strategier och utmaningar. Företaget har vänt sitt resultat på ett fantastiskt sätt och vi är otroligt stolta över att få vara ett av deras strategiskt viktiga verktyg. Ett annat mycket intressant uppdrag är SEB:s Wallenberg Executive Program, där vi arbetar med toppchefer från olika delar av banken.

Vidare har vi utökat vår kundbas med intressanta företag som bla Holcim, Lindab och ICA.

Har någon lösning eller något segment varit särskilt framgångsrikt?

Generellt kan man säga att det är tydligt att fler och fler företag ser styrkan i att arbeta med skräddarsydda simuleringar, där man istället för att riskera att misstag sker i verkligheten kan få agera och förstå konsekvenserna av sina beslut i en ”skyddad” miljö.

Vi har genomfört många nya uppdrag inom försäljningsutveckling. Vi har i skräddarsydda lösningar tränat våra kunders medarbetare i bla ValueBased Selling och att öka andelen avslut i sina affärer, vilket resulterat i både ökade intäkter och förbättrade marginaler.

Vidare har vi genomfört många uppdrag inom processimplementering och processförbättringar där de huvudsakliga målen varit att ändra medarbetarnas attityder, beteenden och arbetsätt. De här uppdragen är otroligt spännande i och med att vi jobbar i direkt partnerskap med kunderna och att alla medarbetarna i simuleringen ser hur de i sitt dagliga arbete påverkar hela processen, kvaliteten och lönsamheten.

Utöver detta har det visat sig att vi har en stor styrka i att vi kan kombinera Ledarskap och Affärsmässighet i våra lösningar, något som de flesta företag ser som en nödvändighet i träningen av sina ledare.

Vad särskiljer er marknad från andra BTS marknader?

Företagen i Norden är, sedda ur ett globalt perspektiv, förhållandevis små men ligger långt framme vad gäller synen på kompetensutveckling som ett strategiskt verktyg.

Mot slutet av förra året började vi se en återhämtning och ökad investeringsvilja från företagen på vår marknad.

Vad kommer den största utmaningen att vara inför 2005?

Att stärka försäljningsorganisationen och rekrytera rätt medarbetare för att kunna hantera den begynnande efterfrågan ökningen från våra kunder och marknaden.



”När investeringarna tog fart igen var det många som inte bara valde att engagera BTS – många längtade.”

JONAS ÅKERMAN
VD, BTS NORDAMERIKA

Är ni nöjda med BTS utveckling på er marknad?

2004 var ett fantastiskt år för BTS i USA. När investeringarna tog fart igen så var det många som inte bara valde att engagera BTS – många kunder hade verkligen sett fram emot att börja jobba med oss. Under 2004 blev också simuleringar en av de mest populära utbildningsmetoderna. Det visar sig alltmer att det är en klart överlägsen metod att upptäcka och uppleva lärdomarna jämfört med att sitta passivt och lyssna.

Vilka var de viktigaste händelserna under förra året?

Den största händelsen var att ett flertal kunder köpte hela sviter med simuleringar för alla nivåer i företaget. Allt fler företag vill tillfredsställa behovet av affärsmannaskap och kopplingen till den egna strategin i alla led i företaget; från VD till den enskilde individen. Det vara också roligt att få utvärderingen ”perfekt” (= 5.0) på Coca-Colas första seminarium där cirka 30 chefer av de högsta cheferna i världen deltog. Sedan var uttrullningen av elva olika industrisimuleringar till 1 700 IBM säljchefer på en konferens i Las Vegas en milstolpe i vad man kan göra med även mycket stora samlade målgrupper.

Har någon lösning eller något segment varit särskilt framgångsrikt?

Vår e-learning lösning ”Know-the-Business” fick ett enorm lyft i år och har lyckats få mycket hög användandegrad hos deltagarna. Den kan antingen användas för att nå förberedande kunskaper i affärer och ekonomi, men den används också för att fördjupa och upprfriska det man har lärt sig i seminarierna. Simuleringar där man ”leder” ett kundföretag har blivit mycket populära. Finns det något bättre sätt att lära sig kunden än att ”vara kunden” och förstå hur det egna företagets produkter hjälper kunden nå sina affärsmål?

Telekom och IT kom tillbaka starkt liksom bilföretagen.

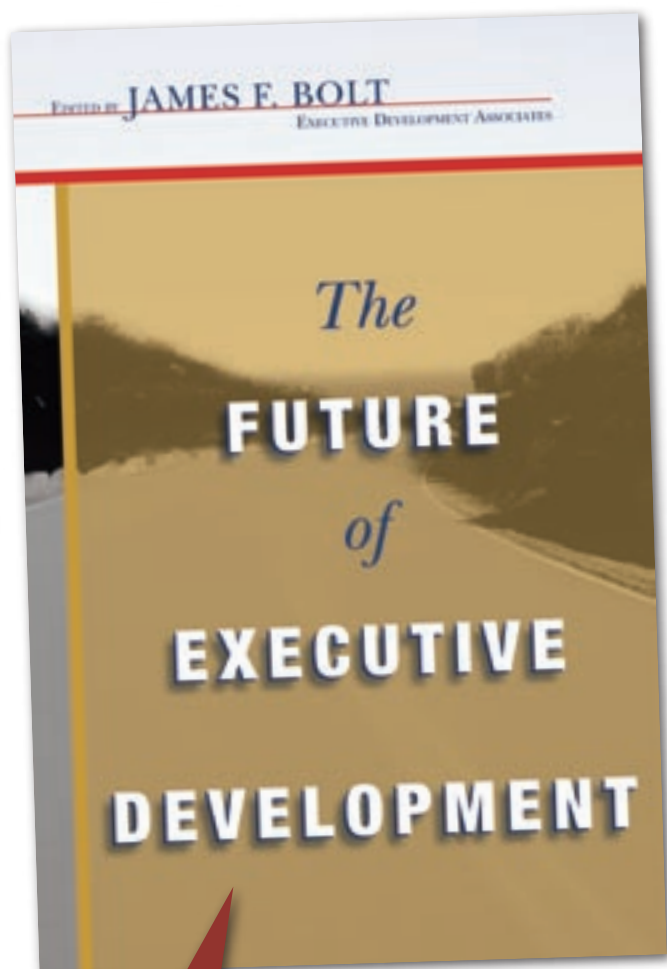
Vad särskiljer er marknad från andra BTS marknader?

Storlek och homogenitet. Hela USA talar samma språk, har ungefär samma kultur och företagen är mycket stora. Amerikanska företag är också relativt centralt styrda vilket gör att det är lättare få saker att hända snabbt när någon väl sagt ”kör”.

Vad kommer den största utmaningen att vara inför 2005?

Det viktigaste är att växa och utveckla medarbetarna i samma takt som tillväxten. Kvalitet är A och O. Därför har vi lanserat BTS University, som gör att vi mer systematiskt utvecklar människorna i BTS till den höga kvaliteten vi och kunderna förväntar. Det är initiativ vi alla kommer att satsa tid på.

How to Use Business Simulations for Executives



I den nyutkomna amerikanska boken **"The Future of Executive Development"**, har BTS-medarbetarna **Henrik Ekelund, Dan Parisi** och **Jonas Åkerman** författat ett kapitel om affärssimuleringar. Här publicerar vi ett utdrag ur "Using Business Simulations for Executive Development".

Fasten your seat belt ...

You are at the controls of a large commercial airliner filled with passengers. You are at cruising altitude and navigating around the perimeter of a large storm system. You have done this before so you're relaxed and confidently in control of multiple flight variables.

Suddenly, the plane hits violent turbulence, much worse than you have ever experienced before. Air traffic control crackles over your headset and warns that you have just hit the wake of another major airliner, which accidentally crossed your flight lane about one mile in front of you. The plane pitches from side to side. You quickly diagnose that the wake left by the other jet has damaged your left wing flaps. Before you can react, your right wing dips past 45 degrees as passengers begin screaming. Your heart beats faster; your hands tighten on the controls. You struggle to remain calm but air traffic control can hear the panic in your voice. Your co-pilot informs you that the tail flap was also severely damaged and the plane begins dipping steeply forward. You are covered in sweat; you realize you're headed into a steep longitudinal tailspin with 250 people on board.

Before the rest of this scenario unfolds, you reach for the large red button that reads "Stop Simulator." With your throat dry, you emerge from the darkened simulated cockpit and your eyes struggle to adjust to the bright lights of the pilot training classroom.

Your instructor greets you with a smile, and says, "Hey, that was a big surprise, huh? Let's sit down, debrief the experience and focus on what to do if this happens during a real flight."

Humbled, you listen carefully and eagerly look forward to putting into practice what you are about to learn.

Free tickets anyone?

The aerospace industry has been using simulations with great success for several decades. However, imagine for a moment a very different world, a world where pilots never stepped into a flight simulator – a world in which pilot training consisted solely of lectures, written exams, group dialogue, even rigorous oral exams. Imagine a pilot who passed this curriculum was allowed to fly a plane with hundreds of people on board. Any volunteers for boarding this newly "trained" pilot's inaugural flight? Would you board this plane even if the tickets were free? OK, how about quadruple frequent flier

“While people don’t usually live or die by a business leader’s decisions, the impact of poor business decisions can have significant and dramatic consequences for individuals (employees, customers, and shareholders) and communities.”

miles? Of course, your response would be, “Are you crazy? You can’t learn how to fly a plane like that. Flying a plane is way too complicated to learn by lecture, and lives are at stake, not to mention millions of dollars of equipment!”

Why should pilots have all the fun?

So we can all agree that students of flight need many hours of simulation experience before flying a plane because the task is complex and the stakes are high in terms of human lives and expensive equipment.

Can you think of another group of professionals who deal with highly complex tasks, who affect the lives of thousands of people, and who are responsible for millions of dollars worth of equipment?

While people don’t usually live or die by a business leader’s decisions, the impact of poor business decisions can have significant and dramatic consequences for individuals (employees, customers, and shareholders) and communities.

Pilots in training have benefited from flight simulation for several reasons:

- Simulation provides a **safe environment to practice**, to test what-ifs and to make mistakes (mistakes that don’t end in disaster).
- The lessons are indelible because the training is **dynamic** and **emotionally engaging**.
- The **context, content, and process** (the holy trinity of training design) is **relevant, realistic, and directly applicable to the job**.
- Simulation shortens training cycles (a few days of simulation can replace weeks of lecture).

Obviously, these benefits are 1:1 transferable to a business executive’s training environment. Unfortunately, for the last several decades, while pilots were busily climbing steep and exciting learning curves using simulations, business executives were investing months of their careers in training filled with lecture and dialogue, all of which has left them ill-prepared for the challenges of running an actual business.



Are business simulations really for executives?

Aren’t simulations mostly for middle managers? After all – the executives should already know this stuff and they don’t have time for games.

Companies like Hewlett-Packard, Coca-Cola, Texas Instruments, and Sony have shown that business simulations can be very effective for executives on a large scale.

It’s about customizing to the real business, the goals, and the right level of complexity, and wrapping a powerful learning and application process around the simulation.

When to use business simulations for executive training?

Generally speaking, companies have three reasons to use business simulations to train executives.

- Simulations increase business acumen and financial literacy.
- Simulations build competency, alignment, and commitment around complex corporate strategies, business models and initiatives.
- Simulations are a powerful, engaging, dynamic, and effective way to reach executive audiences.

Business acumen

As we see it, business acumen can be defined as:

- A thorough understanding of what drives profitability
- A market-focused approach to the business
- An overall big-picture understanding of the business and its interrelationships, enabling a person to make better business decisions

Business acumen is the ability of an executive to see through all the clutter of facts and figures from inside and outside the organization – with an intuitive, backbone understanding of what will drive growth and profit – setting the business priorities in the areas of most value creation and making the right business decision. Business acumen simulations allow the executive to formulate strategy, allocate scarce resources, develop products and services, attempt to meet customer requirements, manage financial metrics, contend with exogenous disruptions, and compete against other managers in a shifting competitive landscape. ”



“The goal is to use simulations to create an almost intuitive understanding of how business decisions and marketplace changes impact corporate performance.”

The Bigger Picture

The goal of business simulations is not to teach finance to executives in its myriad of details; it is to connect corporate financial goals and financial statements to the strategy and operations of the business. The goal is to use simulations to create an almost intuitive understanding of how business decisions and marketplace changes impact corporate performance. Like a pilot, a business executive doesn't fly on one diagnostic tool alone, and must be able to see the big picture at all times.

For example, a business simulation allows managers to experiment with all the different functional and business decisions that can impact ROA, employee satisfaction, and customer satisfaction. What happens to ROA if I increase plant investments? Is there a correlation between employee satisfaction and customer satisfaction? What about between price changes, customer satisfaction, and earnings? Will the investment I am about to make be valued by the customer and differentiate me from my competition? How do income statement and balance sheet changes impact stock price?

- In short, the dynamic business simulation allows executives to **experiment**, and it reveals cause and effect immediately and dramatically.
- The simulation experience gives **direct insight into complex functional and business unit interrelationships** – it allows executives to take a broader perspective on the challenge of enterprise-level value creation.
- The simulation experience also provides a **gut-level understanding of market orientation issues:** dynamics at work between a company, its customers, and the competition.

And, of course, the simulation is a safe environment to learn about business. Just like a pilot in a flight simulator, an executive can fail, go bankrupt, and live to fly another day with no lasting consequences to people and resources.

What does last, however, is the learning. Just as with our junior pilot in the introduction, lessons learned experientially in a business simulation are retained much longer than those obtained from other learning methods like reading, video, and lecture. The pyramid in Figure 2.1 illustrates the effectiveness of simulation (or practice by doing) versus other forms of learning.

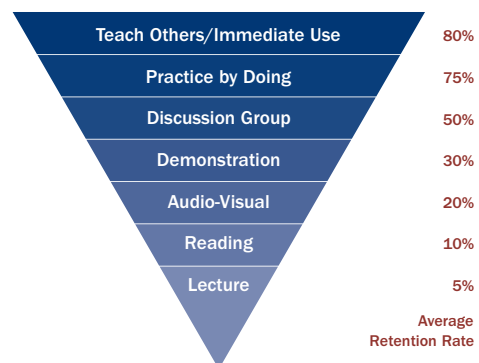


Fig 2.1: The Learning Pyramid, from Corporate Universities, Jeanne Meister

Making strategies and initiatives happen

Two things keep a CEO awake at night:

- **Formulating a strategy and defining key corporate initiatives**
- Hoping that the executive and management team quickly **understand, align, and commit** to the strategy and key corporate initiatives

All of what we say on strategy applies to any key corporate initiative – a significant change in one or several key business processes, for example. What all these corporate initiatives have in common is that success requires a significant change in behavior by a significant number of people.

Creating Buy-In

In **Michael Schrage's** book **Serious Play**, he makes an interesting observation about what he terms one of the greatest fallacies in corporate America. He states that the typical executive has almost blind faith in the following equation:

Change in Information = Change in Behavior

Schrage says this is a trap that many executives fall into. Changes in information rarely if ever convert themselves into changes in behavior, even though many executives think that if they just craft a better presenta-

tion or if they can just capture the strategy in a well-articulated summary, they can move the management ranks forward. Unfortunately, this is not the case. Schrage claims that typically adults need to "persuade themselves" through their own experience. Therefore, he updates the ubiquitous, flawed equation with the adjustment below:

**Change in Information + Simulation
= Change in Behavior**

And the new systems, new equipment, new processes, new work-force training are not enough to create changed behavior. The power of a simulation is that it provides context, content, and practice of the new behavior "before"; it stimulates the participants to find out by themselves the answer to Why? What? and How?

Why customize?

When considering business simulations as a tool to support strategy implementation and change initiatives, you want to create the following sum:

Engagement + Relevance + Applicability to the job

If you want to create this sum and generate understanding, alignment, and commitment to your company's complex strategy and initiatives, then your only choice is to customize. Executives will walk away feeling their time was well spent as they will have taken enormous strides in understanding:

- Their company's business model key success factors
- The inner workings of their company's economic engine
- Their company's customer and market dynamics
- The drivers of sustainable competitive advantage at their company
- The reasons behind their company's particular strategy and what it will take to really make it happen.

Clearly, the purpose of a customized simulation is not winning or losing a game. The purpose is to learn, practice, and apply concepts that will enable your executives to crush the competition in the market.

Warning: The road to hell is paved with great strategic summaries

At one large U.S. corporation, the CEO and his team crafted a poster to explain how his strategy rested on nine major process improvements. The poster was a work of art. It explained – with arrows, diagrams, flow charting, and 8-pt. font definitions – exactly how the strategy would unlock value for the organization. The poster was brilliant and so was the CEO. So the posters were, um, posted, and executives were surprised when strategic understanding did not naturally seep into the organization. Unfortunately, nobody really understood what the posters meant, and therefore management teams would not change behavior to support the strategy. The data provided by the posters was a change in information, but did not lead to a change in behavior.

After the poster roll-out, this company turned to a different approach: using a business simulation experience to make sure executives understood the new strategy and aligned and committed themselves to it. The company used a customized simulation that captured the strategy, new business models, process improvements, financial metrics, customer satisfaction drivers, and other key issues at the company.

The simulation was crafted to create an environment in which the executives could persuade themselves about the criticality of the new strategy and new processes (all nine of them). The simulation gave executives an opportunity to experiment with strategy implementation, to test the impact of their newly minted processes, and to see how all the interrelationships rolled up into a new and improved company. They walked away certain about three things:

- What the CEO was thinking when he came up with the new strategy. (It finally makes sense!)
- How the new strategy and process improvements were going to benefit them. (The "what's in it for me?" that most adults need answered when asked to change.)
- How each of them fit into the strategy and processes of the new company and what needed to be done immediately to effect change.



VERKSAMHET OCH AFFÄRSMODELL

VERKSAMHET

Framstående företag har ofta en sak gemensamt, deras förmåga att ständigt kunna anpassa verksamheten efter ändrade marknadsförutsättningar. Det kan handla om att byta affärsstrategi eller nå ett nytt affärsområde. Just detta är kärnan i BTS verksamhet – att hjälpa företag att göra förändringar och resultatförbättringar framgångsrika och lönsamma. För att lyckas genomföra förändringar så krävs det att alla i bolaget tror på det som ska genomföras så att man strävar åt samma håll, samt att man har de färdigheter som krävs för att genomföra förändringar. Genom BTS simuleringar får medarbetarna själva komma underfund med fördelarna av en ny affärsstrategi och vad som krävs för att genomföra den.

BTS är ett konsult- och utbildningsföretag som utvecklar och genomför utbildningar inom affärsmannaskap och därtill relaterade områden. Utbildningarna genomförs med skräddarsydda simuleringar av kundens affärsverksamhet, så kallade affärssimuleringar. Det är framförallt chefer och andra nyckelpersoner i stora och ledande internationella företag som är målgruppen.

Den kompetens och erfarenhet inom affärsmannaskap som BTS byggt upp under bolagets 18 verksamhetsår har kontinuerligt inarbetats i system och processer. Nya affärssimuleringar och utbildningslösningar utvecklas i takt med förändringar i kundernas verksamhet.

Affärssimuleringarna genomförs i första hand i seminarier med 20 till 30 deltagare, vilka i interaktiv tävlingsform utvecklar sin förståelse för vilka beslut och händelser som påverkar företagets tillväxtförutsättningar och lönsamhet. Genom att förbättra deltagarnas förmåga att fatta affärsmässiga beslut, stödjer BTS förändringsprocesser och resultatförbättrande åtgärder hos sina kunder. BTS erbjuder även lösningar i form av webbaserade eller manuella affärssimuleringar, som ofta är riktade till en bredare grupp medarbetare hos kunderna.

BTS hade per 31 december 2004 levererat utbildningslösningar på tolv språk till kunder i drygt 50 länder. Sammanlagt har mer än 400 000 personer hos över 300 företag genomgått BTS utbildningsprogram.

Några exempel på vanliga situationer i kundernas verksamhet då BTS anlitas är:

- Nya affärsområden och strategier
- Förändringsprocesser
- Nya mål och nyckeltal
- Effektivisering av processer
 - t ex supply chain och produktutveckling

- Ledarutveckling
- Förvärv och fusioner

AFFÄRSMODELL OCH ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGI

- Fysisk etablering på nya marknader genomförs när affärsvolymen är eller bedöms bli tillräckligt stor
- Långa kundrelationer ger stabila intäkter över tiden
- Hög kvalitet och nöjda kunder medför mer effektiv nyförsäljning
- Branschfokus och egna rättigheter till affärssimuleringarna möjliggör repeterbarhet.

BTS når tillväxt genom geografisk expansion, kontinuerlig fördjupning av produkt- och tjänsteutbudet, samt ett starkt fokus på långsiktiga kundrelationer.

Vid expansion till nya marknader fokuserar BTS på ett fåtal stora och branschledande företag. När tillräcklig affärsvolym bedöms föreligga etableras ett lokalt dotterbolag.

Den initiala försäljningsinsatsen riktas mot chefer och nyckelpersoner hos den potentiella kunden. Efter att ett första uppdrag har genomförts efterfrågas ofta lösningar för bredare grupper av medarbetare i kundens organisation. Genom att erbjuda en kombination av olika lösningar med varierande komplexitet, levererade genom varierande teknologi och metod kan BTS med tiden skapa en portfölj av olika kundanpassade utbildningslösningar. Härigenom kan ett långsiktigt partnerskap med kunden säkerställas. BTS skräddarsyr innehåll och affärssimulering för varje kund, vilket skapar en grund av gemensamt intellektuellt kapital och kunskap.

Eftersom många av BTS kunder är stora och branschledande har en mycket stark referensgrupp av kunder skapats, vilket underlättar nyförsäljning.

BTS utbildningar baseras på kunskap om kundernas respektive branscher och specifika verksamheter. I kombination med att BTS i regel äger rättigheterna till affärssimuleringarna möjliggör detta en repeterbarhet i genomförandet vilken ökar i takt med att kundbasen blir bredare och nya utbildningslösningar utvecklas.

BTS fokus på ett antal utvalda branscher leder också till att det går att återanvända branschgemensamma modeller i ökad omfattning och till att BTS skapar en stark konkurrensposition inom dessa branscher.

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

att uppnå detta mål arbetar BTS enligt en strategi som består av följande delar:

■ **Fokus på utbildningslösningar inom affärsmannaskap av strategisk betydelse för kunden**

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

BTS ska främst fokusera på uppdrag där lösningen är av stort värde för kunden, exempelvis förankring och genomförande av strategier. De kundanpassade affärssimuleringarna stödjer chefer och nyckelpersoner i att bedöma de praktiska konsekvenserna av en strategi och omvandla den till operativa åtgärder.

Affärssimuleringarna kan dessutom anpassas för bredare grupper av medarbetare i kundens organisation och är då ett viktigt verktyg för att skapa förståelse för sambandet mellan mål, strategier och operativa åtgärder. BTS erfarenhet är att utbildningsuppdrag i samband med implementering av strategier har ett stort värde för kunden.

■ **Utbildningslösningar baserade på affärssimuleringar**

BTS utbildningslösningar baseras på affärssimuleringar med effektiv pedagogik och hög kvalitet.

BTS ska erbjuda kunderna simuleringar som når chefer och medarbetare på det mest effektiva sättet. Detta åstadkoms genom att erbjuda manuella, IT- eller webbaserade lösningar.

BTS ska också sträva efter att äga rättigheterna till affärssimuleringar som utvecklas för kunderna. Detta leder till att lönsamheten för respektive kundprojekt ökar med antalet personer som nyttjar affärssimuleringen. Dessutom behåller BTS rättigheten att återanvända både generella kunskaper och programmeringskoden vid utveckling av nya kundanpassade affärssimuleringar.

■ **Fokus på stora och ledande kunder inom utvalda branscher**

BTS ska fokusera på kunder inom vissa utvalda branscher, primärt industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik, energi och detaljhandel. Genom att BTS anpassar utbildningslösningarna för olika branscher ökar också kunskapen om respektive bransch, vilket innebär att bolagets konkurrensförmåga stärks.

BTS ska sträva efter att ha stora och branschledande internationella bolag som kunder, dels för att dessa bolag har en stor potential för merförsäljning, dels för att de ställer höga

krav. Dessa krav stärker BTS möjlighet att upprätthålla såväl en ledande ställning inom simuleringsmetodik som hög industriell kompetens.

■ **Nätverksbaserad marknadsföring och långsiktiga kundrelationer**

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

■ **Kontinuerlig fördjupning av produkt- och tjänsteutbudet**

BTS affärssimuleringar ska baseras på programmeringsmiljöer som är allmänt tillgängliga på marknaden, exempelvis Excel, Visual Basic och Flash.

BTS ska kontinuerligt utveckla nya utbildningslösningar för nya kunskapsområden och olika typer av affärssimuleringar. Utbildningslösningarna ska utvecklas i nära samarbete med kunderna för att skapa en god förståelse för kundens organisation och bransch, samt för att erhålla kostnadstäckning för en del av utvecklingsarbetet.

BTS ska löpande utvärdera och utnyttja ny teknologi för att säkerställa utveckling och leverans till maximal kvalitet med korta ledtider.

■ **Organisk tillväxt i kombination med förvärv**

BTS tillväxt ska primärt ske organiskt, men kan även ske genom lämpliga förvärv.

För förvärv bedöms framförallt företag som är mindre än BTS och som kompletterar BTS med geografisk närvaro, nya kompetensområden inom affärsmannaskap, eller industriell kompetens inom branscher utanför BTS nuvarande fokus.

■ **Hög attraktivitet för medarbetare**

BTS lösningar och koncept är väl dokumenterade, vilket minskar beroendet av enskilda medarbetare. BTS framtida utveckling är emellertid till stor del beroende av förmågan att rekrytera, behålla och motivera kompetenta medarbetare. BTS ska vara ett attraktivt företag att arbeta i med god förmåga att attrahera, rekrytera, motivera och behålla högpresterande medarbetare. Detta uppnås genom effektiva belöningsystem, ett positivt företagsklimat och kontinuerliga möjligheter till professionell utveckling.

PRODUKTUTVECKLING

Den kompetens och erfarenhet inom affärsmannaskap som BTS byggt upp under bolagets 18 verksamhetsår har kontinuerligt inarbetats i system och processer. Nya affärssimuleringar och utbildningslösningar har utvecklats i takt med förändringar i kundernas branscher och verksamhet. BTS har således kunnat paketera, återanvända och vidareutveckla bolagets kompetens och har därmed över tiden skapat ett mycket värdefullt strukturkapital.

Kontinuerlig produktutveckling är en av de viktigaste faktorerna för att BTS ska kunna behålla och stärka sin branschledande position. Det handlar både om att förfinas och utveckla befintliga lösningar och att utveckla nya lösningar baserade på de senaste rönen om pedagogik, metodik och IT-utveckling.

BTS produktutveckling är både extern och intern. Extern produktutveckling innefattar framtagande av nya utbildningslösningar nära kundbehoven, medan intern produktutveckling främst avser bolagets utvecklingsplattform och metodik, vilka utgör grunden för framtagande av nya utbildningsprogram.

EXTERN PRODUKTUTVECKLING

Den externa produktutvecklingen syftar till att utöka bolagets utbud med nya lösningar inom affärsmannaskap som kan erbjudas till kunderna.

Den externa produktutvecklingen inriktas även på lösningar för nya media, främst webbaserade affärssimuleringar, samt på att uppdatera och aktualisera befintligt utbud av lösningar.

BTS strävar efter att bedriva den externa produktutvecklingen i nära samarbete med kunderna. Detta möjliggör att BTS snabbt kan uppfatta nya behov hos marknaden och att utvecklingen del-finansieras av kunderna.

INTERN PRODUKTUTVECKLING

Den interna produktutvecklingen syftar till att effektivisera processen för att anpassa simuleringarna till varje enskild kund, samt till kontinuerlig kvalitetsförbättring. BTS ansats är att använda tillgänglig teknik på marknaden och koncentrera produktutvecklingsinsatserna till för BTS specifika tillämpningar. Insatserna fokuseras bland annat på följande områden:

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

BTS utvecklar och marknadsför utbildningslösningar inom affärsmannaskap och därtill relaterade ämnen. Pedagogiken bygger på skräddarsydda simuleringsmodeller av kundens affärsverksamhet, så kallade affärssimuleringar. Utbildningarna är framförallt avsedda för chefer och andra nyckelpersoner, oftast i stora och ledande internationella företag.

NÅGRA EXEMPEL PÅ VANLIGA SITUATIONER I KUNDERNAS VERKSAMHET DÅ BTS ANLITAS ÄR:

- **Nya affärs mål och strategier**
- **Förändringsprocesser**
- **Nya mål och nyckeltal**
- **Effektivisering av processer**
- **Ledarutveckling**
- **Förvärv och fusioner**

BTS AFFÄRSSIMULERINGAR

BTS affärssimuleringar innefattar företagssimuleringar, scenariodrivna affärssimuleringar och beslutsverktyg.

FÖRETAGSSIMULERINGAR

I företagssimuleringar arbetar deltagarna med affärsrelaterade frågor och samband i en simulerad företags- och affärsmiljö. Detta medför att deltagarna utvecklar sina kunskaper inom specifika områden kopplat till det egna företaget. Under simuleringsmomentet ska deltagarna agera som företagsledning. Företagssimuleringar innehåller normalt 30 till 100 olika parametrar som påverkar det slutgiltiga resultatet.

Företagssimuleringen genomförs interaktivt i tävlingsform. Fyra till fem lag, vart och ett representerande ett fiktivt men realistiskt företag, konkurrerar mot varandra. Detta medför att dynamiken i marknaden tydligt illustreras och att affärssimuleringen upplevs som realistisk. Svårighetsgraden på affärssimuleringen och antalet parametrar att fatta beslut kring bestäms av BTS i samråd med kunden med beaktande av målgruppens kompetens och bakgrund. Företagssimuleringar omfattar ett eller flera av följande ämnen:

- **Aktieägarvärde**
Avser att öka förståelsen för och förbättring av aktieägarvärde.

- **Branding excellence**
Används i syfte att förbättra marknadsföring och varumärkesbyggnad.
- **Business acumen**
Avser att stärka deltagarnas affärsförståelse, med inriktning på lönsamhet, marknadsorientering och en helhetssyn på företaget.
- **eBusiness advantage**
Förändring av ett företag genom att implementera eBusiness i alla processer.
- **Genomförande av Balanced Scorecard**
Implementering av en metod som visar ett företags värde drivande faktorer.
- **Genomförande av strategi**
Används vid förankring och genomförande av ny strategi.
- **Konkurrens i avreglerade marknader**
Förberedelse av en organisation för en ny konkurrenssituation på avreglerade marknader.

SCENARIODRIVNA AFFÄRSSIMULERINGAR

En scenariodrivna affärssimulering utgår från ett enskilt scenario i en simulerad affärsmiljö. Scenariet kan exempelvis omfatta en specifik affärssituation, en del av verksamheten eller en process inom kundens organisation. Deltagarna utbildas i att aktivt arbeta med beslut och konsekvenserna av dessa beslut i simuleringsanpassad affärsmiljö, innan verkliga beslut fattas inom kundens faktiska affärsmiljö. I de scenariodrivna affärssimuleringarna kan deltagarna agera utifrån olika positioner i en organisation. Scenariodrivna affärssimuleringar omfattar ett eller flera av följande ämnen:

- **Kundfokus**
Implementering av handlingsplaner för att förbättra kundtillfredsställelsen.
- **Operational excellence**
Används i syfte att öka effektiviteten i organisationen.
- **Projektledning**
Projektledarskap för framgångsrika och lönsamma projekt.
- **Supply chain management**
Implementering av nya leveransformer och processer med fokus på hela värdekedjan i företaget.
- **Time-to-Customer**
Förkorta ledtider mellan beställning och betalning.
- **Time-to-Market**
Förkorta produktutvecklingsprocessen och öka lönsamheten i produktportföljen.

Business Acumen Excellence	Marketing & Sales Excellence	Operational Excellence	Leadership Excellence
Building Business Acumen	Customer Loyalty	Best Practice Implementation	Business Acumen and Leadership
Strategy Execution	Customer Understanding	Time to Market	Execution
Improving Growth & Profit	Solution & Value-based Selling	Product Life Cycle Management	Essentials of Business Leadership
Business Acumen for Everyone	Sales Efficiency	Order to Payment	Project Leadership
Finance 101	Closing the Deal	Production Flow	
Know the Business	Winning Major Sales		
Business Acumen Tools			

■ Ledarskapsprogram

Visar hur olika typer av ledarskap påverkar det affärsekonomiska resultatet i företaget.

BESLUTSVERKTYG

Beslutsverktyg är en typ av affärssimulering som utgår från kundens faktiska räkenskaper och som syftar till att framställa en detaljerad och verklighetstrogen simulering av kundens organisation och affärsmiljö. Beslutsverktyg kan ses som ett budgetverktyg, där deltagarna simulerar en budget och arbetar med resultatförbättrande åtgärder. BTS beslutar tillsammans med kunden vilka parametrar som ska vara möjliga att förändra och simulera. Deltagarna kan fortsätta arbeta vidare med verktyget efter seminariet. Beslutsverktyg omfattar ett eller flera av följande ämnen:

■ Kundfokus

Implementering av handlingsplaner för att förbättra kundtillfredsställelsen.

■ Projekt- och kundfinansiering

Arbete med komplexa finansieringslösningar för stora projekt internationellt.

■ Resultatförbättringar

Utveckling av handlingsplaner för förbättrad lönsamhet.

TEKNIKER FÖR SIMULERINGAR

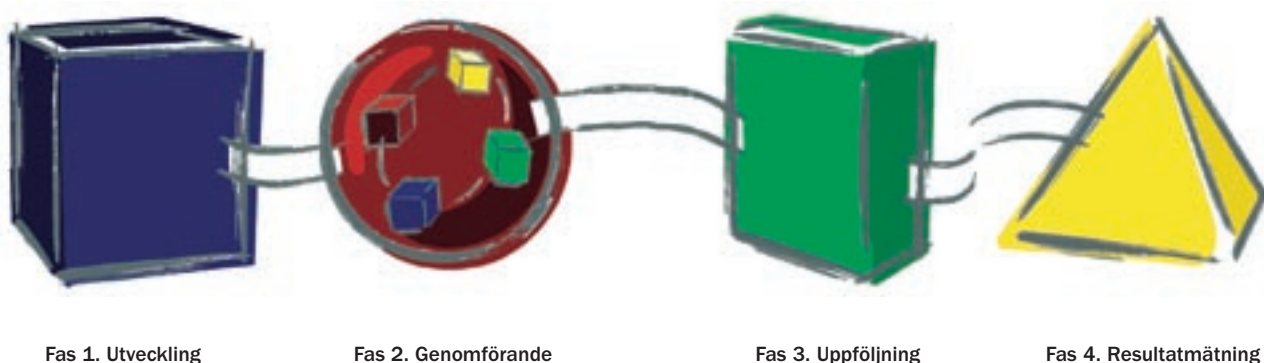
BTS utbildningar baseras på följande typer av affärssimuleringar:

- **Datorbaserade affärssimuleringar** – genomförs främst i form av lärarledda seminarier med 20 till 30 deltagare på chefsnivå, baserat på ett simuleringsprogram installerat på lokala datorer.
- **Manuella affärssimuleringar** – baseras på tryckt material, oftast med kundens egna handledare.
- **Webbaserade affärssimuleringar** – genomförs med eller utan BTS deltagande, där affärssimuleringen i sin helhet sker via internet eller via kundens interna nätverk.

Datorbaserade lösningar utgör den dominerande simuleringstypen för BTS, men övriga simuleringar ökar som andel av det totala antalet kundupdrag.

DAG 1	DAG 2	DAG 3
Introduktion	Finansiella samband och styrning av företaget	Utmaningar, strategi och strategi för det egna företaget
Affärssimulering år 1	Återkoppling år 2	Återkoppling år 4
Vägar till ökad lönsamhet	Affärssimulering år 3	Tillämpning
Återkoppling år 1	Marknadsorientering och produktivitet	• Inläring
Affärssimulering år 2	Återkoppling år 3	• Åtgärder
	Affärssimulering år 4	• Åtaganden (grupp/individuellt)
		Slutlig återkoppling och sammanfattning

Exempel på ett program för BTS seminarier



FYRA FASER

Nyckeln till BTS kvalitet ligger i våra konsulters gedigna kompetens och erfarenhet i kombination med BTS strukturkapital inom affärssimuleringar. BTS utbildningslösningar omfattar fyra faser: utveckling, genomförande, uppföljning och resultatmätning. De fyra faserna används på olika sätt beroende på hur utbildningen

ska genomföras. Varje enskilt utbildningsprogram utgår från kundens affärsituation, nyckelfrågor och utbildningsbehov. BTS anpassar därefter en utbildningslösning som ska medföra att kunden uppnår två mål, **kortsiktiga resultatförbättringar** och **långsiktigt förbättrad affärskapacitet**.

Fas 1 – Utveckling

Utvecklingen inleds med att kunden tillsammans med BTS formulerar mål och syfte med utbildningen. För att erhålla en ökad kunskap och förståelse för kundens organisation och verksamhet genomförs ett flertal djupintervjuer med chefer och nyckelpersoner.

- Affärssimuleringen, som senare ska användas under de lärarledda seminarierna eller förmedlas via kundens intranät, anpassas därefter till kundens organisation. Under denna fas, som tar mellan en och fyra månader i anspråk, utvecklar BTS även handlingsplaner för uppföljning och resultatmätning.

Fas 2 – Genomförande

Efter utvecklingsprocessen genomförs seminarier under 1–3 dagar vardera. Seminarierna utgörs vanligtvis av varierande moment bestående av affärssimuleringen, teoripass samt återkoppling. Illustrationen på föregående sida är ett exempel på ett program för BTS datorbaserade seminarier.

- Webbaserade simuleringar genomförs via internet eller kundens interna nätverk. Genomförandefasen fortlöper under ett antal månader eller år. Ofta deltar ett företags samtliga chefer och nyckelpersoner, ibland samtliga anställda.
- *Affärssimulering.* Varje enskild affärssimulering syftar till att utveckla deltagarna i beslutsfattande och bland annat genom att tydliggöra konsekvenserna av olika beslut. BTS affärssimuleringar fungerar även som analysinstrument med fokus på känslighetsanalys och scenarier kring lönsamhet eller förändringsprocesser.
- *Återkoppling.* Under återkopplingsmomentet förklarar handledarna för respektive grupp hur deras beslut påverkat

utvecklingen av företaget i simuleringen gällande resultat och position gentemot de övriga deltagargrupperna. Återkopplingsmoment sker både gemensamt och individuellt under seminariets gång.

- *Kunskapspass.* BTS genomför, i egen regi eller med hjälp av externa föreläsare, kunskapspass i form av presentationer och diskussioner i ämnen anpassade till kundens behov. Kunskapspassen syftar till att förbereda inför nästkommande moment i affärssimuleringen och att tillämpa lärdomar på det egna företaget.

Fas 3 – Uppföljning

BTS genomför tillsammans med kunderna en uppföljning för att säkerställa deltagarnas kunskaper och lärdomar och att dessa används i det dagliga arbetet. Deltagarnas uppgift efter genomfört utbildningsprogram är att tillämpa de nya kunskaperna inom den egna organisationen. Ett viktigt moment för deltagarna är att kommunicera vidtagna åtgärder till chefer och andra medarbetare i organisationen. Med stöd från BTS kan kunden följa upp förändringarna genom statusrapporter och uppföljningsmöten.

Fas 4 – Resultatmätning

Efter tre till tolv månader mäts resultaten av programmen i termer av bestående lärdomar, nya sätt att fatta beslut och att arbeta, samt direkta resultatförbättringar. Vanligtvis visar dessa mätningar att 50-90 procent av deltagarna har bestående lärdomar som används i det dagliga arbetet. De direkta resultatförbättringarna uppgår ofta till belopp flerfaldigt företagets investering.

ORGANISATION

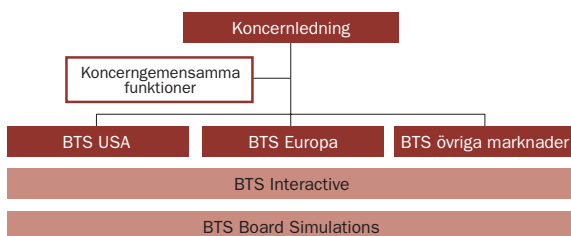
OPERATIV STRUKTUR UNDER 2004

BTS verksamhet bedrivs genom tre operativa enheter samt två produktspecifika enheter. Koncerngemensamma funktioner innefattar koncernekonomi, IR samt vissa IT-, process- och personalfrågor:

BTS har följande tre operativa enheter:

- **BTS Nordamerika** har verksamhet i USA och har kontor i Stamford (Connecticut) och San Francisco (Kalifornien). Därutöver har BTS genom förvärvet av SMG ett kontor i Philadelphia (Pennsylvania).
- **BTS Europa** har verksamhet i Sverige, Finland, Storbritannien och Spanien och har kontor i Stockholm (Sverige), Helsingfors (Finland), London (Storbritannien) samt Madrid och Bilbao (Spanien).
- **BTS övriga marknader** har verksamhet i Sydafrika och Australien och har kontor i Johannesburg (Sydafrika) samt Sydney och Melbourne (Australien).

Cheferna för de operativa enheterna har resultatansvar för respektive marknad.



Utöver de operativa enheterna, som även ansvarar för utveckling av datorbaserade simuleringar, har BTS två produktspecifika enheter:

- **BTS Interactive** ansvarar för webbaserade affärssimuleringar.
- **BTS Board Simulations** ansvarar för manuella affärssimuleringar.

BTS Interactive och BTS Board Simulations bedriver konceptutveckling och produktion av lösningar samt ger aktivt stöd till de tre operativa enheternas kundorganisationer vid försäljning. Rapportering sker till koncernledningen.

MEDARBETARE

BTS är ett kunskapsintensivt bolag, vilket medför att rekrytering och medarbetarutveckling är viktiga faktorer för bolagets framtida utveckling. BTS söker attrahera medarbetare med hög kompetens genom att erbjuda en attraktiv arbets-situation, vilket enligt bolaget innefattar en kombination av personlig utveckling, stimulerande arbetsuppgifter och konkurrenskraftig ersättning.

Koncernen hade per 31 december 2004 totalt 107 anställda (100). Gennomsnittligt antal anställda under året var 104 (97).

För att hantera historisk och framtida tillväxt har BTS sedan 1993 utvecklat en process för att effektivt rekrytera rätt medarbetare och utveckla deras färdigheter och kompetens.

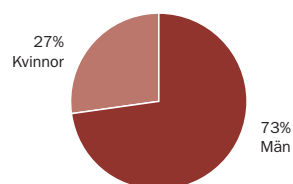
Introduktion av nyanställda medarbetare sker dels via ett särskilt introduktionsprogram, dels genom omfattande stöd och utbildning under de inledande projekten. Syftet är att, med hög kvalitet och begränsad ledtid, ge nyanställda delansvar i kundprojekt. För samtliga nyanställda utses dessutom en coach bland de mer erfarna medarbetarna.

I syfte att säkerställa kvalitet och kompetens hos medarbetarna och för att säkra effektiva arbetsmetoder, genomförs löpande kompetensutveckling för samtliga medarbetare.

Utbildning i seminariekompetens, projektledning, projektutveckling, ny- och merförsäljning samt ekonomisk modellering och programmering sker främst via interna utbildningsprogram, men även vid behov genom externa utbildningsprogram.

Utvärdering av koncern-, bolags- och teamledningar genomförs regelbundet i syfte att ge underlag för att effektivisera ledarskapet.

Könsfördelning i koncernen 2004



HISTORIK

- 1986** BTS startas i Stockholm av bland andra Henrik Ekelund (nuvarande VD och största ägare). De första åren ägnas främst åt att utveckla grundteknik och lösningar inom simuleringar, skapa starka referenskunder och bygga upp en organisation. Stefan Hellberg och Stefan af Petersens (fortfarande verksamma inom BTS och stora ägare) anställdes i ett tidigt skede.
- 1990** Under detta år fastläggs en strategi för BTS fortsatta utveckling. Den baseras på övertygelsen om att BTS lösningar är konkurrenskraftiga även internationellt samt att ett bredare utbud av lösningar skall generera ytterligare tillväxt och intäkter bland befintliga kunder. Grundpelarna i strategin är expansion till nya geografiska marknader och utveckling av fler lösningar.
- 1991** BTS beslutar att utbildningslösningarna skall inriktas mot stöd i förändringsprocesser och resultatförbättrande åtgärder i kundens organisation. Vid samma tidpunkt förstärks fokus på resultatmätning och uppföljning.
- 1992** BTS internationalisering påbörjas. Bolaget får två strategiskt viktiga uppdrag, Kodak i USA och Nuclear Electric i Storbritannien. Dessa uppdrag leder till att BTS etablerar dotterbolag på dessa marknader. Dessutom gav dåvarande Ericsson Telecom i Sverige, BTS ett strategiskt viktigt uppdrag.
- 1993** BTS utvecklar tillsammans med Ericsson den första affärssimuleringen som illustrerar processer och värdekedjan inom kundens organisation. BTS processsimuleringar har sedan utvecklats i flera versioner och stödjer implementering av TTC (Time-to-Customer) samt TTM (Time-to-Market) och hantering av produktutveckling.
- 1995** BTS utvecklar tillsammans med flera kunder ett nytt koncept, kallat Customer Advantage. Det syftar till att stärka ett företags förståelse för och fokusering på sina kunder.
- 1997** BTS utvecklar och lanserar företagets första manuella affärssimuleringar vilket medför att BTS kan rikta sitt erbjudande till hela kundens organisation. BTS USA får ett stort uppdrag för det sydafrikanska företaget Telkom S.A.
- 1999** Ökad efterfrågan i Finland leder till att BTS öppnar ett kontor i Helsingfors. BTS etablerar också ett andra kontor i USA, beläget i San Francisco. Vid denna tidpunkt öppnar BTS ett kontor i Sydafrika (Johannesburg). BTS påbörjar utvecklingen av affärssimuleringar i webbaserat gränssnitt för att skapa marknadens ledande plattform för affärssimuleringar och utbildningsprogram via Intranät och Internet.
- 2001** BTS börsintroduceras på Stockholms O-lista den 6 juni.
- 2002** BTS öppnar kontor i Sydney, Australien genom förvärv av bolag.
- 2003** BTS förvärvar det spanska bolaget I-Simco och etablerar kontor i Spanien (Madrid och Bilbao).



BTS AKTIEN, AKTIEKAPITALET OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

BTS AKTIEN

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

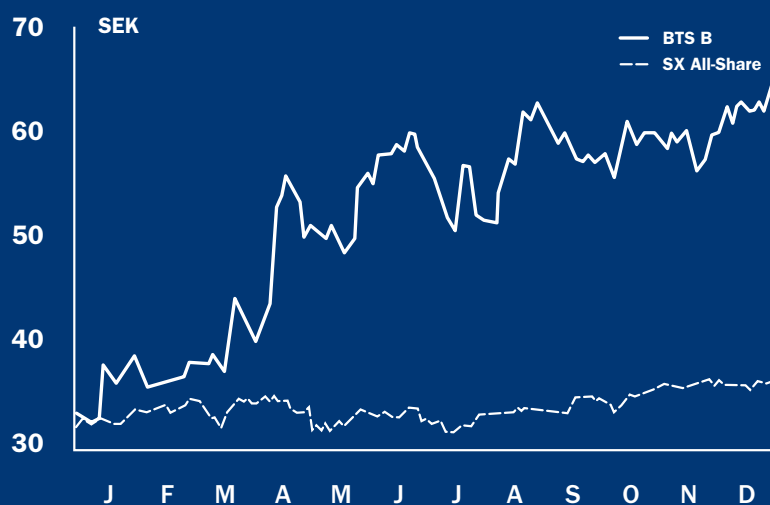
Aktiekapitalet uppgår till 5 897 300 SEK, fördelat på 284 600 aktier av serie A och 5 612 700 aktier av serie B, envar på nominellt belopp om en krona. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Per den 30 december 2004 uppgick antal aktieägare till 563 stycken.

BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie. Syftet med denna åtgärd har från BTS sida varit att underlätta handel i aktien för bolagets aktieägare genom ökad likviditet.

AKTIEDATA

Aktiekurs 1/1 2004	30,60 SEK
Aktiekurs 31/12 2004	64,75 SEK
Resultat per aktie, 31/12 2004	3,27 SEK
Likvida medel per aktie 31/12 2004	18,73 SEK
Eget kapital per aktie 31/12 2004	19,60 SEK



BTS aktiekursutveckling 2004

AKTIEKAPITALET

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

ÄGARSTRUKTUR

Ägarstrukturen per den 30 december 2004 i BTS återges i nedanstående tabell.

Ägare	Antal aktier			Antal röster	Andel av	
	A	B	Totalt		kapital	röster
Henrik Ekelund	284 600	1 423 070	1 707 670	4 269 070	29%	50,5%
Stefan af Petersens		1 033 367	1 033 367	1 033 367	17,5%	12,2%
Stefan Hellberg		598 204	598 204	598 204	10,1%	7,1%
ALECTA		526 400	526 400	526 400	8,9%	6,2%
Jonas Åkerman		292 600	292 600	292 600	5,0%	3,5%
Alfred Berg (fonder)		275 600	275 600	275 600	4,7%	3,3%
AcadeMedia		193 000	193 000	193 000	3,3%	2,3%
Lannebo småbolag		155 703	155 703	155 703	2,6%	1,9%
SEB Sverige småbolag		132 600	132 600	132 600	2,3%	1,6%
BANCO småbolag		130 000	130 000	130 000	2,2%	1,5%
Northern Trust Global Services Ltd.		112 100	112 100	112 100	1,9%	1,3%
Ringvägen venture AB		103 100	103 100	103 100	1,8%	1,2%
Patrick Fei		60 000	60 000	60 000	1,0%	0,7%
Övriga		576 956	576 956	576 956	9,7%	6,7%
Summa	284 600	5 612 700	5 897 300	8 458 700	100,0%	100,0%

OPTIONSPROGRAM

BTS Group AB har ett utestående teckningsoptionsprogram, vilket har riktats till medarbetare i dotterbolagen. Varje teckningsoption berättigar till nyteckning av fyra nya aktier av serie B till en kurs om 75,00 SEK per aktie. Fullt utnyttjande av kvarvarande teckningsoptioner medför en total ökning av aktiekapitalet med 106 400 aktier. Återstående teckningstid för respektive program och serie redovisas nedan i tabell.

Teckningsoptioner

Optionsserie	Antal	Lösenpris	Teckningstid
2000/2005	26 600	75,00	2005-01-01 – 2005-03-31

FEM ÅR I SAMMANDRAG OCH ÖVRIG FINANSIELL INFORMATION

RESULTATRÄKNINGEN

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

Miljoner kronor	2004	2003	2002	2001	2000
Nettoomsättning	205,9	162,2	172,2	196,9	177,3
Rörelsekostnader	-174,1	-150,1	-162,0	-182,3	-163,0
Avskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	-2,1	-1,9	-1,7	-2,0	-2,0
Rörelseresultat	29,7	10,2	8,5	12,6	12,3

BALANSRÄKNINGEN

Koncernens balansräkningar i sammandrag

Miljoner kronor	2004	2003	31 december		
			Utfall		
	2004	2003	2002	2001	2000
Anläggningstillgångar	6,3	6,0	5,0	7,0	7,0
Kundfordringar	36,8	31,2	31,4	38,8	46,0
Övriga omsättningstillgångar	9,7	10,7	13,7	15,3	4,5
Kassa och bank	110,5	88,1	79,0	68,3	24,0
Summa tillgångar	163,3	136,0	129,1	129,4	81,5
Eget kapital	115,6	103,4	104,1	103,6	16,2
Minoritetsintresse	0,2	0,1	0,1	-	-
Avsättningar för uppskjuten skatt	0,2	0,2	0,2	-	0,8
Räntebärande skulder	-	-	0,1	0,2	29,3
Icke räntebärande lån	-	0,1	-	-	-
Övriga icke räntebärande skulder	47,3	32,2	24,6	25,6	35,2
Summa eget kapital och skulder	163,3	136,0	129,1	129,4	81,5

KASSAFLÖDE

Koncernens kassaflöde

Miljoner kronor	2004	2003	2002	2001	2000
Kassaflöde från den löpande verksamheten	32,1	18,2	15,4	-1,1	5,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2,9	-3,6	-1,0	-1,1	-3,1
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-3,5	-3,1	-0,9	47,5	16,2
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-3,3	-2,4	-2,8	-1,0	-0,1
Årets kassaflöde	22,4	9,1	10,7	44,3	18,1
Likvida medel vid årets början	88,1	79,0	68,3	24,0	5,9
Likvida medel vid årets slut	110,5	88,1	79,0	68,3	24,0

FINANSIELLA NYCKELTAL FÖR KONCERNEN

Miljoner kronor	2004	2003	2002	2001	2000
Nettoomsättning	205,9	162,2	172,2	196,9	177,3
Rörelseresultat	29,7	10,2	8,5	12,6	12,3
Rörelsemarginal, %	14,4	6,3	4,9	6,4	6,9
Vinstmarginal, %	9,4	4,5	3,7	5,0	4,3
Avkastning på eget kapital	17,6	7,0	6,2	16,5	64,7
Avkastning på operativt kapital, %	286,8	50,2	27,8	44,4	62,9
Operativt kapital	5,3	15,4	25,3	35,5	21,5
Eget kapital	115,6	103,4	104,1	103,6	16,2
Soliditet, %	70,8	76,0	80,7	80,1	19,8
Kassaflöde	22,4	9,1	10,7	44,3	18,1
Likvida medel	110,5	88,1	79,0	68,3	24,0
Antal medarbetare vid årets slut	107	100	102	119	126
Antal medarbetare i medeltal	104	97	110	125	114
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,0	1,7	1,6	1,6	1,6

NYCKELTALSDEFINITIONER

Rörelsemarginal

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Vinstmarginal

Årets resultat i procent av nettoomsättningen.

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

Avkastning på eget kapital

Resultat efter skatt omräknat till helår i procent av genomsnittligt eget kapital.

Operativt kapital

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

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Årsbaserad nettoomsättning per anställd

Nettoomsättningen för perioden omräknat till helårsbas dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2004. Samtliga belopp anges i tusental kronor där inget annat anges.

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 27 procent och uppgick till 205,9 (162,2) MSEK. Med justering för valutakursförändringar var tillväxten 34 %. Tillväxten beror på det förbättrade marknadsläget i USA samt BTS förstärkta marknadsposition och bredare sortiment av lösningar.

Koncernens resultat före skatt för året uppgick till 31,2 (12,1) MSEK och rörelseresultatet uppgick till 29,7 (10,2) MSEK. Rörelsemarginalen för året uppgick till 14,4 (6,3) procent.

Resultatförbättringen beror huvudsakligen på intäkstillväxt, ökad produktivitet och kostnadseffektivitet samt förändringar i intäktsmixen. Goodwillavskrivningarna under 2004 var 1 MSEK.

Marknadsläget för BTS Nordamerika har fortsatt att förbättras under året. BTS marknadsposition i Nordamerika har förstärkts väsentligt under de senaste åren – avseende kundbas, marknadsandel och försäljningsorganisation – vilket givit BTS goda möjligheter att dra nytta av det förbättrade marknadsläget.

Under fjärde kvartalet har ett program för ökad försäljning i BTS Europa påbörjats.

Marknadsläget för BTS övriga marknader har förbättrats under året.

Under perioden 2001–2004 har BTS kundbas ökat väsentligt. Samtidigt har flera konkurrenter försvagats. Intäkten per kund har under året vuxit med 32 procent jämfört med föregående år, bland annat till följd av att BTS har utvecklat och sålt ett bredare sortiment av lösningar.

Under året ökade intäktandelen för seminarier från 53 till 61 procent jämfört med föregående år. Kundenpassad utveckling minskade från 29 till 21 procent. Denna förändring i intäktsmixen har bidragit till den högre rörelsemarginalen.

BTS redovisar från och med 2004 intäkterna fördelade på ett nytt sätt vilket ger bättre överskådlighet och överensstämmer med den operativa strukturen.

BTS Nordamerikas nettoomsättning ökade under året, jämfört med föregående år, och uppgick till 125,0 (89,5) MSEK. Rensat för valutaeffekter ökade omsättningen under året med 54 procent. Rörelsemarginalen var 17 (8) procent. Resultatet förbättrades till 21,8 (7,5) MSEK.

BTS Europas nettoomsättning minskade under året till 61,3 (62,9) MSEK medan rörelsemarginalen ökade till 8 (3) procent. Rensat för valutaeffekter minskade omsättningen under året med 3 procent. Resultatet ökade till 4,7 (1,8) MSEK.

Nettoomsättningen för BTS Övriga marknader ökade under året till 19,6 (9,8) MSEK. Rörelsemarginalen var 16 (9) procent. Rensat för valutaeffekter ökade omsättningen under året med 92 procent. Resultatet ökade till 3,2 (0,9) MSEK.

De förvärvade BTS-enheterna i Australien och Spanien utvecklas väl.

BTS Australien, som förvärvades per 1 januari, 2002, uppnådde 2004 14,8 MSEK i omsättning – en ökning med 322 procent jämfört med 2001, året före förvärvet. Rörelseresultatet (efter avdrag för allokerade koncerngemensamma kostnader) har under samma period ökat med 510 procent till 1,7 MSEK.

BTS Spanien förvärvades per 1 juli, 2003. Omsättningen ökade till 6,1 MSEK 2004, 27 procent ökning jämfört med 2003. Rörelseresultatet (efter avdrag för allokerade koncerngemensamma kostnader) ökade till 1,6 MSEK, 160 procent ökning jämfört med 2003.

FORSKNING OCH UTVECKLING

Den utveckling som BTS bedrivit under året avser kundspecifik produktutveckling och kostnadsförs omedelbart. Någon forskning har ej förekommit enligt definition i RR 15.

FINANSIELL STÄLLNING

Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 110,5 (88,1) MSEK. Räntebärande skulder uppgick till 0,0 (0,0) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 115,6 (103,4) MSEK och soliditeten var 71 (76) procent vid utgången av året. BTS

kassaflöde från den löpande verksamheten var under året 32,1 (18,2) MSEK.

MEDARBETARE

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december 2004 var 107 (100). Genomsnittligt antal anställda under året var 104 (97) medarbetare.

MODERBOLAGET

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter och tillgångarna består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,1 (1,7) MSEK och resultatet efter finansnetto 11,8 (2,5) MSEK. Likvida medel uppgick till 56,2 (47,6) MSEK.

VIKTIGA HÄNDELSER EFTER ÅRETS UTGÅNG

BTS har per 10 februari 2005 förvärvat "Learning Solutions" av SMG i Philadelphia, den del av SMG som var en av BTS främsta amerikanska konkurrenter. SMGs Learning Solutions arbetar dels med företagssimuleringar i BTS segment, dels med scenaribase-erade simuleringslösningar inom ledarskapsutbildning, projektledning och försäljning. Genom förvärvet tillförs BTS såväl nya produkter och lösningar som kunder och kvalificerade medarbetare. Förvärvet har skett genom att BTS bildat ett nytt bolag som tagit över kundkontrakt, personal, produkter, lösningar, namnet SMG och immateriella rättigheter. Förvärvet har skett genom en kontant köpeskillning. BTS har inte övertagit några fordringar, skulder eller iklätt sig några ansvarsförpliktelser. Den förvärvade verksamheten kommer att ligga kvar som en egen enhet i Philadelphia och verka under varumärket SMG.

UTSIKTER FÖR 2005

Mot bakgrund av det fortsatt starka marknadsläget i USA och det förbättrade marknadsläget i Europa bedöms resultatet före skatt bli bättre än föregående år.

STYRELSENS ARBETE

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

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

Under det gångna året har totalt sju sammanträden ägt rum, varav ett specifikt med anledning av förvärvet av Learning Solutions, SMG. Vidare har särskild och fördjupad överläggning skett vad gäller företagets strategi. Belöningsystemen har genomgått. Under årets sista sammanträde har utvärdering skett av styrelsearbetet inom styrelsen, också med återkoppling till huvudägare.

FLERÅRSÖVERSIKT

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2004	2003	2002	2001	2000
Nettoomsättning	205 944	162 204	172 230	196 887	177 326
Rörelsekostnader	-174 123	-150 105	-161 997	-182 261	-163 031
Avskrivningar	-2 093	-1 877	-1 770	-1 982	-2 026
Rörelseresultat	29 728	10 222	8 463	12 644	12 269
Rörelsemarginal, %	14,4	6,3	4,9	6,4	6,9
Antal medarbetare vid årets slut	107	100	102	119	126
Antal medarbetare i medeltal	104	97	110	125	114
Nettoomsättning per anställd	1 980	1 672	1 566	1 575	1 555

ÖVERGÅNG TILL IFRS 2005

De mest väsentliga skillnaderna mellan BTS nuvarande redovisningsprinciper och de som skall tillämpas från och med år 2005 berör värdering av finansiella tillgångar och skulder, redovisning av goodwill och säkringsinstrument. Finansiella tillgångar värderas idag med utgångspunkt från lägsta värdets princip, medan det 2005 är verkligt värde som gäller för vissa kategorier av finansiella tillgångar och skulder. BTS skriver för närvarande av goodwill på fem år medan IFRS stipulerar att nedskrivning av goodwill skall ske först efter prövning. BTS har under 2004 ej innehaft några säkringsinstrument men i den mån det innehas 2005 skall värdeförändringen föras mot resultaträkningen alternativt eget kapital, beroende på vad det är som säkrats och om säkringen är effektiv. BTS samtliga pensionsförmåner är avgiftsbestämda.

BTS har inte tidigare tillämpat IFRS varför öppningsbalans i enlighet med IFRS är 1 januari 2004. En avstämning av ingående och utgående eget kapital för koncernen 2004, redovisat enligt nuvarande redovisningsprinciper kontra IFRS presenteras under redovisningsprinciper. Dessutom presenteras där en avstämning av verksamhetsåret 2004 års resultat och kassaflödesanalys redovisat i enlighet med nuvarande principer kontra IFRS.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Koncernen

Koncernens fria egna kapital uppgår till SEK 28 709 604.

Avsättningar till bundet eget kapital i koncernens respektive bolag föreslås med tillsammans SEK 408 460.

Moderbolaget

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel:

balanserat resultat	1 137 570
årets resultat	11 527 392
summa	12 664 962

disponeras enligt följande:

utdelas till aktieägarna	9 435 680
Avsätts till reservfonden	408 460
balanseras i ny räkning	2 820 822
summa	12 664 962

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

RÄKENSKAPER

RESULTATRÄKNINGAR

KSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2004	2003	2004	2003
Nettoomsättning	1, 2, 9	205 944	162 204	2 061	1 714
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Övriga externa kostnader	2, 3, 4, 5	-63 851	-54 605	-1 998	-1 595
Personalkostnader	6	-110 272	-95 500	-572	-480
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7, 8	-2 093	-1 877	-	-
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-176 216	-151 982	-2 570	-2 075
Rörelseresultat	9	29 728	10 222	-509	-361
<i>Finansiella poster</i>					
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	-	-1	11 419	1 499
Ränteintäkter och liknande resultatposter		1 566	2 021	852	1 324
Räntekostnader och liknande resultatposter		-89	-138	-	-
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		1 477	1 882	12 271	2 823
Resultat efter finansiella poster		31 205	12 104	11 762	2 462
Bokslutsdispositioner	11	-	-	-	-240
Skatt på årets resultat	12	-11 756	-4 856	-235	-202
Minoritetens andel av årets resultat		-143	-1	-	-
Årets resultat		19 306	7 247	11 527	2 020

RESULTAT PER AKTIE

Resultat per aktie, före utspädning, SEK		3,27	1,23	-	-
Antal aktier vid årets slut		5 897 300	5 897 300	-	-
Genomsnittligt antal aktier före utspädning		5 897 300	5 897 300	-	-
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		3,27	1,23	-	-
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning		5 897 300	5 897 300	-	-
Föreslagen utdelning per aktie		1,60	0,60	-	-

BALANSRÄKNINGAR

Tusental kronor	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2004	2003	2004	2003
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Goodwill	7	2 749	1 649	–	–
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Inventarier	8	2 190	2 922	–	–
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	13	–	–	41 034	38 265
Uppskjutna skattefordringar	15	339	278	–	–
Andra långfristiga fordringar	18	988	1 142	–	–
Summa anläggningstillgångar		6 266	5 991	41 034	38 265
Omsättningstillgångar					
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Kundfordringar	18	36 811	31 208	–	–
Fordringar hos koncernföretag		–	–	4 320	6 285
Övriga fordringar	18	1 597	1 134	15	15
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	8 150	9 564	114	114
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		46 558	41 906	4 449	6 414
Kassa och bank		110 477	88 116	56 218	47 618
Summa omsättningstillgångar		157 035	130 022	60 667	54 032
SUMMA TILLGÅNGAR		163 301	136 013	101 701	92 297

BALANSRÄKNINGAR, fortsättning

KSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2004	2003	2004	2003
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital	17				
<i>Bundet eget kapital</i>					
Aktiekapital (5 897 300 aktier à 1 krona)		5 897	5 897	5 897	5 897
Reservfond		–	–	771	569
Bundna reserver		80 977	80 775	–	–
Överkursfond		–	–	79 547	79 547
<i>Summa bundet eget kapital</i>		86 874	86 672	86 215	86 013
<i>Fritt eget kapital</i>					
Balanserat resultat		9 404	9 439	1 138	2 858
Årets resultat		19 306	7 247	11 527	2 020
<i>Summa fritt eget kapital</i>		28 710	16 686	12 665	4 878
Summa eget kapital		115 584	103 358	98 880	90 891
Avsättningar					
Avsättningar för uppskjuten skatt		217	217	–	–
Minoritetsintressen		233	147	–	–
Långfristiga skulder					
Övriga skulder	19	81	100	–	–
Summa långfristiga skulder	18	81	100		
Obeskattade reserver					
Periodiseringsfond		–	–	240	240
Kortfristiga skulder					
Leverantörsskulder	18	5 046	5 505	220	217
Skatteskulder		7 368	3 052	401	185
Övriga kortfristiga skulder	18	3 694	6 685	1 893	697
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	31 078	16 949	67	67
Summa kortfristiga skulder		47 186	32 191	2 581	1 166
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		163 301	136 013	101 701	92 297
Ställda säkerheter	21	10 000	10 000	inga	inga
Ansvarförbindelser	22	Inga	Inga	3 720	4 092

KASSAFLÖDESANALYSER

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2004	2003	2004	2003
Den löpande verksamheten				
Rörelseresultat	29 728	10 222	-509	-361
<i>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.</i>				
Avskrivningar och nedskrivningar	2 093	1 877	-	1
Övriga poster	334	16	-	-
Finansnetto	14	1 477	852	1 323
Aktuell skatt för året	-11 875	-4 628	-235	-202
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>	21 757	9 369	108	761
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>				
Förändring av kundfordringar	-7 090	-1 554	-	-
Förändring av andra rörelsefordringar	282	1 015	1 965	1 074
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder	17 188	9 402	1 415	852
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>	10 380	8 863	3 380	1 926
Kassaflöde från den löpande verksamheten	32 137	18 232	3 488	2 687
Investeringsverksamheten				
Förvärv av aktier, andelar och verksamhet	14	-2 170	-2 769	-2 715
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-756	-	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 926	-3 556	-2 769	-2 715
Finansieringsverksamheten				
Förändring lån och depositioner	34	-199	-	-
Erhållen utdelning från dotterbolag	-	-	11 419	1 500
Utdelning till aktieägarna	-3 538	-2 949	-3 538	-2 949
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-3 504	-3 148	7 881	-1 449
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-3 346	-2 404	-	-
Årets kassaflöde	22 361	9 124	8 600	-1 477
Likvida medel vid årets början	88 116	78 992	47 618	49 095
Likvida medel vid årets slut	14	88 116	56 218	47 618

FÖRÄNDRINGAR AV EGET KAPITAL

<i>Koncernen</i>	Aktiekapital	Bundna reserver	Fria reserver	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital 31 december 2002 (not 17)	5 897	75 156	16 679	6 413	104 145
Valutakursdifferenser (not 17)		-5 085			-5 085
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>	0	-5 085	0	0	-5 085
Omföring resultat			6 413	-6 413	
Förskjutning mellan bundet/fritt EK		173	-173		
Utdelning till aktieägarna			-2 949		-2 949
Årets resultat				7 247	7 247
Eget kapital 31 december 2003 (not 17)	5 897	70 244	19 970	7 247	103 358
<i>Effekt av omklassificering av valutakursdifferenser som förs direkt mot Eget kapital (not 17)</i>		10 531	-10 531		
Justerat Eget kapital 31 december 2003 (not 17)	5 897	80 775	9 439	7 247	103 358
Valutakursdifferenser (not 17)			-3 542		-3 542
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>	0	0	-3 542	0	-3 542
Omföring resultat			7 247	-7 247	
Förskjutning mellan bundet/fritt EK		202	-202		
Utdelning till aktieägarna			-3 538		-3 538
Årets resultat				19 306	19 306
Eget kapital 31 december 2004 (not 17)	5 897	80 977	9 404	19 306	115 584

<i>Moderbolaget</i>	Aktiekapital	Överkurs- fond	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat
Eget kapital 31 december 2002 (not 17)	5 897	79 547	569	5 060	746
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>	0	0	0	0	0
Vinstdisposition enligt bolagsstämma; Överföring till balanserat resultat				746	-746
Utdelning till aktieägarna				-2 949	
Årets resultat					2 020
Eget kapital 31 december 2003 (not 17)	5 897	79 547	569	2 858	2 020
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>	0	0	0	0	0
Vinstdisposition enligt bolagsstämma; Avsättning till Reservfond			202	-202	
Överföring till balanserat resultat				2 020	-2 020
Utdelning till aktieägarna				-3 538	
Årets resultat					11 527
Eget kapital 31 december 2004 (not 17)	5 897	79 547	771	1 138	11 527

REDOVISNINGSPRINCIPER OCH NOTER

Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

Årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden. Från och med detta räkenskapsår tillämpas Redovisningsrådets nya rekommendationer:

- RR 29 Ersättning till anställda

Tillämpningen av dessa rekommendationer har inte påverkat redovisat resultat eller ställning.

Från och med 1 januari 2005 kommer BTS att upprätta sina räkenskaper i enlighet med Årsredovisningslagen och IFRS.

Koncernredovisning

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

Koncernens bokslut är upprättade enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att dotterbolagens egna kapital vid förvärvet, fastställt som skillnaden mellan tillgångarnas och skuldernas verkliga värden, elimineras i sin helhet. I koncernens egna kapital ingår härigenom endast den del av dotterbolagens egna kapital som tillkommit efter förvärvet.

Alla koncerninterna transaktioner har eliminerats.

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

	Genomsnitt 2004	31 December 2004	Genomsnitt 2003	31 December 2003
USD	7,35	6,61	8,09	7,28
GBP	13,46	12,71	13,19	12,19
EURO	9,13	9,01	9,12	9,09
NOK	109,04	108,80	114,23	108,05
ZAR	1,14	1,16	1,07	1,09
AUD	5,41	5,12	5,25	5,43
CHF	593,56	582,70	580,01	582,85

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 försäljningsvillkoren. Försäljning redovisas netto efter moms och eventuella kursdifferenser vid försäljning i utländsk valuta.

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

Forsknings- och utvecklingsarbeten

Utgifter för kundspecifik produktutveckling kostnadsförs omedelbart. Utgifter avseende utvecklingsprojekt (hänförliga till utveckling och test av nya eller förbättrade produkter) balanseras som immateriella tillgångar i den omfattning som dessa utgifter förväntas generera framtida ekonomiska fördelar. Företaget har inte bedrivit någon forskning eller utveckling enligt definition i RR15. Den utveckling som BTS normalt bedriver avser kundspecifik produktutveckling.

Inkomstskatter

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år och förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter av poster som redovisas direkt mot eget kapital, redovisas mot eget kapital.

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

Fordringar och skulder

Koncernens och moderbolagets fordringar värderas till det belopp varmed de förväntas inflyta.

Utländska valutor

Fordringar och skulder i utländsk valuta värderas enligt balansdagens kurs.

Anläggningstillgångar

Avskrivningar enligt plan på immateriella och materiella anläggningstillgångar baseras på tillgångarnas anskaffningsvärde och bedömd nyttjandetid. Anskaffningsvärdet för dotterbolag inkluderar villkorade tilläggsköpeskillningar först då det bedöms sannolikt att villkoren blir uppfyllda.

Den redovisade goodwillen hänförs till förvärv av dotterbolag. För befintliga tillgångar tillämpas följande avskrivningstider:

inventarier	–	fem år
goodwill	–	fem år

Nedskrivningar

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

Leasing- och hyresavtal

När leasingavtal innebär att bolaget som leasingtagare, i allt väsentligt åtnjuter de ekonomiska förmånerna och de ekonomiska riskerna som är hänförliga till leasingobjektet, redovisas objektet som en anläggningstillgång i koncernbalansräkningen. Motsvarande förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter redovisas som skuld. Tillgångarna skrivs av under samma nyttjandetid som motsvarande övriga tillgångar. Övriga leasing- och hyresavtal är operationella leasingavtal. Kostnader för dessa i form av leasing- och hyresavgifter kostnadsförs löpande.

Rapportering per segment

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per geografisk marknad, baserat på var ansvarig enhet är lokaliserad. Dotterbolagen utvecklar och levererar i huvudsak själva de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webbblösningar som utvecklas av enheten "BTS Interactive" som är en del av BTS Europa. Fakturering av BTS Interactives kostnader på till övriga koncernbolag sker genom att nyttjad tid internfaktureras till marknadsmässiga villkor. Koncerngemensamma kostnader och goodwillavskrivningar fördelas också. Sekundärt styrs och rappor-

teras koncernens verksamhet per intäktslag. Kostnader fördelas ej per intäktslag på grund av att gemensamma resurser används för att producera de olika tjänsterna. En konsekvens av det är att en allokering av tillgångar till intäktslag ej heller görs.

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 balansstidpunkten.

Avsättningar

En avsättning redovisas då företaget har ett legalt eller informellt åtagande till följd av en inträffad händelse som ger upphov till ett troligt utflöde av resurser för att reglera åtagandet, samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Pensioner

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

Lånekostnader

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

Händelser efter balansdagen

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

Effekter av övergång till IFRS 2005

Från och med den 1 januari 2005 upprättar BTS sin koncernredovisning i enlighet med IFRS. Till och med 2004 har företaget tillämpat Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden. Övergången till IFRS redovisas i enlighet med IFRS 1, "First-time Adoption of International Financial Reporting Standards", varvid övergångsdatum är den 1 januari 2004. IFRS 1 föreskriver att även jämförelseåret 2004 ska redovisas enligt IFRS.

De förändringar i redovisningsprinciper som denna övergång medför samt övergångseffekterna på koncernens resultat- och balansräkningar framgår nedan. Effekterna är preliminära och kan komma att ändras då översyn av vissa IAS/IFRS-standarder fortfarande pågår.

Av övergångsbestämmelserna enligt IFRS 1 tillämpas följande undantagsregler;

Tillämpning av IAS 39 sker från 1 januari 2005 utan att jämförelsetalen justeras.

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

IAS 7 kassaflödesanalyser: Tillämpningen av IAS 7 innebär ingen övergångseffekt.

IAS 19 ersättningar till anställda: Tillämpningen av IAS 19 innebär ingen effekt.

IAS 38 immateriella tillgångar: IAS 38 föreskriver att produktutvecklingsutgifter ska aktiveras om vissa kriterier är upp-

fyllda, och detta krav gäller också för utgifter som nedlagts före den 1 januari 2002. Från och med 2002 överensstämmer svenska redovisningsprinciper med IFRS. Ingen effekt på nettoresultat eller eget kapital bedöms uppstå vid tillämpning av IAS 38.

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

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

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

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

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

KONCERNENS BALANSRÄKNING

KSEK	Avstämning 04-01-01			Avstämning 04-12-31		
	Sw. GAAP	Förändring	IFRS	Sw. GAAP	Förändring	IFRS
Goodwill	1 649		1 649	2 749	995	3 744
Inventarier	2 922		2 922	2 190		2 190
Uppskjutna skattefordringar	278		278	339		339
Andra långfristiga fordringar	1 142		1 142	988		988
Summa anläggningstillgångar	5 991		5 991	6 266		7 261
Kundfordringar	31 208		31 208	36 811		36 811
Övriga fordringar	1 134		1 134	1 597		1 597
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	9 564		9 564	8 150		8 150
Kassa och bank	88 116		88 116	110 477		110 477
Summa omsättningstillgångar	130 022		130 022	157 035		157 035
SUMMA TILLGÅNGAR	136 013		136 013	163 301		164 296
Aktiekapital (5 897 300 aktier à 1 krona)	5 897		5 897	5 897		5 897
Bundna reserver	80 775		80 775	80 977		80 977
Balanserat resultat	16 686		16 686	28 710	995	29 705
Minoritetsintresse		147	147		233	233
Summa eget kapital	103 358		103 505	115 584		116 812
Avsättning för uppskjuten skatt	217		217	217		217
Minoritetsintresse	147	-147	0	233	-233	0
Övriga skulder	100		100	81		81
Summa Långfristiga skulder	100		100	81		81
Leverantörsskulder	5 505		5 505	5 046		5 046
Skatteskulder	3 052		3 052	7 368		7 368
Övriga kortfristiga skulder	6 685		6 685	3 694		3 694
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	16 949		16 949	31 078		31 078
Summa Kortfristiga skulder	32 191		32 191	47 186		47 186
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	136 013		136 013	163 301		164 296

Noter till årsredovisningen

NOT 1. NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING
PER INTÄKTSSLAG

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

Koncernen	2004	2003
Seminarier	126 239	86 306
Kundanpassning/utveckling	43 559	46 593
Licenser	23 019	20 866
Övrigt	13 217	8 439
Totalt	205 944	162 204

NOT 2. TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Vid leverans av tjänster och produkter mellan koncerninterna dotterbolag tillämpas affärsmässiga villkor. Internpriser avseende koncerngemensamma overheadkostnader fastställs på kostnadsbasis. Några transaktioner med andra närstående har ej förekommit.

Moderbolaget

Av årets totala inköpskostnader och försäljningsintäkter avser 0 procent av inköpen och 100 procent av försäljningen andra koncernföretag (0 procent respektive 100 procent under 2003).

NOT 3. UPPLYSNING OM REVISIONSARVODE

Arvode och kostnadsersättning

Koncernen	2004	2003
Öhrlings PricewaterhouseCoopers		
Revisionsuppdrag	459	476
Andra uppdrag	-	-
Övriga revisorer		
Revisionsuppdrag	260	168
Andra uppdrag	75	180
Summa	794	824

Moderbolaget	2004	2003
Öhrlings PricewaterhouseCoopers		
Revisionsuppdrag	229	225
Andra uppdrag	-	-
Summa	229	225

NOT 4. LEASING- OCH HYRESAVTAL

Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 11 354 (11 219). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

Koncernen	
2005	9 224
2006	7 905
2007	6 546
2008	2 187
2009	1 155
Därefter	0
Summa	27 017

NOT 5. VALUTAKURSDIFFERENSER

Koncernen	2004	2003
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	-1 263	-1 278

Moderbolaget	2004	2003
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	-19	-366

NOT 6. MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER M.M.

1.) Medeltal anställda

Koncernen	2004		2003	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Dotterbolag				
Sverige	33	21	39	25
USA	42	34	37	27
Storbritannien	9	6	9	6
Övriga	20	15	12	9
Koncernen totalt	104	76	97	67

Könsfördelning ledande befattningshavare

Koncernen	2004		2003	
	kvinnor	män	kvinnor	män
VD och andra ledande befattningshavare (exkl. styrelse)	0	5	1	5
Styrelse	1	4	0	5

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

Moderbolaget har under 2004 inte haft någon anställd personal.

2.) Sjukfrånvaro i Sverige, procent

	Koncernen 2004-01-01 – 2004-12-31	Koncernen 2003-07-01 – 2003-12-31
Total sjukfrånvaro	0,9	1,1
Sjukfrånvaro för män	0,5	0,3
Sjukfrånvaro för kvinnor	1,7	2,4
Anställda, 30–49 år	1,0	0,6

3.) Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2004		2003	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader (varav pensions- kostnader)	Löner och ersättningar	Sociala kostnader (varav pensions- kostnader)
Dotterbolag	86 553	15 434 (4 624)	75 577	14 847 (4 900)

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 875 (1 392). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Moderbolaget

Styrelsearvode har utgått med 431 (361), varav ersättning till styrelsens ordförande uppgick till 172 (152). Inga styrelseledamöter i moderbolaget har erhållit annan ersättning än styrelsearvode. För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare nedan.

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

Koncernen	2004		2003	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
I Sverige				
Moderbolag	431	–	361	–
Dotterbolag	1 260	17 187	1 380	18 538
Summa Sverige	1 691	17 187	1 741	18 538
Utanför Sverige				
USA	8 182	43 285	6 890	34 249
Storbritannien	1 958	4 720	2 936	5 637
Övriga	3 260	6 269	1 884	3 702
Summa utanför Sverige	13 400	54 274	11 710	43 588
Koncernen totalt	15 091	71 461	13 451	62 126

Ersättningar till ledande befattningshavare

Med andra ledande befattningshavare avses de fyra (fem 2003) personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen. Summan utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader. Övriga förmåner utgörs uteslutande av förmån av fri bil. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 13 722 (12 983), varav pensionskostnader 1 189 (1 732). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD har lön och övriga förmåner utgått med totalt 2 617 (2 312), varav rörlig ersättning 509 (0). Till grund för rörlig ersätt-

ning ligger en kvalitativ bedömning av gjorda prestationer. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 13% av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

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

Till övriga ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 9 916 (8 939), varav rörlig ersättning 5 117 (2 681). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i spannet 10–30 % av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

Ingen tilldelning av finansiella instrument har ägt rum 2004.

Berednings- och beslutsprocess för ersättning till ledande befattningshavare

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

NOT 7 - IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen

	2004	2003
Goodwill		
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	3 656	1 824
Årets förvärv	2 095	1 832
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	5 751	3 656
Ingående ackumulerad avskrivning	2 007	1 459
Årets avskrivning	995	548
Utgående ackumulerad avskrivning	3 002	2 007
Bokfört värde	2 749	1 649

NOT 8 - MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen

	2004	2003
Inventarier		
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	9 571	9 808
Förvärv av rörelse	–	62
Inköp	756	1 450
Försäljningar och utrangeringar	–976	–790
Omräkningsdifferens	–361	–959
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	8 990	9 571
Ingående ackumulerade avskrivningar	6 649	6 778
Försäljningar och utrangeringar	–671	–762
Årets avskrivningar	1 098	1 329
Omräkningsdifferens	–276	–696
Utgående ackumulerade avskrivningar	6 800	6 649
Utgående restvärde enligt plan	2 190	2 922

NOT 9 - Rapportering per segment

Primära segment. Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per geografisk marknad, baserat på var ansvarig enhet är lokaliserad. Dotterbolagen utvecklar och levererar i huvudsak själva de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webblösningar som utvecklas av enheten "BTS Interactive" som är en del av BTS Europa. Fakturering av BTS Interactives kostnader till övriga koncernbolag sker genom att

nyttjad tid internfaktureras till marknadsmässiga villkor. Koncern-gemensamma kostnader och goodwillavskrivningar har fördelats. *Sekundära segment.* Sekundärt styrs och rapporteras koncernens verksamhet per intäktsslag. Kostnader fördelas ej per intäktsslag på grund av att gemensamma resurser används för att producera de olika tjänsterna. En konsekvens av det är att en allokering av tillgångar till intäktsslag ej heller görs. Se not 1.

KSEK	Nordamerika		Europa ¹⁾		Övriga marknader ²⁾		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
<i>Intäkter</i>										
Extern försäljning	125 045	89 491	61 327	62 861	19 572	9 852			205 944	162 204
Intern försäljning	169	745	14 337	7 243	1 340	488	-15 846	-8 476	0	0
Summa intäkter	125 214	90 236	75 664	70 104	20 912	10 340	-15 846	-8 476	205 944	162 204
Rörelseresultat	21 839	7 455	4 733	1 841	3 156	926			29 728	10 222
Finansiella intäkter							1 566	2 021	1 566	2 021
Finansiella kostnader							-89	-139	-89	-139
Skatt på årets resultat							-11 756	-4 856	-11 756	-4 856
Minoritets intresse							-143	-1	-143	-1
Årets resultat									19 306	7 247
<i>Övriga upplysningar</i>										
Tillgångar	54 530	44 670	46 908	40 174	11 440	8 220	50 423	42 949	163 301	136 013
Skulder	33 669	22 368	6 113	8 187	5 705	4 304	2 230	-2 204	47 717	32 655
Investeringar	1 451	1 564	997	1 403	404	589	74		2 926	3 556
Avskrivningar	1 034	789	756	905	303	183			2 093	1 877

1) Extern försäljning, varav Sverige och Finland 37 325 (40 662), Storbritannien 17 869 (19 642), samt Spanien 6 133 (2 557).
2) Extern försäljning, varav Australien 14 812 (5 944), samt Sydafrika 4 760 (3 908).

NOT 10 - RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen	2004	2003
Nedskrivning	-	-1

Moderbolaget

Utdelning	11 419	1 500
Nedskrivning		-1
Summa	11 419	1 499

NOT 11 - BOKSLUTSDISPOSITIONER

Moderbolaget	2004	2003
Avsättning till periodiseringsfond	-	-240

NOT 12 - SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

Koncernen	2004	2003
Aktuell skatt för året	-11 832	-4 628
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	76	-228
Summa	-11 756	-4 856

Moderbolaget	2004	2003
Aktuell skatt för året	-235	-202
Summa	-235	-202

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2004	2003
Resultat före skatt	31 204	12 104

Skattekostnad beräknad		
efter svensk inkomstskattesats	-8 737	-3 389
Effekt av olika skattesatser	-2 598	-1 019
Ej avdragsgilla kostnader	-292	-133
Ej skattepliktiga intäkter	-	29
Skatt hänförlig till tidigare år	159	-192
Goodwillavskrivningar	-288	-152
Redovisad effektiv skatt	-11 756	-4 856
Effektiv skattesats	37,8%	40,1%

Moderbolaget	2004	2003
Resultat före skatt	11 762	2 222

Skattekostnad beräknad		
efter svensk inkomstskattesats	-3 293	-622
Utdelning från dotterbolag	3 197	420
Ej avdragsgilla kostnader	-139	-
Redovisad effektiv skatt	-235	-202
Effektiv skattesats	2,0%	9,1%

NOT 13. FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Andelar i koncernföretag

	Antal andelar	Kapital- andel, %	Bokfört värde	
			2004 -12-31	2003 -12-31
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 838	7 838
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	20 382	20 382
BTS in London Ltd. Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 901	6 901
Business Training Systems A/S Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd. Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Finland AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Australasia Pty Ltd Orgnr: 099 066 501 Säte: Sydney	45 050	90,1	234	234
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	4 811	2 715
BTS Management SA Orgnr: 01 73.802 11 Säte: Geneve	1 000	100	673	-
Summa aktier i dotterbolag			41 034	38 265
KSEK			2004	2003
Ingående anskaffningsvärde			38 265	35 550
Förvärv			2 769	2 715
Utgående anskaffningsvärde			41 034	38 265

NOT 14 - KASSAFLÖDESINFORMATION

Likvida medel

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

Erhållna och betalda räntor

Koncernen	2004	2003
Erhållna räntor	1 516	1 812
Betalda räntor	-95	-138
Moderbolaget	2004	2003
Erhållna räntor	852	1 324
Betalda räntor	-	-

Förvärv av dotterbolag

Värdet av förvärvade tillgångar och skulder 2003-07-01	2004	2003
Materiella anläggningstillgångar	-	62
Finansiella anläggningstillgångar	-	21
Kortfristiga fordringar	-	1 095
Likvida medel	-	609
Långfristiga skulder	-	-134
Kortfristiga skulder	-	-769
Tillgångar netto	-	884
Köpeskilling	-2 096	-2 715
Likvida medel i förvärvat bolag	-	609
Påverkan på koncernens likvida medel	-2 096	-2 106

1 juli 2003 förvärvades Internet Simulations Consulting, S.L numera Business Training Solutions SL. Köpeskilling har erlagts med likvida medel, dels vid förvärvet, dels genom en resultatbaserad tilläggsköpeskilling 2003. Under 2004 har ytterligare tilläggsköpeskilling utbetalats, se tabellen ovan. I detta belopp ingår både tilläggsköpeskilling för 2004 jämte anteciperad tilläggsköpeskilling för 2005. Den anteciperade tilläggsköpeskillingen för 2005 har fastställts utifrån en bedömning att villkoren för utbetalning blir uppfyllda. Ytterligare resultatbaserade tilläggsköpeskillingar kan komma att utgå till och med 2006.

NOT 15 - UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH SKATTE-SKULDER

Uppskjuten skattefordran	2004	2003
Skattemässiga förlustavdrag	-	-
Poster utanför balansräkningen	339	278
Summa uppskjuten skattefordran	339	278
Uppskjuten skatteskuld	2004	2003
Avsättning till obeskattade reserver för bokslutsdispositioner	217	217

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

NOT 16 - FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

Koncernen	2004	2003
Upplupna intäkter	4 367	6 425
Förutbetalda hyror	644	818
Övriga poster	3 139	2 321
Summa	8 150	9 564
Moderbolaget	2004	2003
Summa	114	114

NOT 17 - EGET KAPITAL

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

Överkursfonden består av inbetald överkurs efter avdrag för emissionskostnader i samband med bolagets notering på Stockholmsbörsens O-lista i juni 2001. Överkursfonden avser även inbetalda premier för utställda teckningsoptioner, samt inbetald överkurs i samband med nyemission i och med inlösen av utställda teckningsoptioner i mars 2002. Varje teckningsoption enligt nedan berättigar till nyteckning av fyra nya aktier av serie B. Marknadsvärdet för optionerna vid teckningstillfället har beräknats enligt Black & Scholes värderingsmodell vilket beaktades i erbjudandet.

Teckningsoptioner

Optionsserie	Antal	Lösenpris	Teckningstid
2000/2005	26 600	75,00	05-01-01 – 05-03-31

Valutakursdifferenser - koncernen

Utgående ackumulerade valutadifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till – 14 073. Ingående ackumulerade differenser uppgick till – 10 531. Förändringen har uppkommit till följd av omräkning av utländska dotterbolag.

Från och med 2004 förs valutakursdifferenserna, som förs direkt mot eget kapital, mot fritt eget kapital istället för som tidigare mot bundet eget kapital. Ingående balans 2004 och jämförelsetalen för 2003 har med anledning av detta justerats så att den ackumulerade valutakursdifferensen - 10 531 nu ingår i fritt eget kapital. Orsaken till denna justering är att valutakursdifferenserna i allt väsentligt är hänförliga till fritt eget kapital.

NOT 18 - FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING

Allmänt

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

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

Finansiella tillgångar och skulder är värderade till anskaffningsvärde med justering för valutakursförändringar eftersom det rör sig om poster som innehas till dess de förfaller.

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

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

Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag, vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD och GBP. Transaktionsexponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på respektive marknad. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2004 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2004 kSEK
SEK/USD	+/-10%	-/+ 1 979
SEK/GBP	+/-10%	-/+ 302

Motpartsrisk

BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 6 212 (5 007) vid årets slut, vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisk

Likviditetsrisken är liten eftersom likvida medel svarar för 67 % (65 %) av balansomslutningen. BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Överlikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån. Ränterisken är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

Verkligt värde finansiella tillgångar och skulder

Koncernen 2004	redovisat värde	verkligt värde
Övriga långfristiga fordringar	988	925
Kundfordringar	36 811	36 811
Övriga kortfristiga fordringar	1 597	1 597
Summa Finansiella tillgångar	39 396	39 333
Koncernen 2004	redovisat värde	verkligt värde
Övriga långfristiga skulder	81	81
Leverantörsskulder	5 046	5 046
Övriga kortfristiga skulder	3 694	3 694
Summa Finansiella skulder	8 821	8 821

Koncernen 2003	redovisat värde	verkligt värde
Övriga långfristiga fordringar	1 142	1 059
Kundfordringar	31 208	31 208
Övriga kortfristiga fordringar	1 134	1 134
Summa Finansiella tillgångar	33 484	33 401

Koncernen 2003	redovisat värde	verkligt värde
Övriga långfristiga skulder	100	100
Leverantörsskulder	5 505	5 505
Övriga kortfristiga skulder	6 685	6 685
Summa Finansiella skulder	12 290	12 290

Koncernen innehar inga räntebärande finansiella instrument per årsskiftet. Reservering för osäkra fordringar görs efter prövning i varje enskilt fall. Verkligt värde på långfristiga finansiella fordringar och skulder fastställs genom nuvärdeberäkning av de förväntade kassaflödena.

NOT 19 - CHECKRÄKNINGSKREDIT

Koncernen

Checkräkningskrediter är beviljade per 2004-12-31 med 14 959 (15 456). Beloppet var ej utnyttjat per balansdagen.

NOT 20 - UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

Koncernen	2004	2003
Upplupna löner	21 458	11 263
Upplupna sociala avgifter	1 623	1 627
Övriga poster	7 997	4 059
Summa	31 078	16 949

Moderbolaget	2004	2003
Övriga poster	67	67

NOT 21 - STÄLLDA SÄKERHETER

Koncernen	2004	2003
Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

NOT 22 - ANSVARSFÖRBINDELSE TILL FÖRMÅN FÖR KONCERNFÖRETAG

Moderbolaget	2004	2003
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	3 720	4 092

Stockholm, april 2005

Dag Sehlin
Ordförande

Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Mariana Burenstam Linder Tomas Franzén Stefan Gardefjord

REVISIONSBERÄTTELSE

Jag har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group AB (publ) för år 2004. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Mitt ansvar är att uttala mig om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av min revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att jag planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra mig 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 mitt uttalande om ansvarsfrihet har jag granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Jag har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Jag anser att min revision ger mig rimlig grund för mina uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats enligt årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

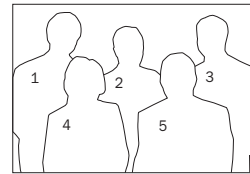
Stockholm, april 2005

Lars Berglund
Auktoriserad revisor



STYRELSE, LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE OCH REVISORER

STYRELSE



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

Henrik Ekelund

Geneve, född 1955

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Protect Data AB och i Universum Communications AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
284 600 aktier av serie A och
1 423 070 aktier av serie B.

Stefan Gardefjord

Täby, född 1958

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

VD WM-data Sverige AB.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i bl.a. Munkeby Systems AB och WM-data Sverige AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
1 000 aktier av serie B.

Tomas Franzén

Nacka, född 1962

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2000.

VD och Koncernchef i Eniro AB.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Grin AB och Trust2You AB. Styrelseledamot i bl.a. Eniro AB, OEM International AB och B2 Bredband AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
5 000 aktier av serie B samt köpoptioner
avseende 5 000 aktier av serie B.

Mariana Burenstam Linder

Danderyd, född 1957

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004.

Managing Partner i Burenstam och Partners AB.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot och VD i Ainax AB, styrelseledamot i TietoEnator AB och SäKi AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
1 500 aktier av serie B.

Dag Sehlin

Bromma, född 1945

Ordförande i BTS Group AB sedan 2003.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i D. Carnegie & Co. AB samt Carnegie Investment Bank AB, Telenor AB, 3:e AP-Fonden och Proact IT Group AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
2 000 aktier av serie B samt genom bolag
1 000 aktier av serie B.

REVISOR

Lars Berglund

Stockholm, född 1950.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

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

REVISORSUPPLEANT

Sten Håkansson

Stockholm, född 1960.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

Revisorsuppleant i BTS Group AB sedan 2001.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



Henrik Ekelund

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



Stefan af Petersens

Lidingö, född 1955
Förvärv samt storkundskontakter.
Medarbetare i BTS sedan 1985.
Aktie- och optionsinnehav
i BTS Group AB: 1 033 367 aktier av serie B.



Stefan Brown

Nacka, född 1963
Finanschef och vice VD i BTS Group AB.
Medarbetare i BTS sedan 1990.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
1 500 aktier av serie B, teckningsoptioner
avseende 7 000 aktier av serie B samt
köpoptioner avseende 40 000 aktier av
serie B.



Jonas Åkerman

Connecticut, född 1963
VD i BTS USA.
Medarbetare i BTS sedan 1991.
Aktie- och optionsinnehav
i BTS Group AB: 292 600 aktier av serie B samt
köpoptioner avseende 72 000 aktier
av serie B.



Stefan Hellberg

Stockholm, 1957
Ansvarig för sälj- och personalprocessen,
samt IT.
Medarbetare i BTS sedan 1985.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
598 204 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den
30 december 2004.

ADRESSER

BTS GROUP AB

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

P.O. Box 5702
1211 Geneve 11
Switzerland

BTS SVERIGE

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

BTS FINLAND

Mikonkatu 7
00100 Helsingfors
Finland
Tel. +358 9 68 11 270
Fax +358 9 68 11 27 16

BTS USA

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

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

BTS STORBRIANNIEN

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

BTS SYDAFRIKA

Postadress: P.O. Box 10380
Centurion, 0046 South Africa
Besöksadress:
1st Floor, Embankment Park
Kwikkie Crescent
Centurion
South Africa
Tel. +27 126 636 909
Fax +27 126 636 887

BTS AUSTRALIEN

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

BTS SPAIN

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

c/Navarra, 6-5º

Bilbao 48001
SPAIN
Tel. +34 94 423 5594
Fax +34 94 423 6897

BTS Group AB (publ)
Grevgatan 34, 114 53 STOCKHOLM
Tel 08-58 70 70 00, Fax 08-58 70 70 01
www.bts.com