Årsredovisning 2012

BTS

Catalysts for Profitability and Growth

"The Global Leader in Accelerating Strategic Alignment and Execution - innovating how organizations learn, change and improve"

Från strategi till genomförande

BTS anser att en affärsstrategi, oavsett hur väl underbyggd och formulerad den är, aldrig blir bättre än dess genomförande. BTS påskyndar genomförandet genom att arbeta med ledare och chefer för att hjälpa dem att fatta bättre affärsbeslut, snabbare.

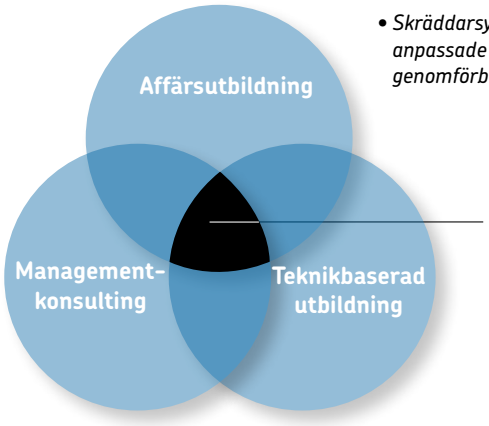
BTS program skapar en samsyn kring verksamhetens inriktning och viktiga resultatmål. Strategi utan samsyn på alla nivåer inom organisationen leder till ett bristfälligt genomförande.

BTS program erbjuder den kunskap, de verktyg och de processer som krävs för att snabba upp genomförandet. Att försöka implementera en strategi på kort tid utan att ha rätt kapacitet hos individer och organisation innebär ett önsketänkande.

BTS upplevelsebaserade utbildningslösningar skapar möjligheter till lärande och intensiv övning. Professionella idrottsutövare vet att övning ger färdighet, självförtroende och sammanhållning – vilket ökar chansen att vinna.

- *Simuleringar och upplevelsebaserade lösningar – det mest effektiva sättet att hjälpa organisationer att förstå, samordna och genomföra strategier och affärssatsningar.*

- *En målfokuserad process som på ett grundligt och effektivt sätt säkrar och mäter affärsresultat.*



- *Skräddarsydda lösningar som är anpassade till vad som är relevant och genomförbart i organisationen.*

- *BTS lösningar tillgodoser behoven i en affärsnisch på marknaden genom att kombinera expertis från olika områden, som managementkonsulting, affärsutbildning och teknikbaserad utbildning.*

”Vi bygger kapacitet för att accelerera verkställandet av en strategi och förbättra affärsresultaten.”

BTS-koncernen är ett internationellt k

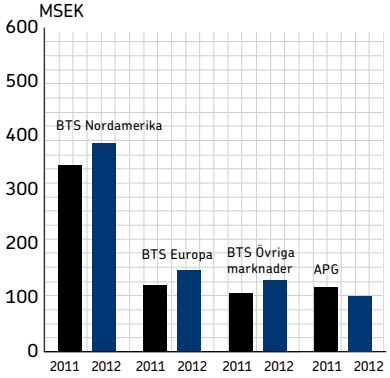
BTS är det internationellt ledande företaget när det gäller att stödja och accelerera stora organisationers genomförande av viktiga, strategiska förändringar. BTS utvecklar organisationers förmåga att lära, förändras och förbättras. BTS är verksamt inom tre områden: Strategi & Affärsmannaskap, Ledarskap & Företagsledning samt Försäljning. Den unika BTS-processen accelererar genomförandet av strategier och ökar kapaciteten genom:

- Affärssimuleringar och upplevelsebaserade lösningar.
- Skräddarsydda lösningar som är anpassade till vad som är relevant och genomförbart inom organisationen.
- En målfokuserad process som effektivt säkrar och mäter affärsresultat.

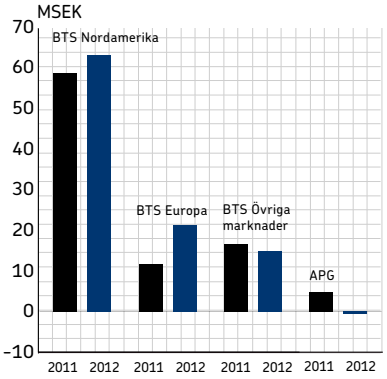
Exempel på kunder till BTS

Accenture	Coca-Cola	HP	Schlumberger	Unilever
AT&T	Deloitte	Microsoft	Sony	VMware
BBVA	Ericsson	National Australia Bank	Standard Bank	Wärtsilä
Chevron	GAP	Oracle	Telefónica	Xenel
Cisco	GlaxoSmithKline	Schindler	Texas Instruments	Xerox

Nettoomsättning per operativ enhet

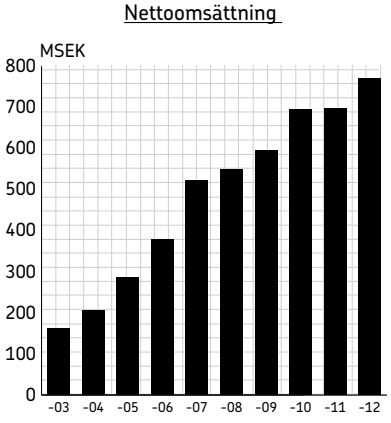


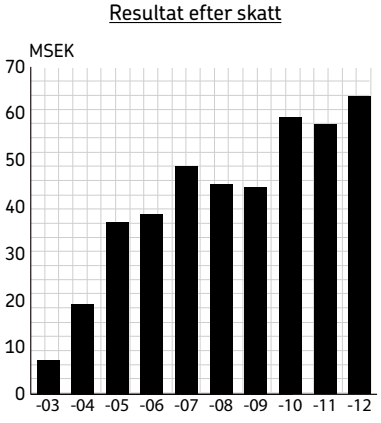
Rörelseresultat (EBITA) per operativ enhet



onsult- och utbildningsföretag

BTS har över 350 konsulter som arbetar med över 400 kunder, däribland 40 företag på den amerikanska Fortune 100-listan och 30 av världens största företag på Global Fortune 100-listan. BTS hjälper sina kunder från kontor över hela världen.





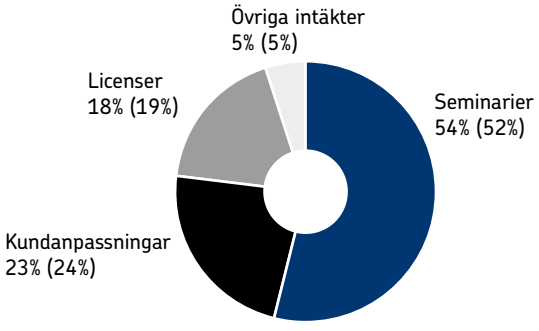
2012 i sammandrag

- Tillväxten var 8 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Rörelseresultatet (EBITA) ökade 8 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Nettoomsättningen uppgick till 770,5 (697,7) MSEK.
- Resultatet före skatt ökade med 10 procent till 96,7 (88,3) MSEK.
- Resultatet efter skatt ökade med 10 procent till 63,7 (57,7) MSEK.
- Resultatet per aktie ökade med 10 procent till 3,53 (3,20) SEK.

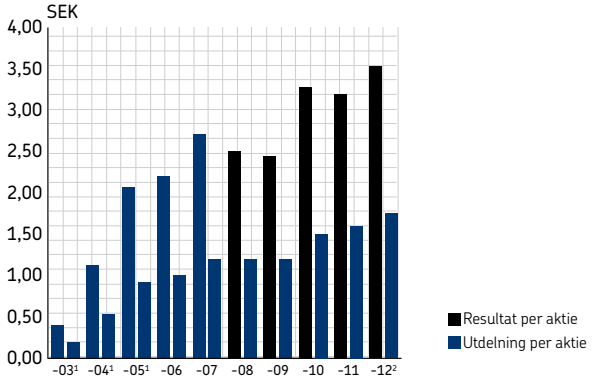
NYCKELTAL	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	770,5	697,7
EBITA, MSEK	98,8	91,6
Rörelseresultat, MSEK	97,4	89,2
Resultat före skatt, MSEK	96,7	88,3
Resultat efter skatt, MSEK	63,7	57,7
EBITA-marginal, %	13	13
Rörelsemarginal, %	13	13
Vinstmarginal, %	8	8
Rörelsekapital, MSEK	229,8	222,6

NYCKELTAL, forts,	2012	2011
Avkastning på eget kapital, %	20	20
Avkastning på rörelsekapital, %	42	26
Soliditet vid årets slut, %	63	60
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	59,7	49,3
Kassaflöde, MSEK	17,3	–3,9
Likvida medel vid årets slut, MSEK	94,9	84,4
Genomsnittligt antal anställda	365	325
Antal anställda vid årets slut	385	335
Nettoomsättning per anställd, MSEK	2,1	2,1

Nettoomsättning per intäktsslag



Resultat och utdelning per aktie



[1] Resultat och utdelning per aktie 2003–2005 har justerats på grund av aktiespliten i maj 2006.
[2] Föreslagen utdelning.

Innehåll

Inledning

VD har ordet 4–5
Vision, mission, kunderbjudande och mål 6
Strategiska principer 7

Fokusområden

Strategi & Affärsmannaskap 10–11
Ledarskap & Företagsledning 12–14
Försäljning 15–17

Kunder och marknad

Kunder 20–21
Fallstudier 22–24
Marknaden 25–28

Affärsmodell och processer

Affärsmodell 30–31
Solution Technologies 32–33
Tillväxt, lönsamhet och förvärv 34–35
Processer 36

Organisation och samhällsansvar

Organisation 38
Medarbetare 39
Kärnvärden 40
Hållbarhet 41
Corporate Social Responsibility 42–43

Advantage Performance Group

Advantage Performance Group 46–47
BTS Advantage Way[SM] System 48

Finansiell information

BTS-aktien 50–51
Fem år i sammandrag 52–53
Förvaltningsberättelse 54–57
Koncernens resultaträkningar 58
Koncernens rapport över totalresultat 59
Koncernens balansräkningar 60–61
Koncernens kassaflödesanalyser 62
Moderbolagets resultaträkningar 63
Moderbolagets balansräkningar 64–65
Moderbolagets kassaflödesanalyser 66
Koncernens förändringar i eget kapital 67
Moderbolagets förändringar i eget kapital 68
Noter till årsredovisningen 69–85
Revisionsberättelse 86–87

Styrning och ledning

Bolagsstyrningsrapport 90–93
Styrelse och revisorer 94–95
Ledande befattningshavare och Global partners 96

Aktieägarinformation 97

Inledning

VD har ordet 4

Vision, mission, kunderbjudande och mål 6

Strategiska principer 7

VD har ordet

Vi fortsätter växa i en utmanande ekonomisk omgivning

Vi var en ung, liten och sårbar organisation då vi mötte vår första konjunkturnedgång 1991-1993.

Jag bad erfaret affärsfolk om råd. "Era intäkter är cykliska. Skär ned alla kostnader, minska er personal och försök överleva tills de goda tiderna återkommer!" – Det var vad man sade till mig.

Vi gjorde det motsatta: Vi anställde fler duktiga människor och startade verksamhet i Storbritannien och USA.

Naturligtvis förlorade vi intäkter från många kunder under den konjunkturnedgången, men istället för att skära ned hittade vi nya intäkter på annat håll.

Vi har tre huvudprinciper som vägleder oss genom konjunkturcyklernas upp- och nedgångar:

1. Vi fokuserar på långsiktig tillväxt och vinst då vi fattar beslut.
2. Vi investerar under nedgångar. Det är då vi rekryterar de bästa.
3. Vi fortsätter att växa under nedgångar genom att fokusera på rätt kunder, rätt projekt och genom att åstadkomma rätt resultat för våra kunder.

▶ Tillväxt under 2012

Genom att tillämpa dessa principer under 2012 växte vi 22 procent i Europa, 7 procent i USA och 22 procent på Övriga marknader. Intäkterna i vårt dotterföretag APG minskade 18 procent (vilket vi inte skyller på en tuff ekonomisk omgivning, det beror på hur vi presterat). Totalt ökade BTS-koncernens intäkter med 8 procent (valutakursjusterat). Vinsten före skatt ökade med 10 procent.

Under året fortsatte vi att expandera in på nya marknader och startade verksamhet i München. Vi ökade vår arbetsstyrka med 15 procent till 385 medarbetare och vi investerade betydligt i innovation.

▶ Vår långsiktiga tillväxt

I ett treårsperspektiv har vi ökat både intäkter och vinster med 13 procent per år. I ett tioårsperspektiv har vi ökat intäkterna 20 procent per år och vinsterna 26 procent per år.

Vår ambition är att fortsätta vår långsiktiga lönsamma tillväxt – och att växa 20 procent per år, i enlighet med våra finansiella mål. Majoriteten av BTS enheter växer med 20 procent eller mer per år. För de få av BTS enheter som växer långsammare än 20 procent och för APG har vi strategier och planer igång för att nå 20 procent tillväxt.

▶ Samhällets största slöseri

Ineffektivt ledarskap är orsaken till det största slöseriet i dagens samhälle. Företag och organisationer lyckas inte ta tillvara sin fulla tillväxt- och vinstpotential.

Ineffektivt ledarskap leder till missade affärsmöjligheter, lägre produktivitet och oengagerade medarbetare, vilket också får bredare samhälleliga konsekvenser: lägre tillväxt, ökad arbetslöshet, lägre skattebas och lägre levnadsstandard.

▶ Vision och genomförande

Vi hör ofta talas om visionärt ledarskap – och hur det är den avgörande, felande länken till effektivt ledarskap.

Nu har de flesta organisationer som vi möter spännande visioner och strategier vilka lovar stort för medarbetare och aktieägare. Men vi ser en hel del mindre effektivt genomförande.

Vi ser chefer och medarbetare som inte strävar i samma riktning. Vi ser organisationer som saknar nödvändig kompetens för att hantera en föränderlig marknad eller en ny strategi, och vi ser organisationsenheter som strävar i skilda riktningar.

Forskning bekräftar denna bild. I genomsnitt har bara fem procent av medarbetarna i en verksamhet god förståelse för dess strategi. Två tredjedelar av alla förändringsinitiativ misslyckas på grund av dåligt genomförande. Och 70 procent av avskedade vd-ar får gå inte för att de saknade visioner, utan för att de inte lyckades engagera organisationen i genomförandet av sina strategier.

▶ E=AMC

Det är svårare att genomföra en strategi än att skapa den.

Vi tillämpar en effektiv formel med våra kunder för att åstadkomma effektivt genomförande: E=AMC. Vi tror att effektivt *Genomförande* (**Execution**) huvudsakligen är en funktion av en organisations *Samsyn* (**Alignment**), *Engagemang* (**Mindset**) och *Förmåga* (**Capabilities**).

Givetvis påverkas genomförandet också av de resurser som fördelas samt utvecklingen av strukturer, system och processer. Men det är människorna som gör jobbet! Människorna är och förblir den kritiska faktorn för genomförandet, i synnerhet när det gäller just den strategiska samsynen, inställning och förmåga.

Såväl i livet som i affärsverksamhet utvecklar en människa nya tänkesätt och förmågor från erfarenheter. BTS tror att relevanta "designade erfarenheter" är en outnyttjad resurs för att påskynda genomförandet av strategier. Designade erfarenheter är effektiva

”BTS tror att relevanta ”designade erfarenheter” är en outnyttjad resurs för att påskynda genomförandet av strategier. Designade erfarenheter är effektiva sätt att byta tänkesätt, bygga nya uppfattningar och utveckla färdigheter.”

sätt att byta tänkesätt, bygga nya uppfattningar och ny utveckla färdigheter och därigenom driva genomförande och förbättra affärsresultat.

Vi har förmånen att arbeta med många stora företag som lyckats skapa strategisk samsyn, engagemang och förmåga och varit snabba att genomföra sina strategier – Accenture, Chevron, Unilever, Standard Bank för att nämna några få. Och det är i samarbetet med krävande företag i världsklass som BTS utmärker sig mest.

▶ Vår vision

Vår vision är att bli “the global leader in accelerating strategic alignment and execution – innovating how organizations learn; change and improve”. Detta utgör en spännande utmaning för oss alla. Utifrån vår nuvarande position vad gäller kundbas, lösningar och medarbetare är vi övertygade om att vi kommer att lyckas förverkliga även denna vision.

▶ Tillväxtmarknader expanderar snabbt

Intäkterna från tillväxtmarknaderna – Asien, Latinamerika, Australien och Sydafrika – ökade med 22 procent under året, och de utgör 17 procent av de totala intäkterna. Vår närvaro på dessa marknader skapar två möjligheter: dels att delta i den snabba lokala tillväxten på de här marknaderna, dels att vara mer attraktiva för våra globala kunder.

▶ Stabil finansiell ställning

BTS har en positiv nettokassa och stark soliditet på 63 procent.

▶ Utsikter

BTS har under 20 år visat sin förmåga att växa organiskt, och upprätthålla goda vinstnivåer. I dag är vi världsledande inom vårt område, med stora möjligheter att öka vår tillväxt. Resultatet före skatt för 2013 förväntas bli bättre än förra året

Stockholm, april 2013

Henrik Ekelund
VD och koncernchef för BTS Group AB

Ger ledande företag möjlighet att lära, förändra och förbättra

Vision, mission, kunderbjudande och mål

BTS är världsledande inom kundanpassade affärssimuleringar och andra upplevelsebaserade utbildningslösningar som ger ledande företag möjlighet att lära, förändra och förbättra. Den unika BTS-processen erbjuder snabb strategisk samsyn och snabb ökning av företagens förmåga att accelerera förändring och förbättra affärsresultat.

Vision

"The global leader in accelerating strategic alignment and execution – innovating how organizations learn, change and improve."

Mission

"We build commitment and capability to accelerate strategy execution and improve business results."

Kunderbjudande

"Den unika BTS-processen erbjuder snabb strategisk anpassning och snabb ökning av företagens förmåga.

BTS viktigaste konkurrensfördelar:

- Simuleringar och upplevelsebaserade lösningar – det mest effektiva sättet att hjälpa organisationer att förstå, samordna och verkställa strategier och affärssatsningar.
- Skräddarsydda lösningar som är anpassade till vad som är relevant och genomförbart på arbetsplatsen.
- En resultatfokuserad ansats som omfattande och effektivt säkrar och mäter affärsresultat."

Finansiella mål

BTS finansiella mål skall över tid vara:

- En organisk tillväxt, efter justering för förändringar i valutakurser, om 20 procent.
- En EBITA-marginal om 15 procent.
- En soliditet som varaktigt ej understiger 50 procent.

BTS-koncernens elva strategiska principer

Strategiska principer

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

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

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

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

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

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

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

▶ Positionering genom högre mervärde och differentiering
BTS tjänster är differentierade genom överlägsna affärsresultat och hög avkastningsgrad (ROI) på investeringar i lärande. Några förekommande differentieringsfaktorer är:

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

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

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

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

▶ Värdekedjan – fokus på strategiska tillgångar och högt värde
BTS äger och utvecklar internt:

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

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

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

▶ Ett företag – en "best practice"
BTS har detaljerade processer och "best practice"-utbyte för att säkerställa att likadana metoder används inom koncernen för att utnyttja företagets kunskaper och öka produktiviteten. Vi levererar välkoordinerade, integrerade tjänster över hela världen.

▶ Förnya! Och utveckla nära kunden
BTS investerar i produktutveckling för att kunna möta kundernas behov och för att kunna tillhandahålla de bästa lösningarna.

Vi utvecklar befintliga och nya lösningar i samarbetsprojekt med kunder för att säkerställa effektiv innovation vilken drivs av kundernas behov.

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

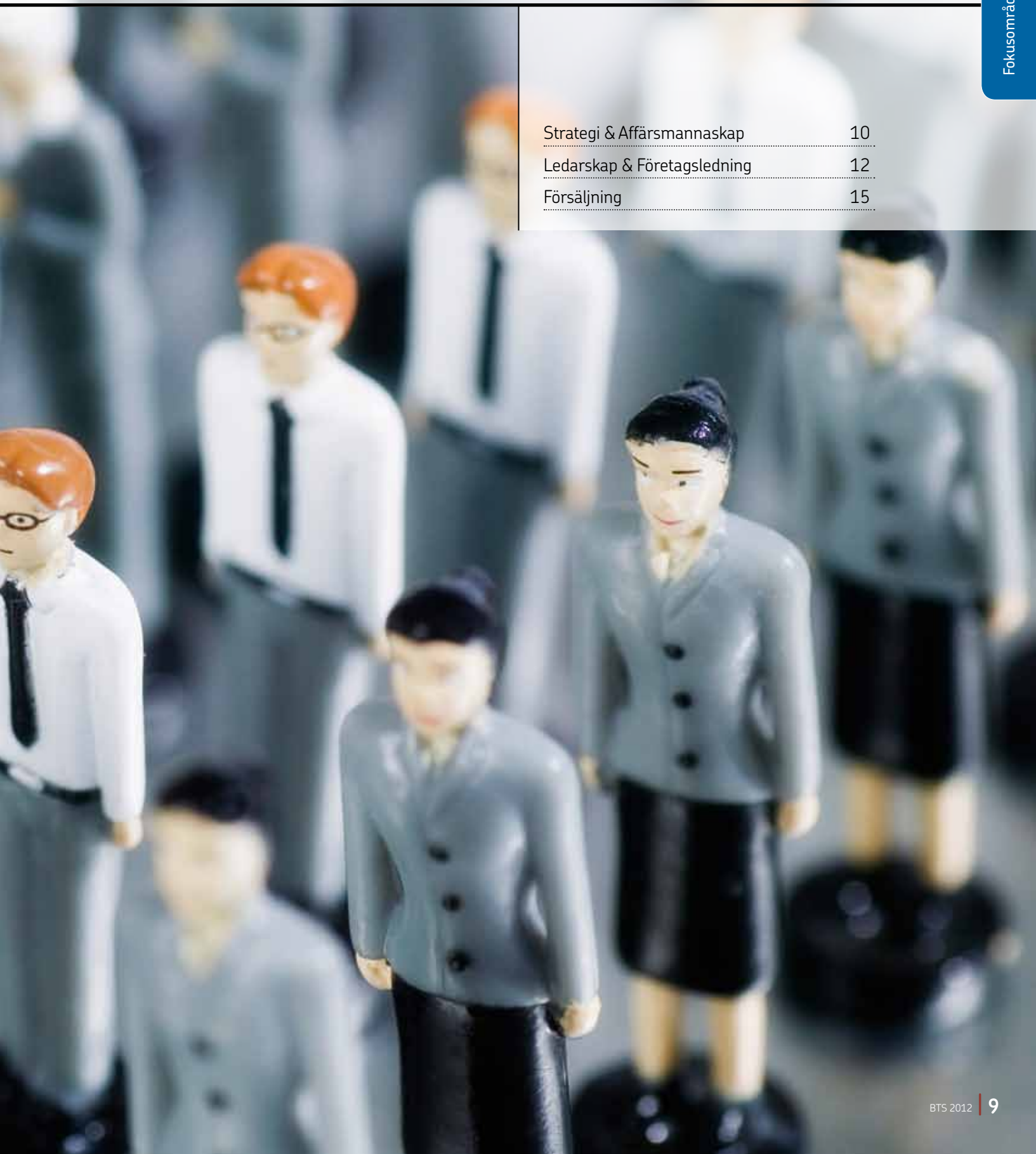
Rekrytering, utveckling och engagemang bland våra medarbetare, för att skapa affärsfokuserade, högpresterande individer inom hela organisationen, är viktiga drivkrafter för vår tillväxt.

Fokusområden

Strategi & Affärsmannaskap 10

Ledarskap & Företagsledning 12

Försäljning 15



Bättre och snabbare resultat genom optimalt strategigenomförande

Strategi & Affärsmannaskap

Man brukar säga att dåliga strategier sällan ger positiva resultat. Men även en bra strategi kan misslyckas. Det brukar ofta bero på att företagen inte förstår eller utvecklar de tre kärnfaktorerna som är en förutsättning för ett **utmärkt genomförande** (exceptional execution).

▶ Ett ytterst effektivt ramverk för genomförande av strategier

BTS har samarbetat med många av världens ledande företag i över 25 år och har därför utvecklat ett ramverk som omfattar den inre arkitekturen för ett framgångsrikt strategigenomförande:

Strategigenomförande kan definieras som förverkligandet av en strategi. Det finns tre kritiska krafter bakom ett framgångsrikt genomförande: samsyn (Alignment), engagemang (Mindset) och förmåga (Capability). Du uppnår bättre och snabbare resultat om människor **förstår** strategin och dess effekter på individnivå (samsyn), de blir **inspirerade** av och entusiastiska över strategin (engagemang) och de har de **färdigheter** och **självförtroende** (förmåga) de behöver för att genomföra strategin.

Under ett strategiskifte investerar företagen betydande resurser och tid i att skapa samsyn, engagemang och förmåga. Men stormöten, PowerPoint-presentationer och andra evenemang lyckas ofta inte uppnå den förväntade effekten, eftersom relevansen för individen går förlorad. De traditionella metoderna vilar tungt på envägskommunikation och det finns inga tillfällen att engagera sig på individnivå.

▶ Anpassade affärssimuleringar skapar engagemang

Med hjälp av anpassade affärssimuleringar och verktyg för erfarenhetsbaserad inlärning hjälper BTS företag och organisationer att vinna över medarbetarna genom att fördjupa deras engagemang i strategin, och därefter stödja den färdighetsutveckling och beteendeförändring som behövs för att genomföra strategin. Vi använder oss av metoder som gör att medarbetarna kommer ihåg det de lärt och kan tillämpa det i sitt arbete, däribland diskussioner i mindre och större grupper, praktiska övningar och ledningsengagemang.

▶ De tre krafterna bakom strategigenomförande

Fundera över hur genomförandet skulle se ut utan en av dessa tre krafter:

- Ett genomförande utan att ha samordnat den strategiska samsynen är detsamma som att genomföra ett initiativ utan att kommunicera roller och ansvar till de individer som är ansvariga för att initiativet ska lyckas.
- Ett genomförande utan att ha utvecklat den rätta motivationen leder till ett begränsat känslomässigt engagemang, vilket är den primära källan till medarbetarnas arbetsinsatser och engagemang.
- Ett genomförande utan att ha utvecklat förmågan inom affärs- och ledarskapsområdet är som att be människor göra något nytt utan att tillhandahålla de verktyg och den kunskap de behöver för att lyckas.

Alla dessa tre faktorer är kritiska beståndsdelar som krävs för att generera bättre och snabbare resultat.

▶ Strategisk samsyn (Alignment): öka ROE med 12,5 procent

Boston Consulting Group genomförde nyligen en studie som visade att en tydlig fokusering på strategisk samsyn kan resultera i en ökning av avkastningen på eget kapital (ROE) med hela 12,5 procent.

Efter 25 års erfarenhet vet vi att företagen tryggt kan säga att de har samsyn vad gäller den strategiska riktningen om cheferna svarar ”ja” på följande tre frågor:

1) Kan du beskriva er strategi, och vad som gör den speciell, med högst 30 ord? Om ja…
2) Skulle dina kolleger och deras direkt underställda ned till säljarna på fältet beskriva strategin på samma sätt? Om ja…
3) Kan alla i företaget identifiera **var** och **hur** de bidrar till ett framgångsrikt genomförande?

BTS lösningar säkerställer att chefer på alla nivåer i en organisation kan svara ja på alla tre frågor. En mängd fördelar väntar:

”Det räcker inte att göra ditt bästa. Du måste först veta VAD du ska göra. Sedan göra ditt bästa.”

W. Edward Deming

▶ Engagemang (Mindset): leda genomförandet

Engagemanget är turbokraften i genomförandemotorn. Medarbetarna kommer inte att ta till sig, och acceptera, en ny strategi på ett meningsfullt sätt om de inte tror att den nya strategin är rätt för bolaget. Den traditionella metoden att kommunicera strategi (till exempel road shows eller PowerPoint-presentationer) har visat sig vara ineffektiva när det gäller att övertyga medarbetarna. Den process som innebär att få medarbetarna att upptäcka och förstå en ny strategi är en del av alla BTS lösningar och har använts med framgång av många av Fortune 100-företag för att skapa det optimala sättet att tänka för ett framgångsrikt strategigenomförande.

▶ Förmåga (Capability): snabbt öka färdigheterna genom erfarenhetsbaserad inlärning

Nya strategier kräver ofta snabb utveckling av nya färdigheter och en förändring av medarbetarnas beteenden. Den traditionella klassrumsmetoden för att utveckla individens och organisationens förmåga räcker ofta inte för att utveckla rätt förmåga tillräckligt snabbt för att genomföra strategin. BTS använder simuleringar och erfarenhetsbaserade lösningar för lärande som visat sig påskynda det sätt som organisationen tillgodogör sig de kritiska förmågor som behövs för att implementera nya strategier på ett effektivt sätt.

BTS hjälper organisationer att bli bättre på att genomföra sina strategier. Det sker genom kundstrategi- och affärssimuleringar i syfte att skapa en strategiskt fokuserad arbetsstyrka, med rätt engagemang, som tillgodogör sig strategin med intresse, och som snabbt kan bemästra de kapaciteter som behövs för att genomföra strategin. E = AMC (Exceptional Execution=Alignment Mindset Capability)

Affärsmannaskap
Fokusera på användbara beteenden

▶ Definition av affärsmannaskap

Affärsmannaskap är den intuitiva förståelsen av hur individer bedömmer olika situationer i sin affärsverksamhet, både internt inom företaget och externa faktorer som påverkar bolagets verksamhet. Bland annat omfattar detta förmågan att kunna identifiera var det går att skapa ekonomiskt värde, att kunna välja olika alternativ för att uppnå mål kopplade till det ekonomiska värdet samt att anpassa människor och resurser efter ett genomförande. Det är kort sagt de färdigheter och insikter samt den intuition som behövs för att fatta bättre och snabbare beslut.

Få ledare skulle argumentera emot åsikten att affärsmannaskap är bra. Men den överraskande sanningen är att även de mest komplicerade affärsproblem ofta kan lösas med hjälp av **utvalda, användbara beteenden**, eller det kritiska affärsmannaskap som gör dessa beteenden möjliga. Affärsmannaskap är en version av "80/20-regeln" som gäller för vissa yrkesroller, då dessa egenskaper är avgränsade till en relativt liten skara som är engagerade i analys på en högre nivå.

BTS fokuserar sina lösningar på att identifiera vilka användbara beteenden och egenskaper företag behöver för att lyckas, och försöker därefter hitta chefer som har rätt affärssinne för att utföra dem – oavsett om det gäller marknadsföring, försäljning, drift, leveranskedjan, projektledning, finans, fusion och förvärv, innovation eller andra affärsområden. För att översätta insikt till ett permanent beteende som chefer kan utveckla i arbetet, använder vi simuleringar och erfarenhetsbaserade lösningar, samt ett urval praktiska metodiker och prestationsstödverktyg som de kan använda när de är tillbaka i arbetet. Detta har visat sig påskynda implementeringen av de färdigheter som organisationer behöver för att genomföra sina strategier på ett effektivt sätt.

Utbildning och utveckling som strategisk särskiljande faktor

Ledarskap & Företagsledning

Då organisationer fortsätter att ta sig igenom konjunkturnedgången och fortsätter vägen mot återhämtning, måste de göra allt de förmår – sannolikt med begränsade resurser – för att stärka medarbetarnas fokus på de färdigheter som krävs för att driva verksamheten framåt. Genom att stärka medarbetarnas engagemang och optimism kan organisationer öka sin konkurrenskraft och behålla – och även dra till sig – strategiskt viktig kompetens.

Den särskiljande framgångsfaktorn är, enligt BTS mening, en organisations förmåga att omsätta strategi i handling, varvid genomförandet av strategin kräver ett ledarskap som riktar in medarbetarna mot de avgörande strategiska initiativen. Ledare måste fastställa vilka kapaciteter som krävs för att genomföra strategin och utveckla dessa **förmågor** hos sig själva och nyckelmedarbetare. Ledare måste också förmå medarbetarna att inte bara dela **engagemanget** för att den strategiska inriktningen är värdefull, utan också bygga upp en passion för att uppnå önskade resultat. Denna sistnämnda faktor blir det som turboladdar processen.

BTS har fångat detta angreppssätt i sin ledarskaps- och styrmodell:

E=AMC™ eller **Execution** (Genomförande) = **Alignment** (Samsyn), **Mindset** (Engagemang) och **Capabilities** (Förmåga).

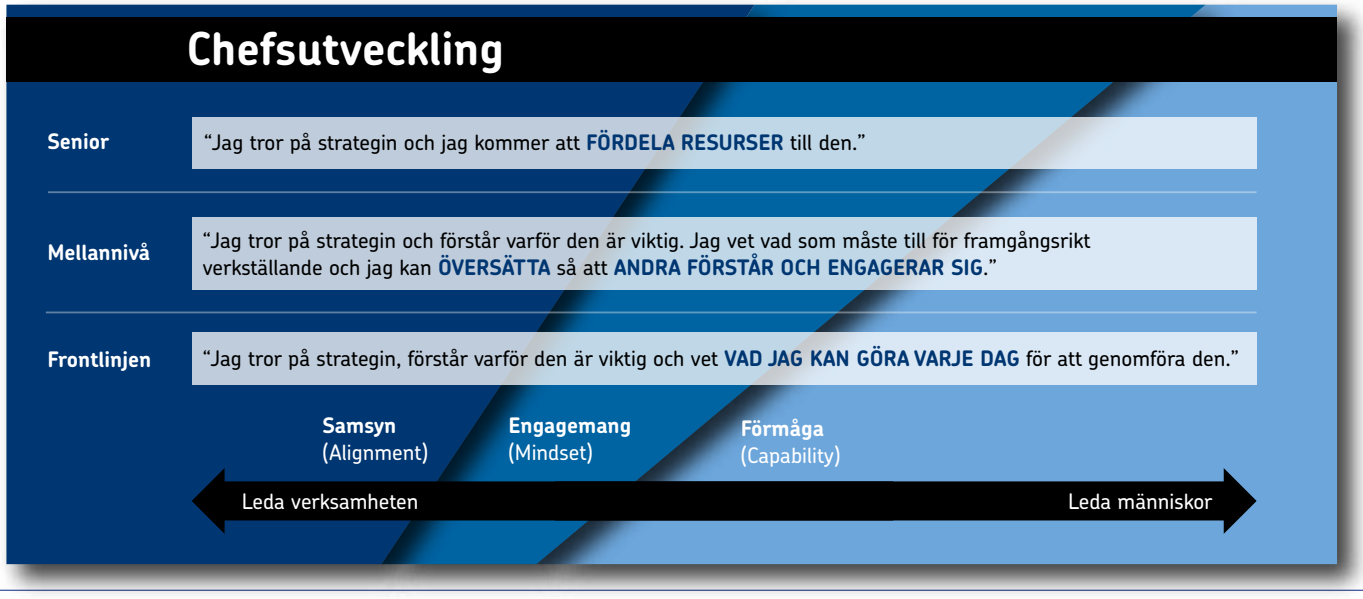
Ledare på alla nivåer har olika ansvar av strategins genomförande. Till exempel på seniornivå är det avgörande att ledare är inriktade på nyckelinitiativ och frigör resurser för att nå framgång. Längre ner i organisationen blir ledningsförmåga och förmågan att åstadkomma ett gemensamt tänkesätt allt viktigare.

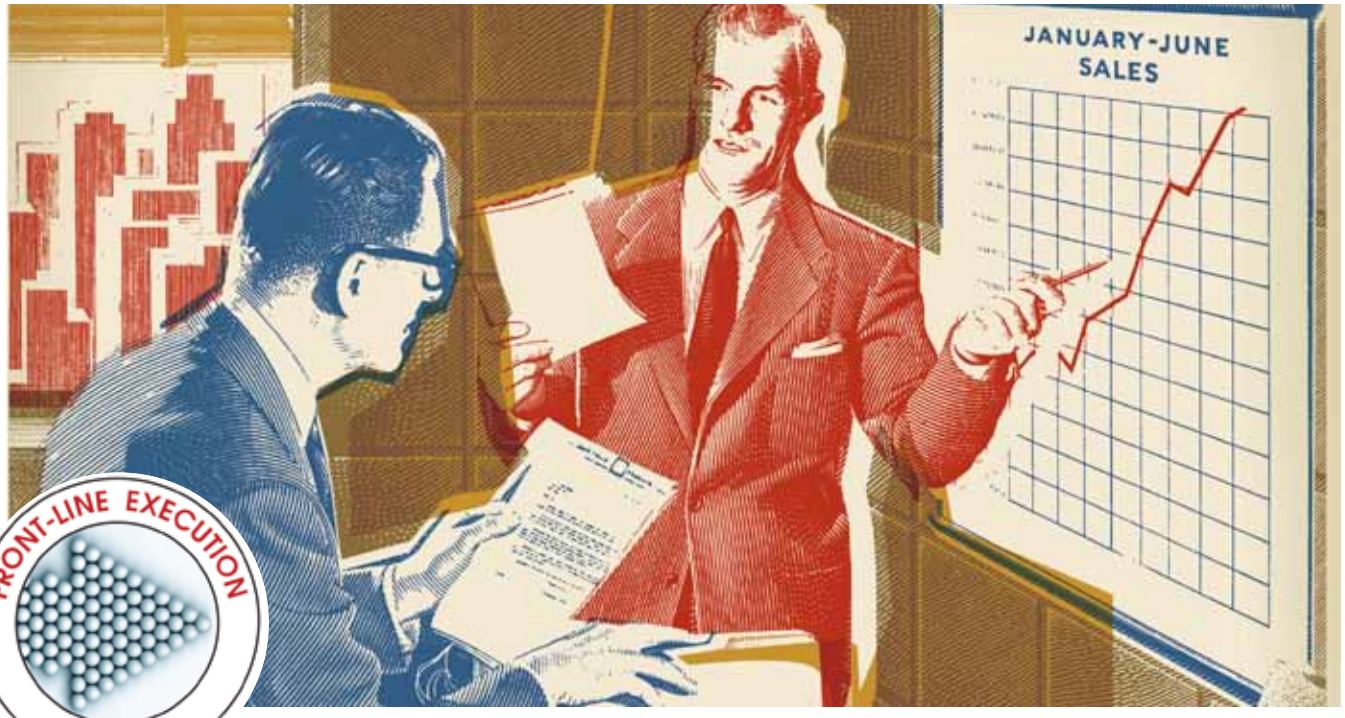
Detta är lätt att beskriva i en förändring i teorin, men naturligtvis en större utmaning att steg för steg omsätta den i handling. Därför ställer vi en avgörande fråga när vi arbetar med våra kunder:

"Hur stort förtroende har du för dina ledares förmåga att omvandla strategi till handling?"

För att bättre förstå hur väl chefer förstår sambandet mellan affärsstrategi och genomförandet av denna till resultat frågade BTS, tillsammans med TalentKeepers, chefer med personalansvar vid 417 företag om deras åsikter om en rad frågor som har med affärsstrategi, genomförande och resultat att göra, i TalentKeepers 2012 Employee Engagement and Retention Survey. Den undersökningen visade:

- Nästan hälften (48 procent) av de svarande var överens om att deras organisationer har identifierat de beteenden som krävs av ledare och chefer för att uppnå verksamhetens mål/resultat. Bara omkring en tredjedel (32 procent) sade emellertid att deras företag avsatte nödvändiga resurserna för att utveckla ledarförmågor, vilket visar en betydande brist på förståelse för vikten av genomförandet.
- Samma undersökning visar även en betydligt allvarligare skillnad. Verkställande och seniora ledare, som vanligtvis ytterst är ansvariga för att förvandla de flesta av verksamhetens ändamål och mål till handling, tyckte att mindre än hälften (42 procent) av cheferna i frontlinjen i sina organisationer effektivt kopplar samman medarbetarna (det arbete de utför) i sitt team/sin arbetsgrupp med den övergripande affärsstrategin.





FRONT-LINE EXECUTION
BTS

En ytterligare bekräftelse på denna oroande upptäckt hittades i en studie 2011 av Bersin and Associates. Den fann att bara 26 procent av de undersökta företagen faktiskt kopplade samman sin chefsutveckling med strategiska resultat. Studien visade att den stora majoriteten av de studerade företagen förlitade sig på ett lapptäcke av olika utbildningar och kurser knutna till personlig utveckling, snarare än de 26 procent som använde en integrerad metod för lärande knuten till affärsresultaten. Den senare gruppen visade signifikant bättre prestationer och på vilket sätt de uppnådde strategiska mål.

Kompletterande forskning av McKinsey and Associates visar att företagen ägnar långt mer resurser åt utveckling av verkställande chefer och specialister (23 procent och 25 procent av utbildningsbudgeten) än åt denna strategiskt viktiga grupp av chefer i frontlinjen samt mellanchefer (9 procent). BTS forskning tillsammans med den kompletterande forskningen belyser utmaningarna i och den avgörande betydelsen av att utveckla ledare till att bli de som genomför och verkställer strategin och förståelse för affärsstrategin och hur den länkas samman med de dagliga uppgifterna på arbetsplatsen.

▶Leading for Business Results™

För att hjälpa våra kunder att nå sina mål och tillgodose behoven inom chefsutveckling lanserade BTS affärsområde Ledarskap och Företagsledning 2010 ett program; Front-Line Execution. Front-Line Execution är en metod för att konsolidera allt innehåll i tidigare inlärningsmetoder- och program, s.k. "lapptäcke-inlärning", till en utveckling inriktad på ett begränsat antal kritiska faktorer och metoder som är mest strategiskt avgörande för att uppnå affärsresultat. Centralt i metoden är en läroplan kallad LEADING FOR BUSINESS RESULTS™.

LEADING FOR BUSINESS RESULTS™ är en uppsättning lösningar som ständigt utvecklas.

Planen utvecklas i ett samarbete med våra kunder. Nytt innehåll till planen tillkommer i takt med att nya affärsutvecklingsbehov dyker upp.

Eftersom våra uppdragsgivares verksamhet är global utformas programmet till ett enhetligt, sammanhängande, globalt program, som fokuserar på enhetlighet i agerandet, men med möjlighet till lokal utformning. Unika kännetecken för vårt LEADING FOR BUSINESS RESULTS™ är bland annat:

- Vår erfarenhetsbaserade metod för inlärning: med lösningar som verkligen åstadkommer påverkan.
- Vår förmåga att skapa en resa av kontinuerligt lärande och genomförande.
- Vår förmåga att omvandla lärande och utveckling till affärsresultat – liksom att mäta effekten – genom BTS unika process The Advantage Way℠.
- Vår förmåga till att stödja våra kunder globalt – att skapa global enhetlighet men med möjlighet till lokal utformning.

▶En kontinuerlig resa av Lärande- och genomförande

Utveckla ledare som odlar, och lyfter fram andra ledare och därigenom får dem att åstadkomma resultat på allt högre prestationsnivå gör man inte vid ett enstaka träningstillfälle. BTS Learning and Execution Journeys SM använder en holistisk metod för att bygga ledar- och chefskompetens.

Resan börjar med en "primär" fas. Denna primära fas handlar om att fastställa verksamhetens relevans och den personliga relevansen för deltagarna – att skapa en personlig logisk grund för prestationer och en siktlinje med önskade verksamhetsresultat. Ledare och chefer engagerar sig sedan i lärande och utvecklar ny förmåga inom olika områden. (Det kan ske genom workshops eller gruppvis genom virtuell teknik). Upprätthållande lärande, som handlar om att berika, fortsätta och förstärka den primära inlärningen följer sedan.

Illustrationen nedan är ett exempel på en sådan resa. Notera att det kan finnas flera cykler av "engagerande" och "upprätthållande" aktiviteter under en tidsperiod. Vi arbetar med våra kunder för att anpassa läranderesan med exakt rätt blandning av aktiviteter under den mest önskvärda tidsramen för att maximera tillämpning av beteendet i arbetet och förändrat beteende.

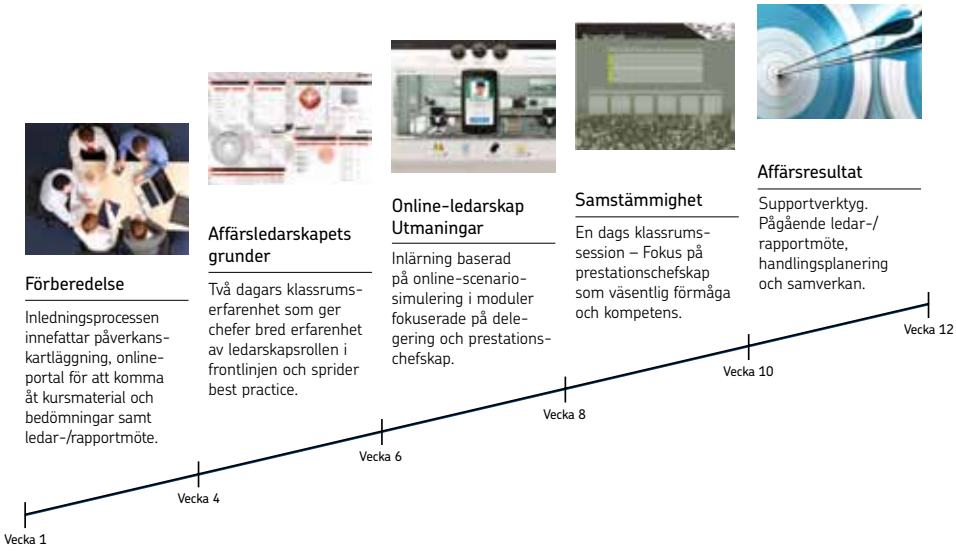
Lärande- och genomföranderesor är särskilt utformade för att passa generationerna X:s och Y:s (även kallade "millennierna") inlärningsmetoder och -behov. De är de första generationerna i mänsklighetens historia som ser beteenden som twittrande och sms-ande och webbplatser som Facebook, YouTube, Google och Wikipedia inte som häpnadsväckande innovationer i den digitala eran, utan som normala delar av sitt vardagsliv och sitt sökande efter förståelse. De tar simulering och interaktivt lärande som en självklarhet.

Vår användning av lärandeportaler utnyttjar, och efterliknar på professionell nivå, deras naturliga tendens till nätverkande och samarbete. Vårt förhållningssätt till upprätthållande aktiviteter utnyttjar dagens verklighet. Upprätthållande aktiviteter är utformade för att vara kort, snabb och effektiv fortbildande och förstärkande inlärning. Upprätthållande aktiviteter kan pågå ett par minuter (till exempel bloggande eller nätverkande med kamrater), 15-20 minuter när man gör iLead Challenges, 30-60 minuter (när de görs tillsammans gruppvis). Upprätthållande övningar ger snabbt den nödvändiga inlärningspuffen för viktiga ledarbegrepp.

"Millennierna" är mer benägna att lita på institutioner än någon av deras två föregående generationer, Gen Xers (nu i åldrarna 30 till 45) och Baby Boomers (nu mellan 46 och 64), var när de var i samma ålder. Detta är en stor fördel då det gäller att få deras acceptans för att arbeta med strategisk hastighet, om inlärningsmetoden är rätt! Upptäck vad våra många kunder redan vet: att ha en partner som BTS, som har metoden för och erfarenheten av att utveckla dagens ledare, kan hjälpa dig att lyckas med ditt strategiska utförande.

Illustration av BTS Lärande- och genomföranderesa

Exempel på en 12 veckors resa utformad efter noggrann diagnos tillsammans med kunden.



Vår metod har passat våra kunder väl. Vi är stolta över det faktum att intäkterna från BTS fokusområde Ledarskap & Företagsledning har vuxit stadigt år efter år. 2012 var vårt rekordår hittills inom ökad global leveranskapacitet och ökade intäkter. Under 2012 levererade vi över 570 program för 60 kunder, och bidrog till över 18 700 chefers och ledares utveckling. Fokusområdet har kompetens inom en mängd olika branscher. Som ett exempel har fokusområdet bland sina kunder tre av världens största olje- och gasbolag, USA:s två största telekomföretag, tre av läkemedelsföretagen på Fortunes 10-lista, två globala banker, två av världens tillverkare/återförsäljare av märkeskläder, och några av de mest banbrytande teknikföretagen i Silicon Valley.

Snabbare försäljningstillväxt

Försäljning

I dag vill de flesta företag påskynda sin försäljningstillväxt. BTS gör det möjligt genom att hjälpa företagen med att implementera metoder för att förändra sättet att sälja.

Vad innebär det? Det kan till exempel innebära en grundläggande förändring av det sätt som ett företag bedriver sin försäljning på. I stället för att sälja produkter eller lösningar fokuserar företaget på att förbättra kundernas affärsresultat.

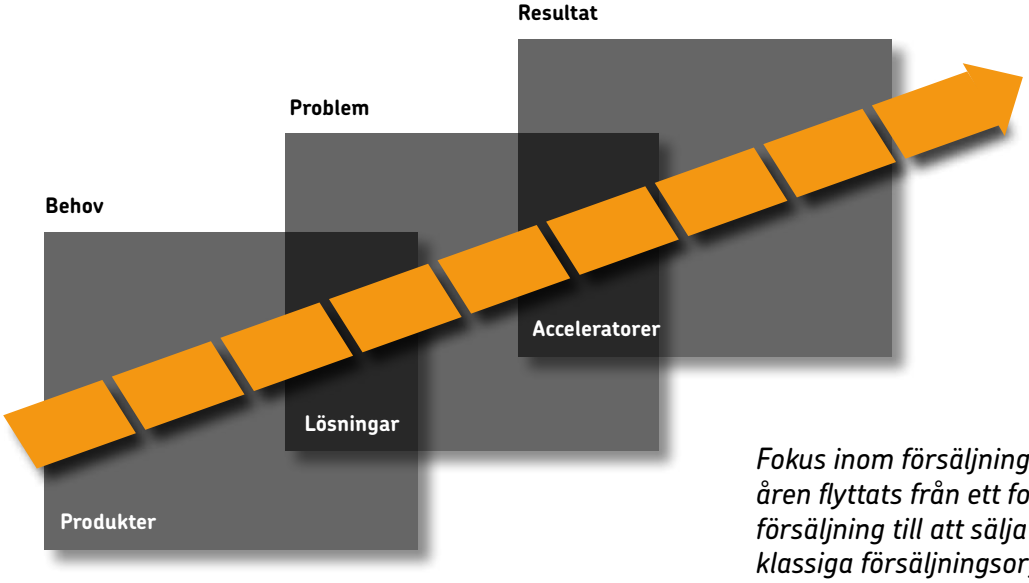
”En förändring av sättet att sälja innebär egentligen att man ändrar säljarnas strategiska fokus.”

Världens främsta företag har gått i bräschen och genomfört dessa förändringar, något som lett till att man vunnit konkurrensfördelar. Under de senaste åren har de helt och hållet förändrat sitt sätt att sälja till företagskunder där säljarna inte nöjer sig med att tillgodose kundernas behov av specifika produkter eller att erbjuda lösningar på kundernas problem. I stället fokuserar säljarna i de ledande företagen på att använda allt som företaget har att erbjuda för att hjälpa kunderna att snabbare uppnå de affärsresultat de önskar. Den här metoden förändrar konkurrensmiljön på ett genomgripande sätt. Den ger fler uppdrag och bättre marginaler. Nu kämpar företag över hela världen för att komma i kapp och strävar efter att få sina säljare att tillämpa samma metod. Detta innebär stora affärsmöjligheter för BTS.

De flesta säljmetoder som används i dag är fortfarande inriktade på att hitta och lösa kundernas problem. Den här metoden var relevant från 1980-talet till början av 2000-talet, men i dag är kvalitets- och tjänsteproblemen avsevärt färre. I dag söker kunderna efter olika sätt att snabbare förbättra sina resultat.

En förändring av sättet att sälja innebär egentligen att man ändrar säljarnas strategiska fokus. BTS har omfattande erfarenheter inom just det området. I många år har BTS arbetat efter en metod som underlättar för företag att göra denna strategiska förändring.

Vår metod grundar sig på en kombination av egen forskning om hur företag gör större inköp i dag och med kunskaper om hur ledande företag gjort för att förändra sitt sätt att sälja. Vi skapar den samsyn, den motivation och den kapacitet som våra kunder



Fokus inom försäljningen har de senaste tio åren flyttats från ett fokus på produktförsäljning till att sälja lösningar. Dagens högklassiga försäljningsorganisationer utvecklas till att fokusera på hur man kan accelerera kundens övergripande affärsresultat.

”Vi skapar den samsyn, det engagemang och den förmåga som våra kunder behöver för att i sin tur förbättra sina kunders affärsresultat.”

behöver för att i sin tur förbättra sina kunders affärsresultat. Och vi levererar samma erfarenhets- och upptäcktsbaserade utbildning genom de affärssimuleringar som vi är kända för.

Vårt arbete inom försäljningsområdet grundar sig bland annat på studier av över 200 köpare på chefsnivå inom en rad globala branscher. Resultaten av den studien publicerades av McGraw-Hill i boken *”Mind of the Customer”*, och vi fortsätter att bedriva forskning kontinuerligt inom detta strategiskt viktiga område.

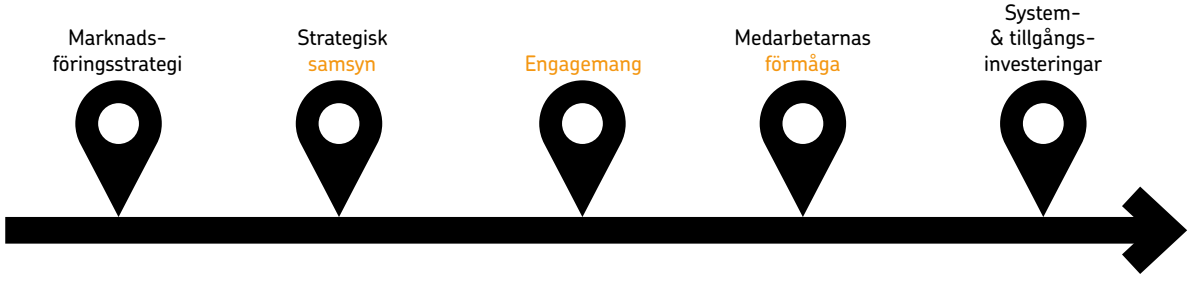
Vi hjälper för närvarande många organisationer att förändra sitt sätt att sälja och att utveckla sin försäljning på andra sätt. Bland våra nuvarande kunder kan nämnas AT&T, Hewlett-Packard, Cisco, Oracle, SAP, VMware, Otsuka America Pharmaceutical, BBVA Bancomer, Standard Bank, Taishin Bank, Schindler Elevator, Humana, Sara Lee och Owens-Corning.

▶Utbildning och genomförande

BTS hjälper företag att öka sina intäkter genom att förändra sitt sätt att sälja. För att lyckas med att förändra sättet att sälja krävs en ny försäljningsstrategi. Säljarna måste ha rätt strategisk samsyn, rätt engagemang och förmåga att genomföra rätt aktiviteter med kunden. Det

Vad särskiljer BTS:

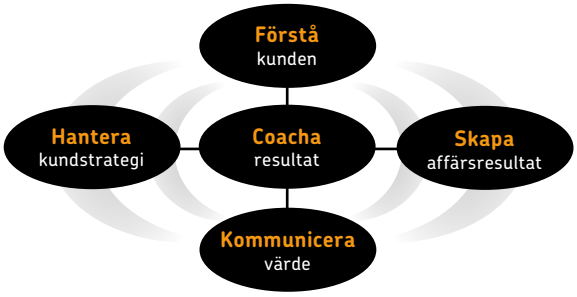
- Innehåll grundat på forskning om köpbeteende
- Simuleringar och annan forskningsbaserad inlärning
- Fokus på, och mätning av, resultat
- Fokus på ”Learning and Execution Journeys”, inte på enstaka program eller produkter
- BTS expertis inom affärsmannaskap som leder till djupare kundförståelse
- Global räckvidd



Normal tidsåtgång: 18–36 mån • 5–10 lösningar • 100–5 000 deltagare

Vår metod för att förändra sättet att sälja vilar på fem pelare:

- Förstå kundens verksamhet och sälja till chefer baserat på deras specifika intressen och önskemål
- Skapa värde för kunderna genom att kartlägga vilket erbjudande som leder till att kunden uppnår de önskade affärsresultaten
- Kommunicera värde till kunderna genom interaktiva presentationer och förhandlingar som omfattar mer än bara pris
- Kundstrategier som skapar långsiktiga kundrelationer med fullständiga tjänster
- Coachning via försäljningschefer som maximerar säljarnas effektivitet och resultat



BTS forskning visar att företag som framgångsrikt genomför en omvandling av försäljningen bygger upp toppkompetens inom fem områden. Dessa områden är de fem pelarna i omvandlingsarbetet.

här är en förändringsprocess som ofta tar flera år och innefattar hela försäljningsorganisationen samt alla supportfunktioner.

BTS börjar normalt med att hjälpa kunden att skapa en strategisk samsyn och ändra säljarnas sätt att tänka när det gäller marknadsföring. Det sker ofta i form av våra så kallade Engage Maps, i vilka deltagarna undersöker och fördjupar sina kunskaper om den nya strategin, men även i form av mer avancerade IT-baserade simuleringar, i vilka säljarna anammar och integrerar det nya sättet att tänka som strategin kräver.

Det tar normalt några år att bygga upp den kapacitet som krävs. Som utgångspunkt strävar man oftast efter att utveckla starkare säljledare. "Delivering Business Results" är ett program som löper över flera dagar och gör säljchefer mer effektiva inom coachning, ledarskap, medarbetarutveckling, Performance Management och försäljning. I år introducerade BTS en datasimulering för Delivering Business Results för att förse försäljningschefer med ytterligare möjligheter att praktisera de tekniker som de har lärt sig i programmet.

För säljaren gäller det att bygga upp ett affärsmannaskap, så att de förstår kundernas utmaningar och krav på bättre sätt. Det kan man göra genom en eller flera av de många branschsimuleringar som BTS erbjuder. Dessa simuleringar erbjuds oftast i kombination med andra BTS-lösningar som gör att deltagarna kan tillämpa det de just lärt sig i praktiken, i samtal med kunderna och i synnerhet på ledningsnivå.

Med fördjupade kunskaper om kundernas verksamhet är nästa steg för säljarna att bygga upp de kärnkunskaper som krävs för att sälja på ett sätt som snabbare förbättrar kundernas affärsresultat. Det är här som vårt grundläggande program "Sales Accelerator" kommer in. I det här programmet lär sig deltagarna att dra nytta av sina kunskaper om kunderna när de planerar samtal med kunderna, att ställa frågor med hjälp av BTS egenutvecklade säljfrågemodell och att anpassa sina aktiviteter efter kundernas inköpsprocess. Det här tvådagarsprogrammet genomförs i klassrum och använder både så kallade Engage Maps och mer avancerade simuleringar. Programmet innefattar också ett antal aktiviteter efter avslutad kurs för att behålla kunskaperna när deltagarna återvänder till fältet.

Genom programmet "Aligning Value" lär sig säljarna att kvantifiera det värde de skapar för sina kunder. Efter programmet har de fått nya verktyg som de kan använda i kontakten med kunderna. Därefter följer programmet "Communicating Value", där deltagarna lär sig att föra interaktiva säljdiskussioner som leder kunden genom inköpsprocessen. "Collaborative Negotiations" är ett program och en simulering där deltagarna lär sig ett antal tekniker för att definiera och förhandla kring andra kundvärden än pris.

Till sist skiftar fokus till försäljningsstrategin. "Sales Blueprint" är ett program där deltagarna lär sig ett snabbt och effektivt sätt att skapa kontostrategier. Det här är det enda programmet på marknaden som fokuserar på visuell planering och som uppmuntrar till gemensam planering med kunden. Efter dessa program får säljaren gå igenom ett sista, avslutande program, till exempel "SalesTeam", som sammanfattar allt som de lärt sig.

Samtliga program innefattar även onlineövningar eller övningar i virtuella team med hjälp av scenariosimuleringar och tillgång till onlineverktyg, allt för att fördjupa kunskaperna inom vissa områden.

Kunder och marknad

Kunder 20

Fallstudier 22

Marknaden 25

Långsiktiga relationer som bygger på verkligt värde och resultat

Kunder

▶Värdefull kundbas
Världens ledande företag

För närvarande litar mer än 400 företag på BTS och på deras strategiska processer för att ändra, växa och lyckas i ett allt mer utmanande globalt företagsklimat. Vi skapar engagemang och förmåga att påskynda strategigenomförande och förbättra affärsresultaten.

Mer än 30 av världens 100 största företag, mätt i börsvärde, är kunder till BTS.

▶Viktiga kundrelationer

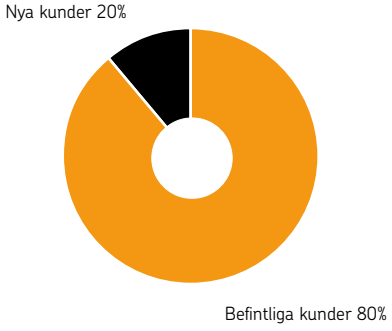
BTS ser en betydande potential i att växa tillsammans med befintliga kunder. Där finns en återkommande efterfrågan beroende på det ständiga förändringsbehovet och företagens fortlöpande efterfrågan på affärsutbildning inom nästan alla branscher runt om i världen. BTS värderar sin nuvarande kundbas högt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

▶Globala kunder i flera branscher

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

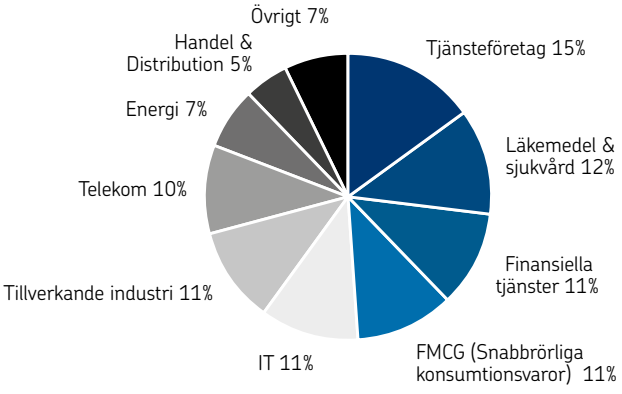
Under lågkonjunkturen i början på 2000-talet breddade BTS sina positioner genom att gå in i ytterligare fyra branscher: finansiella tjänster, läkemedel & sjukvård, handel & logistik samt energi. De senaste åren har BTS också vuxit inom områden som FMCG (snabbrörliga konsumtionsvaror) samt inom tjänstesektorn.

KUNDRELATIONER



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

INTÄKTSFÖRDELNING PER BRANSCH



IT	Telekom	Finansiella tjänster	Läkemedel & sjukvård	Handel & distribution	Tillverkande industri	Energi	FMCG	Tjänste-företag
HP	Ericsson	BBVA	GSK	Federated	Honeywell	Chevron	Coca-Cola	Deloitte
VMware	Comcell	Standard Bank	Pfizer	Nike	Xerox	Repsol	Kraft	Sodexo
Microsoft	Telefónica	Bank of America	UCB	U.S. Postal	Atlas Copco	Iberdrola	Unilever	Accenture

"Världens ledande företag samarbetar med BTS – fler än 30 av de 100 största företagen i världen använder BTS lösningar i stor omfattning. Kundrelationerna är djupa och varaktiga, ofta 6–8 år eller längre."

Snabba på utvecklingen av nya chefer på Chevron

Fallstudie Chevron

▶Dags att handla

Sex chefer fick nyheten vid ett möte i november. De hade fått möjligheten att klättra på företagsstegen och skulle nu bilda en grupp med det övergripande ansvaret för det stora, integrerade energibolaget. Vid sitt första möte insåg gruppen vilken komplex uppgift som de stod inför. Att leda företagets hela verksamhet från prospektering till slutkund skulle bli svårt för gruppen.

Ett stort antal externa faktorer, till exempel geotekniska och geopolitiska risker i samband med nya fyndigheter, volatila energipriser och ökad konkurrens från nationella oljeföretag, gjorde det ännu svårare att uppnå ett effektivt genomförande. Dessutom skulle gruppen behöva ta hänsyn till interna faktorer, till exempel investeringar i den senaste borrtekniken, skyddet av de anställdas säkerhet, miljöledningsfrågor och ökad tillförlitlighet i företagets vittomfattande verksamhet.

▶Affärssimulering leder till utveckling av chefer med hög potential

Som tur var tog det inte de sex i gruppen sex år att komma fram till denna insikt. Det tog bara fyra dagar! En customized Business Simulation påskyndade processen och gjorde att gruppen kunde pröva sin strategi i en riskfri konkurrensmiljö. De interna och externa faktorer som kom fram genom simuleringen speglade de kritiska frågor som Chevron står inför. De beslut och kompromisser som gruppen fick göra speglar de val som den högre ledningen på Chevron måste göra varje dag. Under simuleringen kunde gruppen fatta beslut som var till fördel för Chevrons högsta ledning och lärde sig bra strategiimplementering så att de till sist själva effektivt kunde genomföra företagets strategi i verkligheten.

Gruppen var en del av 30 chefer som deltog i Chevrons Advanced Management Program (CHAMP). Detta executive development program utformades för att utveckla chefer med hög potential genom en extremt realistisk affärssimulering som BTS anpassade efter Chevrons affärsprioriteringar och strategiska prioriteringar. Övningen avslutades med en viktig investerarpresentation för några "analytiker" med stor branscherfarenhet: Chevrons högsta ledning. Ledningsgruppen hade till uppgift att observera och kommentera presentationerna av alla grupper med hög potential som deltagit i Executive Development Program. Under kvällens examensmiddag reflekterade samtliga team över utbildningen och att de fått större erfarenhet av att fatta beslut på ledningsnivå.

"Tack vare programmet kan deltagarna tänka mer strategiskt. De har breddat sitt företagsperspektiv, ökat sitt finansiella sinne och sitt externa fokus, samt fått en förståelse för geopolitiska beslut, konkurrensdynamiken och kundernas och investerarnas förväntningar. Men framförallt fick de chansen att öva och lära sig i en miljö som har samma affärsprioriteringar och strategiska prioriteringar som företaget."

Nigel Hearne, Vice President of Strategy (Downstream) på Chevron

http://www.bts.com/client-success/featured-case-studies/chevron.aspx

Coke® är så mycket mer än drycker

Fallstudie Coca-Cola

Det hemliga receptet för smaken av Coke® har förblivit oförändrat under årtionden, men samtidigt omvandlas företaget Coca-Cola Company för att möta framtida behov. Den omvandlingen återspeglas i företagets Vision 2020, en "färdplan för tillväxt" för affärs- och buteljeringspartners. Då Coca-Colas vd och koncernchef Muhtar Kent presenterade visionen, sade han: "Vi vet att för att vinna... kommer det att krävas nya förmågor, nya modeller och nya innovationer." "Genom detta djärva initiativ omvandlar Coke sin ledningsmodell för att passa framväxande marknader och ny konkurrens utan att göra avkall på en av världens starkaste produktidentiteter."

▶Affärsutmaningen: Tänka värde mer än volym

För att nå de mål som uttrycks i Vision 2020, insåg ledande befattningshavare på Coca-Cola, skulle det krävas nya verktyg för att bygga upp ledningsförmågor. I jakten på flera vägledande affärsindikatorer är Coca-Colas framgångsfaktorer många, komplexa och varierande från land till land, alltifrån enskilda löner och ersättningar till kapitalinvesteringar. "En till synes enkel uppdatering, som att ändra en produktkod, kan leda till driftstopp i anläggningen och leda till avbrott, skador och förluster", säger Irial Finan, Executive Vice President, Coca-Cola.

Hur kunde Coca-Colas chefer finna moderna lösningar på dessa problem? För att byta fokus till lönsam tillväxt utvecklade Coca-Cola Revenue Growth Management (RGM), en fullt integrerad affärsmodell som identifierar den fullständiga uppsättningen av långsiktiga tillväxtmöjligheter. BTS arbetade med mer än 470 av Coca-Colas högsta chefer för att skapa ett program avsett att förändra ledningskulturen hela vägen från toppen och ned.

▶Skräddarsydd simulering och ett totalt system

Kärnan i programmet var en skräddarsydd affärssimulering som gjorde det möjligt för chefer från Coca-Cola-ägda buteljeringsföretag att leda ett företagsledningssystem för intäktstillväxt. Genom den djupgående upplevelsen utmanades deltagarna att genomföra en "totalsystemstrategi", inklusive ökning av marknadsandelar utan offensiva prissänkningar. Samtidigt som de genomförde strategin fokuserade de också på att identifiera och utveckla framtida tillväxtmöjligheter. Upplevelsen blev en väckarklocka för deltagarna. De byggde inte bara upp ett nytt sätt att tänka, utan utvecklade också de ledningstekniker och förmågor som krävs för att leda kontrollerad tillväxt i en föränderlig omgivning.

▶Resultat: Dags att korka upp Champagnen

De uppnådda resultaten efter mer än 60 sessioner av programmet för strategigenomförande runt om i världen är slående. När deltagarna betygsattes på viktiga delar av programmets innehåll, fick de mellan 4,7 och 5,0 på en skala från 1 till 5. Det förstärkta ledarskapet bland Coca-Colas högsta befattningshavare fick omedelbar, djup inverkan. En effektundersökning visade att ett halvår efter att de deltagit i programmet var mer än tre fjärdedelar av deltagarna i programmet eniga om att de uppnått resultat i jobbet som inte skulle ha varit möjliga utan BTS utbildning. Många deltagare angav bestämda kostnadsbesparingar eller vinster på sammanlagt flera miljoner dollar.

"Ju mer realistisk simuleringen är, desto lättare är det för människor att bli aktiva och gå tillbaka till verksamheten för att tillämpa sin nya förmåga och sina nya kunskaper."

- Terry Hildebrand, Global Director, Learning and Development, Coca-Cola

http://www.bts.com/client-success/featured-case-studies/coca-cola.aspx

Hjälpa VMware att verkställa en transformerande tillväxtstrategi

vmware® Fallstudie VMware

▶ Definiera en ny tillväxtriktning

VMware, som är global ledare inom virtualisering och molninfrastruktur, har gjort en djärv strategiskiftning genom att snabbt expandera sin produktlinje, och gå från att möjliggöra grundläggande maskinvarukonsolidering till att bli en erkänd ledare inom beräkningar i molnet. Företaget inledde den nya fasen för att generera betydande tillväxt samtidigt som man fortsatte att bygga på sin framgång inom virtualiseringsprogramvara. Genom strategiska förvärv och nya innovationer har VMware lyckats utöka och diversifiera sin produktportfölj för att kunna hjälpa kunderna att uppnå påtagliga affärsresultat.

Strategiskiftningen och den breddade portföljen med affärscentrerade, interoperabla produkter har ökat komplexiteten i VMwares verksamhet. Med slutmålet att hjälpa kunderna att övergå till en hybridmolnmodell och IT som en tjänst kom ett behov att bättre förstå vad som motiverade IT-cheferna.

VMwares högre ledning ville anpassa och inrikta sina tekniker efter företagets nya strategi. I takt med att företaget expanderade sitt produktutbud tvingades teknikerna flytta fokus från endast kärnvirtualisering till en mer dynamisk fokusering på utveckling, integrering och hantering av flera produkter. Den här förändringen ökade komplexiteten för teknikerna, som behövde identifiera hur deras produkter passade i den övergripande bilden och hur olika applikationer samarbetade för att ge kunderna ökat värde. Till sist ville ledningsgruppen öka teknikernas självförtroende och öka medarbetarnas engagemang genom att stärka deras förståelse av IT-chefernas mått, kundernas flexibilitetsbehov och motivation för beräkningar i molnet.

BTS samarbetade med IT-cheferna och de tekniska cheferna för att komma fram till en anpassad, högeffektiv scenariosimulering för att bygga upp en strategisk anpassning och genomförandekapacitet hos tekniker som var skeptiska till den nya miljön. I simuleringsövningen samarbetade 1 100 tekniker från VMware på nya sätt för att till fullo förstå den dynamik som driver IT-chefernas behov av flexibilitet. Simuleringen innebar en realistisk integration av VMwares strategiska initiativ, teknikernas beslut och effekterna på IT-chefernas viktigaste resultatmått.

Och genom att få sätta sig in i IT-chefernas roller och ansvar blev teknikerna djupare engagerade i strategin och började förstå effekterna av VMwares produkter på IT och IT-cheferna. "Före upplevelsen var vi inte alls medvetna om effekterna", säger en av VMwares medarbetare. Men de fyra timmarnas simulering inspirerade tekniker från hela organisationen med olika utgångspunkt att samarbeta och förstå effekterna av VMwares teknik på IT-chefernas mått.

De fick en övergripande bild, skapade en djupgående anpassning efter strategin och inspirerade större medarbetarengagemang.

Efter evenemanget angav 92,8 procent av deltagarna att de var eniga eller starkt eniga om att de tack vare simuleringen nu hade en bättre förståelse för kundens motivation för produktflexibilitet.

Det kommer att leda till att teknikerna verkligen förstår VMwares strategi och IT-cheferna perspektiv, vilket i sin tur kommer att underlätta för företaget att växa ytterligare.

"BTS lägger ned mycket energi på att verkligen förstå kundens situation och utmaningar, och på att försöka få kundens organisation att hitta egna svar. Det är unikt och skiljer BTS från dem som bara lägger fram färdiga, men kortlivade, svar för kunderna. BTS kultur står för ödmjukhet och lärande. Genom sin unika simuleringsbaserade metod gör BTS människor bättre rustade för att bli sin egen lyckas smed, i stället för att bara servera allt på ett fat."

Paul Maritz
CEO

http://www.bts.com/docs/case-studies/bts-strategy_execution_vmware_case_study.pdf

BTS kärnmarknader fortsätter att växa

Marknaden

▶BTS riktar in sig på den amerikanska marknaden värd tio miljarder dollar med en marknadsandel om en procent

Den totala marknaden för företagsutbildning i USA fortsatte att växa under 2012. Marknaden för tjänster inom lärande och utveckling ökade med 12 procent till 71 miljarder dollar 2012 (inklusive löner till företagens interna utbildningsresurser). Investeringarna i produkter och tjänster från externa leverantörer ökade till 16 procent av de totala utbildningsbudgetarna, en ökning från 12 procent 2009, enligt en rapport om branschen för företagsutbildning av Bersin & Associates.[1]

USA-baserade företag lägger cirka 30 procent av sin företagsutbildningsbudget på BTS kärnkompetensområden, dvs. företagsutbildning på chefsnivå och av försäljningsorganisationer. BTS uppskattar att segmentet överskrider tio miljarder dollar globalt, vilket skulle innebära att BTS marknadsandel uppgår till cirka en procent.

Den amerikanska marknaden har under en längre tid ökat med fyra till fem procent per år i genomsnitt[2]. Det är en cyklisk marknad som är känslig för konjunkturnedgångar. Den ökar snabbt i utvecklingsekonomierna, t.ex. Sydostasien, Brasilien och Mexiko, och beräknas öka ännu snabbare, vilket också speglas i BTS tillväxtmönster de senaste kvartalen.

▶En mer komplex affärsmiljö kräver mer flexibla ledare

Globala krafter omformar företagens och samhällets framtid. De flesta vd:ar och koncernchefer upplever att dagens ekonomiska miljö är komplex och tror att den kommer att bli allt mer komplex. Enligt IBM:s studie om komplexitet, *"Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer"*, har de företag som klarar sig bäst en god förmåga att agera trots osäkerhet och komplexitet.

Fler än tre av fyra chefer för globala företag anser att utvecklingsprogram är det främsta sättet att övervinna svårigheter med global ledning och uppnå operativ excellens, påskynda förändring och förbättra affärsresultaten[3].

Tekniken vänder samtidigt upp och ned på de traditionella affärsmodellerna och kräver en mer öppen utveckling. I många företag förväntas tillväxtmarknadsländerna bidra med högre tillväxt än de utvecklade marknaderna.

▶Den stora kompetensklyftan skapar möjligheter för BTS

De flesta chefer har upptäckt att det finns stora kompetensglapp hos deras personal. Eftersom det är svårt att hitta kompetent personal på arbetsmarknaden har företagen insett att det inte går att överbrygga klyftan genom extern rekrytering. En rapport från 2009[4] visade att endast 32 procent av dem som tagit examen från ett collage i USA har "utmärkt" kompetens när de kommer ut på arbetsmarknaden. Dessutom blir alltfler jobb alltmer specialiserade. Det betyder att många av dem som söker jobb måste skaffa nya kunskaper för att kunna få ett jobb på dagens marknad. Situationen har gjort rekrytering svårt, vilket i sin tur kräver att chefer måste försöka bygga upp rätt kompetens hos den befintliga personalen för att vinna konkurrensfördelar.

▶Humankapital: den största utmaningen

Att optimera humankapitalet blir den största utmaningen de närmaste tio åren. Enligt forskning av Society for Human Capital

1. Källa: The Corporate Learning Factbook 2013, Bersin & Associates
2. ASTD.
3. 76 % av de högsta cheferna rankade utbildning och utveckling som det viktigaste området för att deras företag ska nå sina strategiska mål. CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond. The Economist Intelligence Unit, 2007.
4. Källa: "The ILL-Prepared U.S. Workforce: Exploring the Challanges of Employer-Provided Workfroce Readiness Training,"The conference Board/ Jill Casner-Lotto, Elyse Rosenblum and Mary Wright, July 2009, www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/BED-09Workforce_RR.pdf.

Resource Management höll 47 procent av deltagarna med om att investeringar i och optimering av humankapitalet är den största investeringsutmaningen. Det var en högre siffra än för finansiellt kapital och intellektuellt kapital sammantaget, vilka kom på andra och tredje plats.[5]

Något som komplicerar saken ytterligare är att företagen har en talangpool som spänner över hela världen i stället för en handfull ledare vid huvudkontoret. Enligt en rapport från The Economist Intelligence Unit rangordnar höga chefer de största utmaningarna för framgångsrika företag enligt följande:

- Förstå kunder i många olika regioner (45 procent)
- Hitta kompetenta medarbetare i många olika regioner (35 procent)
- Kommunicera en enhetlig strategisk vision (34 procent)
- Hantera team effektivt över gränserna (33 procent)[6]

Företagen behöver ett gemensamt språk för strategi och verksamhet. Strategier sträcker sig ofta inte längre än 24 månader och därför är det bråttom att få ut dem på marknaden. BTS anpassar sig efter behoven hos dessa globala organisationer: tidigare lanserades de flesta utbildningsprogram i USA, men de senaste tio åren har de börjat lanseras på marknader utanför USA. BTS är, med sina 26 kontor världen över, väl positionerade för att skapa och leverera program på kundernas modersmål och som speglar lokala och kulturella normer.

▶ Glappet mellan strategi och genomförande

De flesta företagsstrategier genomförs aldrig på det sätt som det var tänkt. Många företag brister i operativ excellens.

Detta beror ofta på att de flesta anställda tycker att strategin är för abstrakt och inte förstår hur den ska tillämpas på deras uppgifter. Så länge medarbetarna inte förstår vilka åtgärder de måste vidta i förhållande till kollegor och kunder för att uppnå de bästa resultaten, får organisationen problem med att förändra och prestera tillräckligt snabbt för att vara konkurrenskraftig.

Denna klyfta mellan strategi och genomförande är en ledningsfråga – för såväl höga chefer som mellanchefer och linjechefer – samt en fråga om engagemang i hela organisationen. Relevanta investeringar i utbildning och utveckling för att öka den strategiska enhetligheten och genomförandekapaciteten är viktiga om företagen ska lyckas hantera och genomföra sina strategier.

BTS upplevelsebaserade utbildningslösningar som bygger på simuleringsteknik är ett stöd vid förändringsprocesser och genomförande av strategier för att överbrygga klyftan mellan strategi och genomförande.

Det är här som BTS och deras utbildnings- och utvecklingslösningar kan spela en roll för förändringen: ledare och medarbetare lär sig hur de ska fatta rätt beslut och vidta effektiva åtgärder som ökar företagets resultat på alla plan.

EIU-rapporten från 2008 visar att de viktigaste frågorna i de flesta processer som rör förändringshantering handlar om människor.

5. Challenges Facing Corporations in the Next 10 Years, SHRM Research.
6. CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond. The Economist Intelligence Unit, 2007.

Företagen står inför osäkerhet och komplexitet

Två tredjedelar av de vd:ar och koncernchefer som tillfrågades av IBM anser att världen är mer volatil, osäker och komplex. Eftersom världen fortsätter att förändras hela tiden, kommer företagen att behöva en helt ny metod för ledarskapsutveckling.

Källa: Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study, IBM, 2010

▶Den nya ledaren: kreativ, handlingskraftig och medveten om kundmöjligheterna

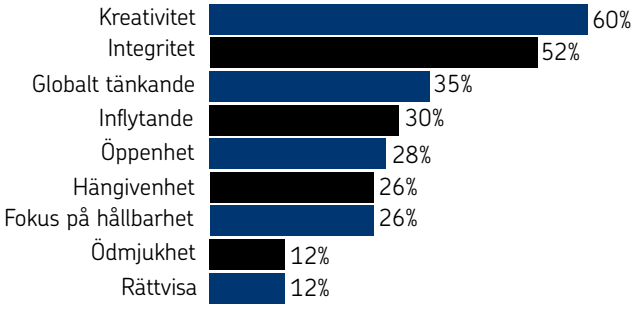
"Bilden av en beslutskraftig hjälte, ledare, koncernchef som sitter i toppen av en pyramid och bestämmer är förlegad", sa McKinseys vd Dominic Barton. "Vi måste naturligtvis fortfarande fatta beslut, men de kommer att fattas av en grupp med ledare. Det gäller att se till att människor kan fatta beslut när situationen förändras, utan att någon behöver tala om för dem eller pressa dem att göra det."[7]

Framgångsrika företag fokuserar på följande:

- Uppmuntra kreativt ledarskap: skapa en innovativ plattform för effektiv interaktion med kunder, partner och medarbetare.
- Förändra kundrelationerna: nya kanaler, ny teknik och nya metoder innebär att organisationerna kan förstå och interagera bättre med kunder och medborgare, och ge dem bättre service.
- Skapa operativ flexibilitet: komplexitet kan vara en fördel för flexibla, snabba och innovativa företag.

De bästa ledarna är inte de som bara lägger fram sina planer utan de som kan förmedla en vision – inspirera människor med engagemang och hjälpa dem att bidra med sin egen kreativitet till projektet.[8] IBM:s studie *Global Chief Executive Study* fann också att av alla ledarskapskvaliteter som kommer att behövas under de kommande fem åren angav vd:ar och koncernchefer kreativitet som den viktigaste, vilket stämmer väl överens med fokuseringen på kreativitet.[9]

De viktigaste ledarskapskvaliteterna som kommer att behövas under de kommande fem åren



▶Ge chefer på låg nivå beslutskraft

Vi måste börja betrakta chefer på låg nivå som de som ska genomföra strategin. De företag som verkligen drar nytta av sina marknader är de företag som har investerat i utvecklingen av deras "Front-Line Execution" – förberett cheferna på låg nivå och mellannivå så att de förstår sin roll när det gäller genomförandet av strategin.

Det är cheferna på lägre nivåer som ser till att förbättringar sker kontinuerligt, inte huvudkontoret. En chef som har beslutskraft sitter inte still i botten på en organisation som bygger på order och uppföljning av order. Tid och reaktion är av största vikt. Linjechefer är ansvariga för de dagliga besluten och måste vara inriktade på att verkställa enligt strategin.

▶Ledarskapsutvecklingen börjar mogna

Bersin & Associates Reseach klassificerar företag i fyra stadier efter organisationens mognadsnivå när det gäller ledarskapsutveckling. Något mindre än hälften av företagen i USA har inga ledarskapsutvecklingsprogram eller använder en inkonsekvent metod, men det är ändå en förbättring med tio procent jämfört med förra året. Cirka en fjärdedel (26 procent) har en fokuserad eller strategisk metod för ledarskapsutveckling – en ökning med 17 procent jämfört med förra året.[10]

BTS är väl positionerade för att stödja de organisationer som har övergått till den här "mogna" metoden för utbildning och utveckling, dvs. en majoritet av företagen.

Enligt en studie som McKinsey genomförde 2010 svarade de 1 440 tillfrågade att de inte är särskilt bra på genomförande. Endast en fjärdedel säger att deras företags utbildningsprogram är "extremt" eller "mycket" effektiva när det gäller att förbereda olika grupper av medarbetare för att förbättra företagets affärs- eller övergripande resultat."[11]

7. McKinsey Quarterly, november 2010
8. "A Change for the Better. Steps for Successful Business Transformation." Economist Intelligence Unit, maj 2008
9. "Capitalizing on Complexity Insights from the Global Chief Executive Officer Study", IBM 2010, sidan 24
10. Bersin & Associates Leadership Development Maturity Model, Bersin Research 2009
11. Building Organizational Capabilities, McKinsey Global Survey

Ledarskapsutveckling – en strategisk differentierande faktor

(procentuellt fördelat på mognadsnivå)

Ledarskapsutveckling är inte längre bara ”bra att ha”, utan kan nu kopplas till affärsresultaten. Ledarskapsutveckling är fortfarande ett omoget område inom de flesta företag, men många organisationer inför nu mer effektiva ledarskapsinitiativ.

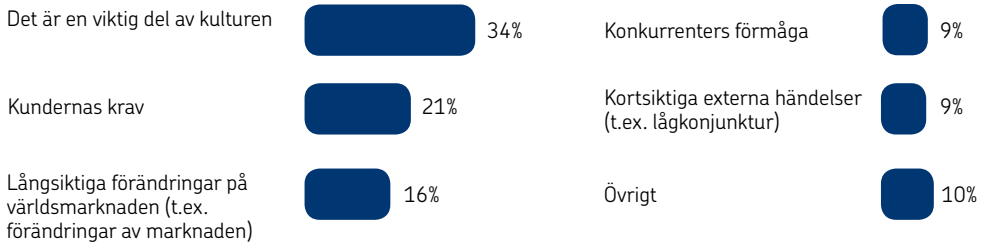
Mer än en fjärdedel (26 procent) av företagen i undersökningen har en fokuserad eller strategisk metod för ledarskapsutveckling – en ökning med över 17 procent jämfört med förra året

Något mindre än hälften av företagen i USA har inga ledarskapsutvecklingsprogram eller ingen enhetlig metod. Det är en betydande minskning från förra året då siffran var 60 procent.

Källa: Bersin & Associates, 2009

Varför företag fokuserar på att bygga förmågor
% av antalet respondenter, n = 1 375

Anledning att fokusera på en viss egenskap (t.ex. försäljning, prisfrågor, ledarskap)



Affärsmodell och processer

Affärsmodell 30
Solution Technologies 32
Tillväxt, lönsamhet och förvärv 34
Processer 36

Världsledande kapacitet utvecklas i samarbete med våra kunder

Affärsmodell

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

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

▶ Nätverksbaserad marknadsföring

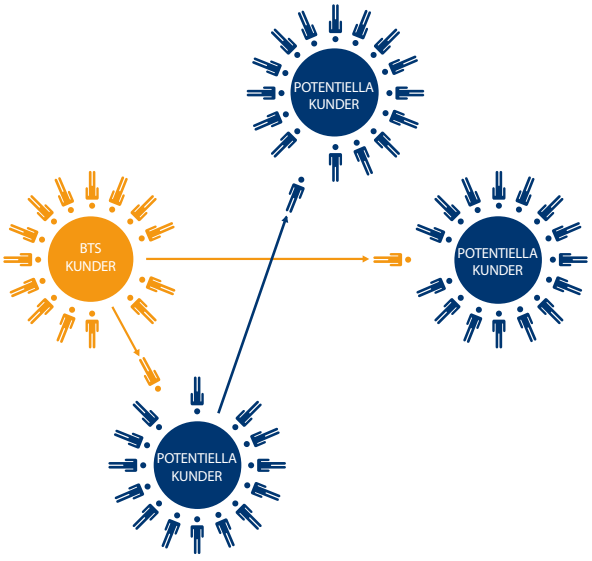
BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher.

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

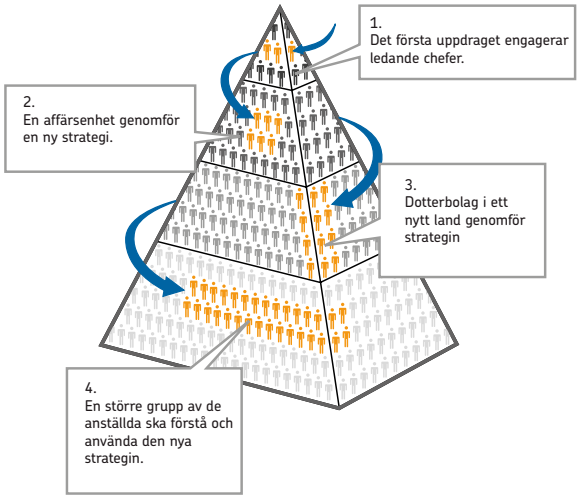
▶ Geografisk expansion med begränsad risk

BTS utvidgar kontinuerligt sin affärsverksamhet till nya marknader runtom i världen. BTS arbetar med multinationella företag och genomför projekt i många länder, men inte alltid med ett lokalt kontor på varje marknad.

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



BTS värdesätter sina kundrelationer. Deltagare i företagets affärsprogram är viktiga framtida kunder. Nya uppdrag kommer mestadels från tidigare köpare och kursdeltagare, som har bytt arbete eller företag, som anlitar BTS i sin nya anställning.



Modellen visar hur BTS bygger relationer på olika nivåer i kundorganisationer och hur ständigt nya projekt genereras genom dessa relationer.

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

▶Förvärvsstrategi

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

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

Utveckling

▶Utveckling av intäktsmixen

BTS intäkter härrör sig från:

- Kundanpassning
- Lärarledda seminarier
- Licenser

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

▶Effektiva kundanpassningar

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

När BTS utvecklar lösningar för bolag i nya branscher är kostnaderna för kundanpassning initialt höga. Med senare återanvändning av erfarenhet och kunnande, sjunker emellertid kostnaderna.

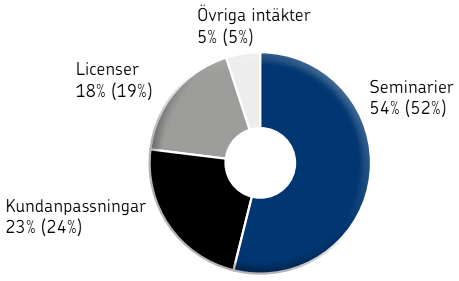
▶Seminarier – utgör merparten av intäkterna

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

▶Ökade licensintäkter

BTS levererar även sina lösningar via webben, på CD och i form av manuella lösningar. Målsättningen är att öka intäktsflödet från licenser. Licensbaserade affärssimuleringar är mycket effektiva inlärningsverktyg för kunder – de möjliggör att nå stora grupper av medarbetare i kundorganisationen, oavsett var de befinner sig i världen och på vilka nivåer de arbetar. Det är även ett mycket lönsamt sätt att kapitalisera på BTS kompetenser.

NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



Världsledande simuleringar och upplevelsebaserade utbildningsplattformar

Solution technologies

Våra plattformar kombinerar ett innovativt utbildningsinnehåll med de allra senaste metoderna, vars effektivitet har bevisats genom lyckade samarbeten med ledande organisationer världen över. Med våra simuleringsverktyg kan företag utveckla den kompetens och skicklighet som behövs på alla nivåer inom organisationen. Det är dessa kompetenser som i slutänden leder till bättre affärsresultat.

	Fakta
▶ **Datorbaserade affärssimuleringar** Vi utvecklar kundanpassade, datorbaserade affärssimuleringar som tar hänsyn till kundens viktigaste strategiska och ekonomiska prioriteringar. Våra simuleringar utformas för att vara dynamiska, vilket innebär att beslut som fattas av en grupp direkt påverkar de andra gruppernas resultat. Vi förstärker programmens utbildningsmål genom att simuleringen kombineras med lärarledda diskussioner och återkopplingar. Tack vare vår kundanpassade simuleringsteknik i kombination med andra inlärningsmetoder kan deltagarna i en trygg miljö testa olika strategier för att driva verksamhetens resultat.	År 2010 lanserade BTS sin ”Mini-Master Platform 3.0” som möjliggör snabb och kostnadseffektiv utveckling av skräddarsydda affärssimuleringar.
▶ **Datorbaserade scenariosimuleringar** Våra datorbaserade scenariosimuleringar, även kallade ”best practice”-simuleringar, används för att utveckla kompetens inom ledarskap, projektledning och försäljning. Simuleringarna använder beslutsträd i verklighetstrogna miljöer som förstärks med text, ljud, stillbilder och video. Deltagarna läser om och observerar verkliga affärssituationer i simuleringen och får därefter möjlighet att reagera på de frågeställningar som läggs fram. Deltagarna måste välja en handlingsväg och simuleringen visar direkt hur deras beslut påverkar slutmålet.	År 2006 lanserade BTS en version av sin ”Project Leadership Live”-simulering, översatt till kinesiska.

	Fakta
▶ Manuella simuleringar Våra manuella simuleringar är spel som representerar ett företags verksamhet och simulerar dess affärer. Under spelomgången plockar deltagarna bokstavligen upp och flyttar brickor, som representerar pengar, mellan företagets olika delar. Denna konkreta metod ger deltagarna möjlighet att visualisera kassaflödena.	BTS erbjuder kombinerade manuella och datorbaserade simuleringar som återger en dynamisk och konkurrens-utsatt marknadsplats.
▶ Interaktiva Engage Maps Denna inlärningsmetod är upplevelsebaserad och används för att ge deltagarna tillgång till tanke-väckande processer för att de själva ska upptäcka och använda de kunskaper och egenskaper som krävs för att utveckla önskade beteendeförändringar. De kundanpassade programmen utnyttjar fördelarna med små grupper, diskussioner i referensgrupper och strategisk relevans, för att säkerställa både ett långsiktigt resultat och en omedelbar tillämpbarhet i den vanliga arbetssituationen. Med hjälp av våra interaktiva Engage Maps kan ett stort antal ledare, mellanchefer och medarbetare bättre förstå skälen bakom organisationsförändringar och uppleva konsekvenserna av dem. Genom gemensamt utvecklade och på förhand utformade format hjälper "kartorna" deltagarna att anpassa sig till den nya organisationen och ger dem möjlighet att testa nya beteenden.	Engage Maps har blivit ett av de snabbast växande områdena där nya lösningar tas fram tillsammans med kunderna. Engage Maps i kombination med BTS dator-baserade affärssimuleringar är en effektiv kombination för att samordna och införa nya strategiska satsningar och förändringar på alla nivåer i en organisation.
▶ Webb-baserade lösningar *Online-lösningar och virtuella lösningar* Vår webbaserade verksamhet och våra scenariosimuleringar ger deltagarna tillgång till en interaktiv miljö som präglas av samma ansats att "göra-reflektera-tillämpa" som används i klassrumsmiljön. I dessa tävlingsinriktade, spelliknande program deltar chefer och medarbetare som team eller enskilt, i egen takt. Eftersom deltagarna och teamen själva anger takten i simuleringarna får de återkoppling om sina prestationer och upplever effekterna av sina beslut på ledarskap, operativa resultat och finansiella resultat.	*Why Finance Matters!* anses av många vara branschstandard för utbildningar i ekonomi för icke-ekonomer och är en av BTS mest populära online-lösningar med cirka 20 000 deltagare varje år.
Turneringar Turneringar är tävlingsinriktade simuleringar för flera lag som utförs via internet med stöd och coachning av BTS-konsulter. Team från olika företag eller inom samma företag deltar virtuellt i dessa öppna eller interna utbildningsupplevelser. Slutmålet för alla deltagare är att förbättra sitt affärsmannaskap och sin skicklighet i att verkställa strategi i en dynamisk miljö präglad av konkurrens. Företag som låter team delta i BTS öppna och anpassade turneringar sparar resekostnader och hotell men får ändå alla fördelar med upplevelsebaserat lärande. Läs mer på vår webbplats om turneringar på www.btstournaments.com.	BTS Global Tournament är världens största företags-turnering i sitt slag. Varje år lockar vår globala turnering hundratals lag från företag i hela världen.

Tillväxt och vinst år efter år

Tillväxt, lönsamhet och förvärv

Tillväxten har varit i genomsnitt 26 procent de senaste tio åren, varav 15 procent organisk tillväxt. Förvärven har inneburit synergieffekter med nya lösningar, nya marknader och nya talanger och varit en faktor bakom tillväxten.

▶Ständig tillväxt och lönsamhet

Under de senaste tio åren har tillväxten i genomsnitt varit 18 procent per år, varav 13 procent varit organisk tillväxt. Företaget har uppvisat vinst varje år, oavsett marknadsvillkor och trots betydande kostnader för förvärv och investeringar i produktutveckling och marknadsetableringar runt om i världen.

Denna utveckling är ett resultat av BTS tillväxtstrategi, dynamiska affärsmodell och entreprenöriella organisation.

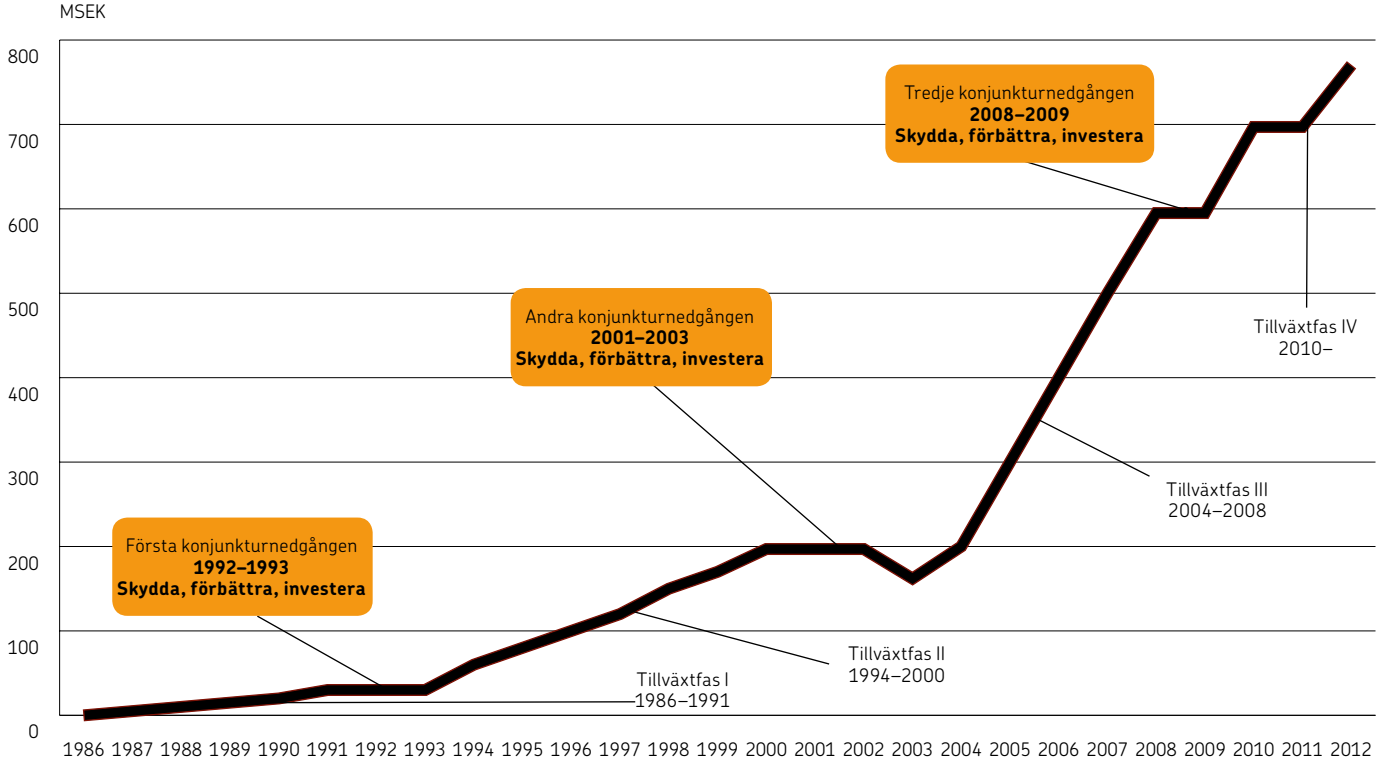
På 1990-talet lyckades BTS framgångsrikt uppnå konstant lönsam tillväxt. Bra marknadsvillkor, nya produktsatsningar och nya kontor i USA, Storbritannien, Finland och Sydafrika spelade en viktig roll i företagets tillväxt under den här perioden. När marknadsvillkoren förvärrades mellan 2001 och 2003 lyckades BTS upprätthålla en sund nivå på intäkterna, trots det ogynnsamma affärsklimatet (särskilt inom IT-, telekom- och tillverkningsbranscherna, där BTS främst var verksamt) genom att följa sin framgångsrika långsiktiga strategi.

▶Nya satsningar

Under de svåra marknadsvillkoren 2001–2003 lyckades BTS framgångsrikt stärka verksamheten inför framtida tillväxt och lönsamhet genom att införa en rad nya satsningar:

- Nya skräddarsydda affärssimuleringar utvecklades och såldes till företag i fyra branscher till: finansiella tjänster, läkemedel och bioteknik, detaljhandel och distribution samt energi.
- Expansion till två nya marknader: Australien och Spanien.
- Försäljningsorganisationen stärktes, liksom samarbetet med strategiskt viktiga externa partners.
- Kundbasen utvidgades väsentligt.

BTS tillväxthistorik



▶ Ökad lönsamhet

BTS strävar ständigt efter att öka lönsamheten. Förändringarna och satsningarna som genomfördes under konsolideringsperioden mellan 2001 och 2003 i kombination med ett fokus på att öka andelen intäkter från licensiering, ledde till betydande förbättringar i marginaler.

▶ Organisk tillväxt

BTS expansionsstrategi bygger primärt på organisk tillväxt. Under 2002 och 2003 startades företag i Australien och Spanien. De har idag vuxit väsentligt, samtidigt som de har fungerat som utgångspunkter för våra kontor i Asien och Latinamerika.

▶ Förvärv 2005 och 2006

BTS strategi för förvärv har som mål att skapa en bredare bas för framtida organisk tillväxt genom att lägga till nya marknader, nya produkter och tjänster som skapar mervärde och nya talanger.

BTS förvärvade The Strategic Management Group Learning Solutions 2005 och The Advantage Performance Group och The Real Learning Company 2006.

De nya företagen har lagt till nya tekniker och leveransmodeller, en bredare kundbas och många nya talanger.

▶ Konjunkturnedgång 2008–2009

Konjunkturnedgången 2008–2009 hade kraftig negativ inverkan på branschen. De flesta företag i branschen uppvisade intäktsminskningar på 20–40 procent 2009.

Vår strategi för konjunkturnedgången byggde på två viktiga faktorer – att vi har en liten marknadsandel och vårt mycket konkurrenskraftiga erbjudande. Genom att fokusera resurserna på högt prioriterade kunder kunde vi bevara intäkts- och vinstnivåerna.

Samtidigt har BTS gjort strategiska investeringar och framsteg under konjunkturnedgången, vilket gav en stabil grund för tillväxt från 2010 och framåt.

▶ Tillväxt 2010–2012

Under de tre åren 2010–2012 ökade intäkterna för BTS i genomsnitt med 13 procent per år (justerat för valutakursförändringar), med tillväxt i samtliga regioner och med hög hastighet i Asien och Latinamerika.

Vi ökade storleken på våra projekt genom att erbjuda global service och mer kompletta lösningar med bättre resultat för våra kunder.

Intern effektivitet ger förstklassiga resultat

Processer

Produktutveckling

▶ Effektiv produktutveckling

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

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

▶ Extern produktutveckling

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

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

▶ Intern produktutveckling

Intern produktutveckling avser arbetet med BTS utvecklingsplattformar och metodiker, vilka utgör grunden för att skapa nya utbildningslösningar. BTS lösningar baseras på teknik som är allmänt tillgänglig på marknaden till exempel: Excel, Visual Basic och Flash. Intern produktutveckling inriktas på följande verktyg:

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

▶ Kvalitetsmätning

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

- Initial Quality Survey – En första kvalitetsmätning hos seminariedeltagare direkt efter varje avslutad affärssimulering för att bedöma kvaliteten på programmet. På en skala på ett till fem är BTS interna mål att nå upp till ett betyg på minst 4,6.
- Verification of Knowledge Transfer & Application – BTS erbjuder en process för att verifiera att deltagarna omsätter sina kunskaper och lärdomar i praktiken. BTS erbjuder kunder möjligheten att mäta de långsiktiga utbildningsresultaten. Denna uppföljning visar att 50–90 procent av deltagarna har fått bestående kunskaper som de nu tillämpar i sitt dagliga arbete. Den visar också att resultatförbättringarna oftast är många gånger större än kundens investering i utbildningen.

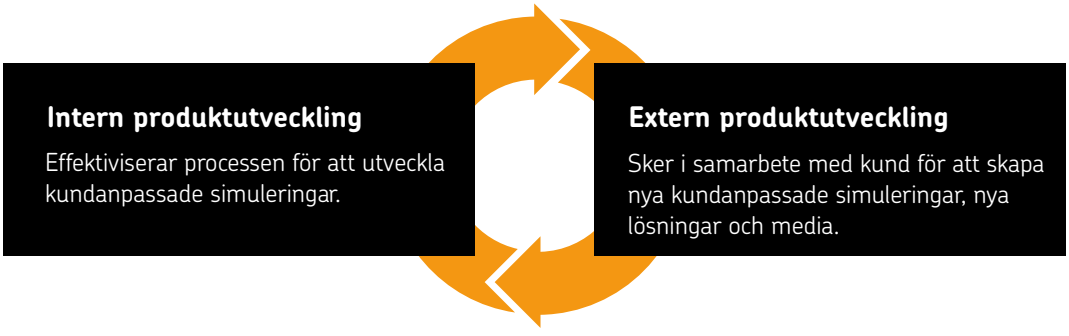
▶ Kvalitetssäkring

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

▶ Rättigheter

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

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



Organisation och samhällsansvar

Organisation	38
Medarbetare	39
Kärnvärden	40
Hållbarhet	41
Corporate Social Responsibility	42

Problem blir möjligheter för BTS medarbetare

Organisation

BTS Organisation

▶ BTS-koncernens fyra operativa enheter

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

BTS Nordamerika

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

BTS Europa

Amsterdam (Nederländerna), Bryssel (Belgien), Helsingfors (Finland), London (Storbritannien), Madrid och Bilbao (Spanien), München (Tyskland), Paris (Frankrike), Stockholm (Sverige).

BTS Övriga marknader

Bangkok (Thailand), Johannesburg (Sydafrika), Mexico City (Mexiko), Mumbai (Indien), Sao Paolo (Brasilien), Shanghai (Kina), Singapore (Singapore), Sydney och Melbourne (Australien), Söul (Sydkorea), Taipei (Taiwan) och Tokyo (Japan).

Advantage Performance Group, APG

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

Produktspecifika enheter

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

▶ BTS Interactive

BTS Interactive ansvarar för webbaserade och scenariobaserade lösningar.

▶ BTS Board Simulations

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

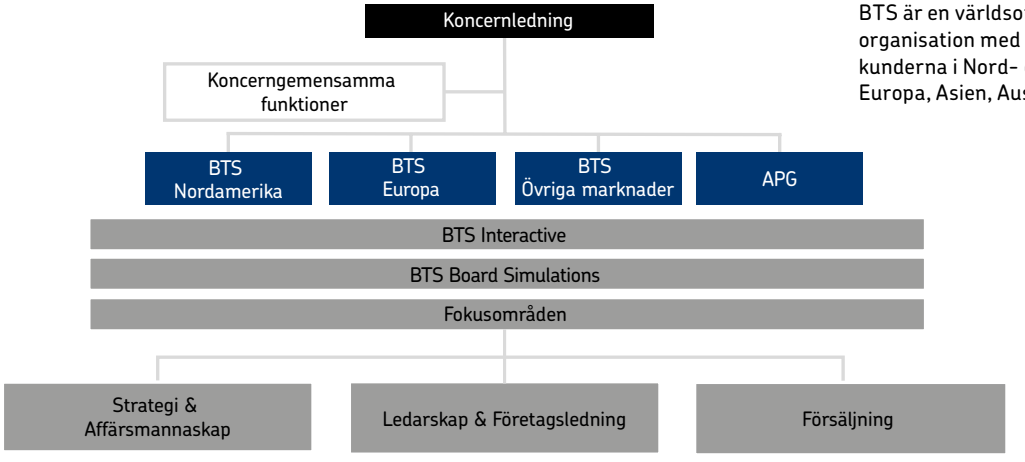
▶ Fokusområden

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

- Strategi & Affärsmannaskap
- Ledarskap & Företagsledning
- Försäljning

▶ Koncerngemensamma funktioner

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



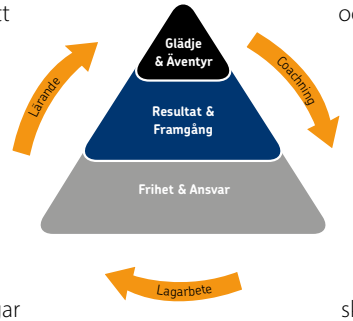
BTS är en världsomspännande organisation med kontor nära kunderna i Nord- och Sydamerika, Europa, Asien, Australien och Afrika.

De viktigaste beståndsdelarna i vår kultur

Medarbetare

▶ Frihet & ansvar
BTS ger sina konsulter frihet och självständighet. Konsulterna styr sin tid själva när de är på resande fot, hos kunder och på kontoret. Men denna frihet innebär också ett oerhört stort ansvar för kundrelationen. Våra konsulter leder chefer på världsledande företag genom BTS-simuleringar och upplevelsebaserade lärandelösningar.

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



▶ Glädje & äventyr
Vår verksamhet handlar om att ha roligt. Vi deltar i avancerade, resultatinriktade affärssimuleringar med mycket erfarna och kompetenta människor i affärsvärlden. Våra kunder är chefer på ledande företag i hela världen. Att leda 25 höga chefer genom ett par dagars simulering är ett äventyr som vi på BTS liknar vid att vara reseledare på "en intellektuell äventyrsresa".

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

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

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

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

NYCKELTAL, MEDARBETARE

	2012	2011	2010	2009	2008
Antal medarbetare vid årets slut	385	335	299	252	267
Varav kvinnor, %[1]	38	37	36	34	35
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2 111	2 147	2 517	2 289	2 202

[1] Årsmedeltal

En tydlig kompass

Kärnvärden

▶ Positiv anda och glädje
- Vi tror att en positiv inställning och humor främjar en framgångsrik verksamhet.
- Vi tror att problem ska angripas på ett förutsättningslöst sätt och ses som möjligheter.
- Vi strävar efter att upprätthålla en god anda.

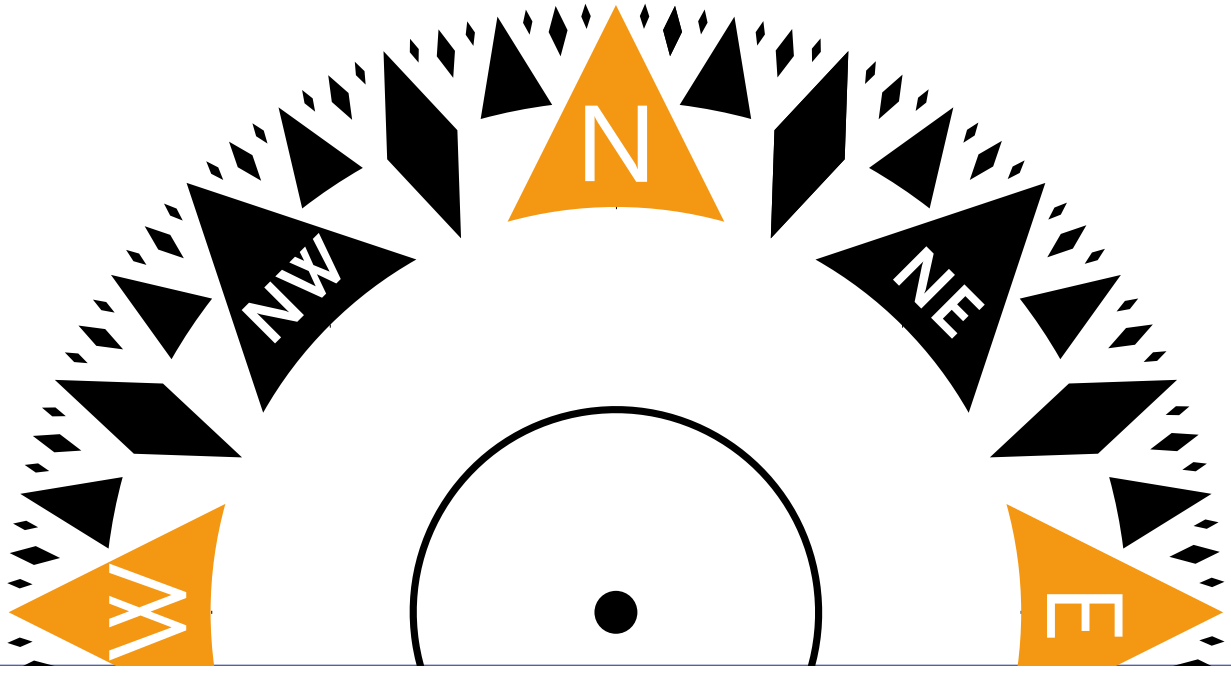
▶ Ärlighet och integritet
- Vi tror på lojalitet mot dem som inte är närvarande.
- Vi tror på att ge och ta emot feedback på ett konstruktivt sätt.
- Vi tror på att människor ska behandlas som jämlikar och på att visa respekt för varandras skillnader.

▶ Möjligheter efter förtjänst
- Vi belönar och ger människor möjligheter utifrån deras resultat och kompetens.
- Vi fattar beslut och bedömer idéer på sakliga grunder och efter deras förtjänster.
- Vi når framgång genom hårt och effektivt arbete.

▶ Sätta laget främst
- Vi anser att BTS framgångar vilar på lagarbete och gör vårt yttersta för att ge stöd om laget behöver det.
- Vi tror på att sätta laget främst i individuella beslut och på att ta hänsyn till individen i lagets beslut.

▶ Bestående värde för kunder och människor
- Vi strävar efter att bygga upp långsiktiga relationer med våra kunder för att skapa en historia med kunden och kundens personal.
- Vi fokuserar på att driva resultat framåt – inom lärande, bättre arbetssätt och affärsresultat.
- Vi uppmuntrar lärande, utveckling och belöning av BTS och dess medarbetare.
- Vi skapar tillväxt genom våra kunders framgångar och våra aktiva affärer.

▶ Framgång genom professionalism
- Vi strävar efter att i tid leverera lösningar och tjänster av högsta kvalitet, som överträffar kundens förväntningar.
- Vi balanserar kundernas och BTS kompetenser, beprövade metoder och metoder för att uppnå optimala resultat.



Minska effekterna av klimatförändringarna

Hållbarhet

▶ Miljö

Vi inser att vi har en viktig roll när det gäller att minska och bidra till utsläppen av växthusgaser. Vårt engagemang inom det här området finns i vår klimatförändringspolicy.

▶ Klimatförändringspolicy

Klimatförändringarna är en internationell fråga och nationella regeringar världen över har åtagit sig att vidta åtgärder för att minska utsläppen av växthusgaser. Även om BTS dagliga verksamhet inte direkt påverkar utsläppen av växthusgaser, kan det arbete vi utför för våra kunder ha indirekta negativa effekter. Våra kunder kanske t.ex. reser med flyg för att uppfylla löften till kunder enligt kommersiella avtal mellan två parter.

Vi har en roll när det gäller att stödja regeringarnas och samhällenas strävan att minska effekterna av klimatförändringarna främst från transporter. Det kan vi göra genom att planera och genomföra alla resor på det sätt som påverkar utsläppen av växthusgaser minst. Vi strävar efter att minska utsläppen av växthusgaser från vår verksamhet på ett sätt som stödjer den nationella regeringen. Våra viktigaste åtaganden när det gäller klimatförändringen är:

- Att bedöma de potentiella effekterna av klimatförändringen för vår verksamhet.
- Att samarbeta aktivt med våra leverantörer för att bidra positivt till användningen av teknik som minskar utsläppen av växthusgaser i transporter och produktionsprocesser.
- Att kompensera finansiellt för den negativa inverkan på utsläppen av växthusgaser som vår verksamhet kan ha. 2010 klimatkompenserade BTS alla resor genom att donera till The World Land Trust.
- Att aktivt främja en ökad energieffektivitet i vår verksamhet.

Som en del av BTS mål att bidra till hållbarheten lanserade företaget ett koldioxidkompensationsprogram 2010. BTS stödjer World Land Trust, en USA-baserad organisation som specialiserar sig på bevarande av regnskogen, genom att köpa och skydda 40 hektar hotad tropisk regnskog i den biogeografiska regionen Chocó i Sydamerika.

BTS gåvor kommer att bidra till upprättandet av Reserva Natural Las Tangaras i Colombia, ett av de mest vitala regnskogsområdena på jorden med en hög koncentration av biologisk mångfald. Utöver att skydda ovanliga djur och deras habitat kommer Reserva Natural Las Tangaras även att bevara avrinningsområdet för Rio Atratos, regionens viktigaste flod som fungerar som en vital ekonomisk resurs för tiotusentals invånare i fattiga landsbygdssamhällen.

World Land Trust-US (WLT-US) är en naturskyddsorganisation som arbetar för att bevara den biologiska mångfalden genom strategiska markinköp och samarbete med lokala partner för att förvärva och bevara hotade regnskogar och andra kritiska habitat. Under de senaste 22 åren har WLT-US köpt upp drygt 800 000 hektar för att bevara den biologiska mångfalden. Reserva Natural Las Tangaras är ett viktigt icke-vinstdrivande initiativ för miljön.

Dr Paul Salaman, som är naturvårdschef på World Land Trust-US, säger: "Vårt partnerskap med BTS har varit avgörande när det gäller målet att bygga upp en av de mest kritiska regnskogskorridorerna och skyddsområdena för djurlivet i Sydamerika."

Entreprenörskap och utbildning skapar arbetstillfällen

Corporate Social Responsibility

Inom BTS är vi övertygade om, och anser att företag har samma moraliska ansvar gentemot samhället som enskilda individer. Den här övertygelsen har väglett oss under mer än 25 år, och fortsätter att forma vårt samhälls- och miljöansvar.

2010 antog BTS en samhällsrelaterad policy som en del av sitt övergripande CSR-arbete. BTS samhällsrelaterade arbete ska fokusera på projekt som syftar till att förbättra levnadsvillkoren för människor i de länder där vi verkar eller kan komma att verka i framtiden. Syftet med dessa initiativ är dels att bidra finansiellt till projekt i samhället och dels bidra med att göra teknik och mänskliga resurser tillgängliga för dessa projekt, och på så sätt fungera som katalysatorer för att förbättra människors dagliga liv.

BTS investeringar i tid och pengar kommer främst att fokuseras på initiativ, organisationer och projekt som delar vår vision och där vi ser stora möjligheter till positiv utveckling och förändring genom utbildningsprocesser och kunskapsöverföring.

Inom BTS tror vi att verklig förändring i människors liv och för samhället inte behöver baseras enbart på finansiell hjälp, utan på en kombination av finansiellt stöd och kunskapsöverföring. BTS policy är att vilja ut och stödja organisationer och projekt på grundval av följande huvudprinciper.

- BTS ska bara välja ut och engagera sig i organisationer och projekt om organisationen är verkligt effektiv och kan garantera, och visa, att investeringarna kanaliseras direkt till projektet.
- BTS tolererar inte att donationer används för administrativa ändamål eller att investeringar används för annat än välgörenhet.
- BTS bidrag, finansiellt eller i form av andra resurser, ska fokusera på projekt där utbildningsprocessen spelar en väsentlig roll och är grunden för det sätt som organisationen arbetar.

▶ Välgörenhetsarbete

Hand in Hand grundades för mer än 20 år sedan av lärarparet Gunnel och Olle Blomqvist med målsättningen att bekämpa fattigdom och barnarbete. Efter ca 10 år engagerade sig den välkände industriledaren Percy Barnevik och den indiske professorn Kalpana Sankar i projektet. Tillsammans drog man upp riktlinjerna för det som idag är en viktig pusselbit i att bekämpa fattigdom och motverka barnarbete. Hand In Hand bygger sin verksamhet på att skapa förutsättningar för människor att komma ur fattigdom, inte främst genom att ge bidrag, utan att skapa förutsättningar till att skapa sig egen försörjning. Bl.a. etablerar man ett stort antal center i byarna där man är verksamma. Varje center syftar till att fungera som en gemensam knutpunkt i byn där invånare kan t.ex. lära sig att använda en dator. Antalet center har ökat snabbt, och de nya cent-

ren har aggressiva mål. Alla center ska ledas av en chef som ansvarar för centrets drift och finansiella utveckling. Eftersom alla center finansieras av mikrolån från Hand in Hand med en återbetalningsplan måste cheferna veta hur deras beslut och olika händelser påverkar deras center och in- och utflödet av pengar, för att säkerställa en finansiellt sund utveckling.

BTS bidrar förutom med pengar som stödjer en hel by, också med att leverera kunskap. Med BTS manuella simulering kan många tusen indiska kvinnor – som inte har kunskap om att driva företag, men som vill arbeta och skapa ett bättre liv för sina familjer – driva ett fiktivt småföretag och lära sig viktiga grundregler på ett engagerande och effektivt sätt. De kan göra sina misstag i simuleringen så att de kan lyckas när de driver ett företag i verkliga livet. BTS tillhandahåller hela utvecklingsarbetet och materialet utan kostnad. Detta ligger i linje med BTS övertygelse om att utbildning och entreprenörskap stödjer Hand in Hands arbete med att förbättra levnadsförhållandena för familjer i Indien.

Simuleringen är mycket grundläggande och enkel att följa, eftersom den bygger på en steg-för-steg-metod. BTS kommer också att utbilda och certifiera Hand in Hands mötesledare som ska leda den manuella simuleringen för att uppnå målen med utbildningsinitiativet. BTS tillhandahåller hela utvecklingsarbetet och materialet pro bono, det vill säga ett ideellt välgörenhetsarbete.

Hand in Hand bekämpar fattigdom genom att hjälpa kvinnor att starta företag. Det handlar om hjälp till självhjälp. Kvinnorna erbjuds utbildning och träning som ger dem de rätta verktygen att långsiktigt förändra sin livssituation. Hand in Hands modell är beprövad och resultaten slående. Fler än 950 000 kvinnor har hittills tränats, vilket i sin tur har resulterat i över 920 000 mikroföretag.

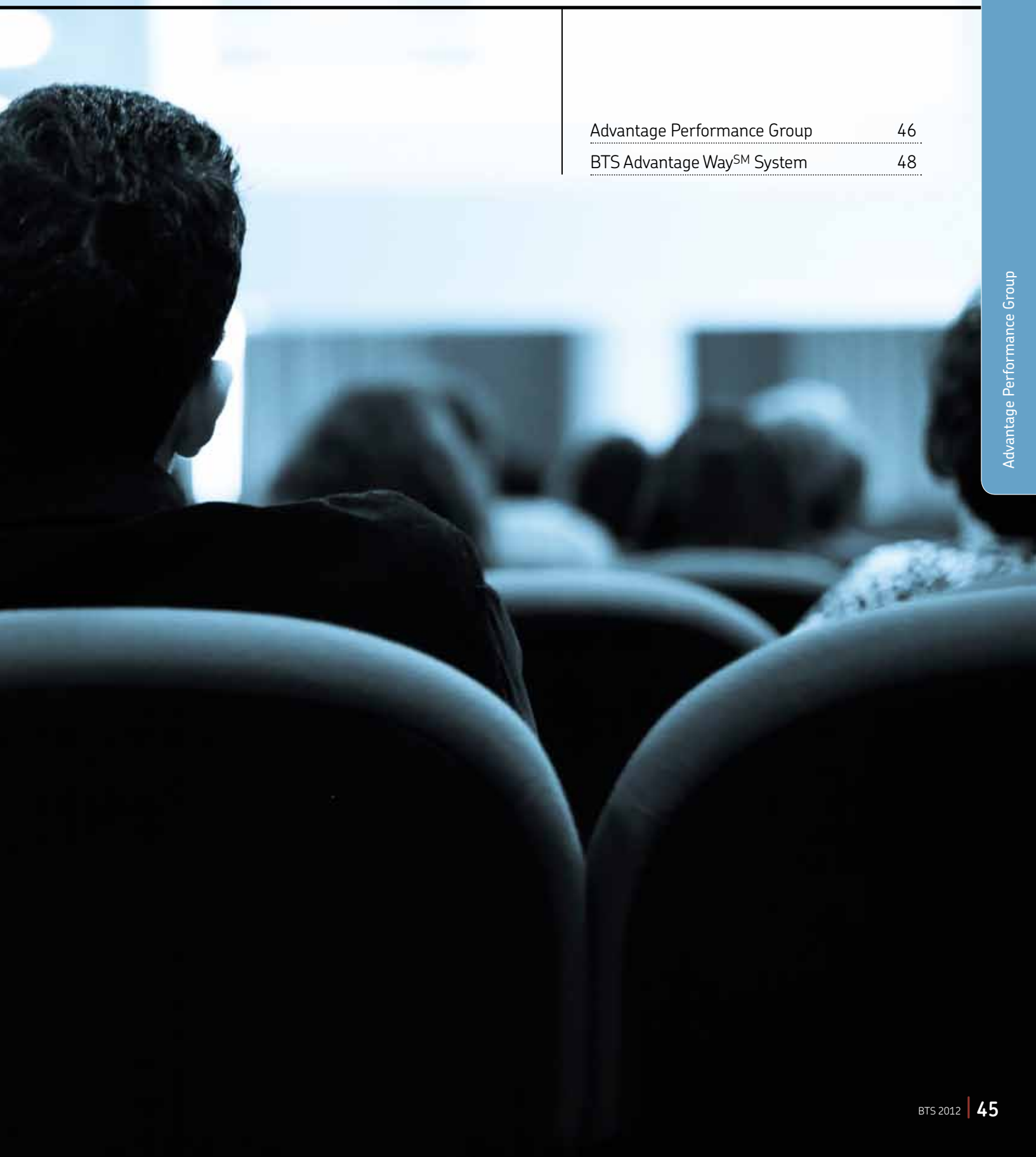
Genom de startade företagen har fler än 3 miljoner människor fått bättre livsvillkor. Hand in Hand startades i sin nuvarande form av Percy Barnevik och Dr. Kalpana Sankar och verkar huvudsakligen i Indien men även i södra och östra Afrika samt i Afghanistan.

HAND IN HAND
SWEDEN

Advantage Performance Group

Advantage Performance Group 46

BTS Advantage Way℠ System 48



Hjälper kunderna förbättra sina affärsresultat snabbare

Advantage Performance Group

Advantage Performance Group (APG) specialiserar sig på att hjälpa sina kunder att förbättra affärsresultaten, optimera sina försäljningsorganisationer och skapa en engagerad och effektiv kompetenspool.

Advantage Performance Group (APG) specialiserar sig på att hjälpa organisationer att förbättra sina affärsresultat snabbare. APG hjälper organisationer inom två huvudområden:

1. *Försäljningsoptimering:* Hjälper säljorganisationer optimera sin prestation
2. *Kompetensoptimering:* Ser till att medarbetarna inte bara förstår affärsstrategin, utan också kan verkställa den

För att lyckas inom dessa områden behövs:

- Rätt medarbetare i organisationen
- Rätt processer för att stödja medarbetarna
- Rätt förmågor vid rätt tillfällen – samtidigt med ett fokus på att driva rätt affärsresultat

▶ Skapa positiva affärsresultat

APG har en unik position när det gäller att accelerera utvecklingen av verksamheten hos företag och organisationer som är på väg upp från den senaste konjunkturnedgången, men även hos de företag som fortfarande har det svårt. Det beror främst på att metodiken i Advantage Way^{SM} ger mätbar påverkan av verksamheten från alla utbildningsinitiativ.

Då kunder tillämpar High Impact-metodiken (Advantage Way^{SM}) når deras organisationer såväl dokumenterade affärsresultat som högre produktivitet. De kan mäta affärsresultatet av implementeringen av olika lösningar – ett tydligt bevis på dess värde för organisationen.

En investering med APG leder till bättre och snabbare resultat och ger tillförlitliga mått för att trygga pågående partnerskap med våra kunder.

▶ Nätverksmodell

APG förvärvades av BTS 2006 och har över 400 kundrelationer. Många av dessa partnerskap har pågått i mer än tio år. Företaget består av ett nätverk av cirka 40 heltidsanställda konsulter över hela USA. Dessa välutbildade konsulter fungerar som affärspartner till kunderna. Nätverket innefattar även fler än 100 tillfälligt anställda utbildare som levererar utbildning både virtuellt och på plats hos kunderna.

APG har även långvariga allianser med ett stort team av globala idéutvecklare (t.ex. BTS) som erbjuder ojämförliga expertkunskaper.

▶ Differentierande faktorer

APG's differentierande faktorer är:

- *Förmåga att skapa positiva resultat i verksamheten genom utbildning eller andra strategiska insatser:* APG kan få kunderna att anpassa sig efter affärsresultaten redan från början.
- *Förmåga att leverera en kontinuerlig ström breda och djupa konsult- och utbildningslösningar:* Ledande idéutvecklare som BTS gör att APG kan leverera lösningar med strategiskt fokus och som är relevanta för alla nivåer och funktioner i företaget.
- *Förmåga att leverera beprövade expertkunskaper som baseras på bästa praxis och mångåriga relationer.*

▶ Strategisk inriktning för 2013

APG har uppnått kontinuerlig tillväxt genom att bli mer strategiskt relevanta för våra kunder, och företaget avser att fortsätta i samma riktning. APG:s strategiska inriktning för 2013 kommer att fokusera på tre aspekter av den aktuella affärsmiljön som är särskilt viktiga för företaget:

1. *Behovet av bättre ledarskap och genomförande av strategier:* Företagen förbereder sig just nu för ett uppsving av marknaden och de flesta tar en andra titt på hur deras ledare beter sig under ekonomisk press. APG har särskilda kunskaper inom detta område. Strategin för 2013 fokuseras främst på ledarskapsutveckling och på att hjälpa alla medarbetare att genomföra företagsstrategin på ett mer effektivt sätt.

2. *Behovet av att försäljningsorganisationerna – särskilt mellansegmentet – optimerar sin prestation:* Ledande säljteam är redo att ge sina organisationer nya verktyg och optimera dem så att säljpersonalen kan erövra – eller återerövra – viktiga marknadsandelar. APG har enastående bästa praxis när det gäller säljorganisationer, forskning, verktyg, system och processer för detta ändamål. APGs unika metod; Sales Leadership Cadence^{SM} ger försäljningsorganisationer ett konsekvent, standardiserat förhållningssätt till hanteringen av försäljning – oavsett vilken försäljningsstrategin är. Genom att använda denna metod finner företag att de också får solida och ökade resultat.

3. *Behovet för den övergripande organisationen att förbättra sitt folks prestationer – från enskilda initiativ till högre chefer:* Vår inriktning på Talent Optimization använder en Talent Architecture℠ som målar upp en 3-5-årskarta för hela organisationen. Den fokuserar särskilt på de avgörande stegen i ledarskapsutvecklingen och klargör prestations- och utvecklingsbehoven vartefter som en individ går framåt i sin karriär. Detta innefattar också behovet av att medarbetarna fattar bättre affärsbeslut. Med stöd av innovativa simuleringar och utbildningserfarenhet från kunniga idéutvecklare som BTS är APG väl rustat att se till att alla medarbetare är medvetna om hur deras handlingar påverkar slutresultatet – och hur de ska fatta smartare och mer välgrundade beslut som hjälper företagen att lyckas.

Koppla din investering direkt till affärsresultaten

BTS Advantage Way^{SM} System

Forskning visar att 85 procent av alla utbildningsinsatser inte har någon effekt på produktiviteten. APG beslöt att hjälpa sina kunder att vinna över dessa odds.

Vår lösning är systemet Advantage Way^{SM}. Vi garanterar att när företag inför systemet Advantage Way^{SM} kommer företagets organisation att uppnå dokumenterade affärsresultat samt högre produktivitet. För första gången kan utbildningens affärsresultat mätas – vilket är ett vederhäftigt bevis på dess värde för organisationen. Advantage Way^{SM} är ett resultat av det strategiska samarbetet med dr Robert O. Brinkerhoff, en välkänd auktoritet på effektivitet i och utvärdering av utbildning. Det baseras på över 30 års forskning och praktiskt arbete, och har använts av ledande företag som Limited Brands, Boeing, Anheuser-Busch, Children's Healthcare of Atlanta och många fler.

▶ Direkt koppling till affärsresultat

Advantage Way^{SM}-systemet:

- Ger varje medarbetare en tydlig bild av de affärsresultat som han eller hon måste uppnå efter avslutad utbildning
- Engagerar chefer på alla nivåer i fortlöpande coachningsamtal med deras personal för att säkerställa att alla fortsätter att använda de nya beteenden som kommer att hjälpa dem att uppnå överenskomna affärsresultat
- Inkluderar APGs egen Success Case Evaluation Method^{SM} som mäter och uppvisar både beteende- och ekonomiska resultat.

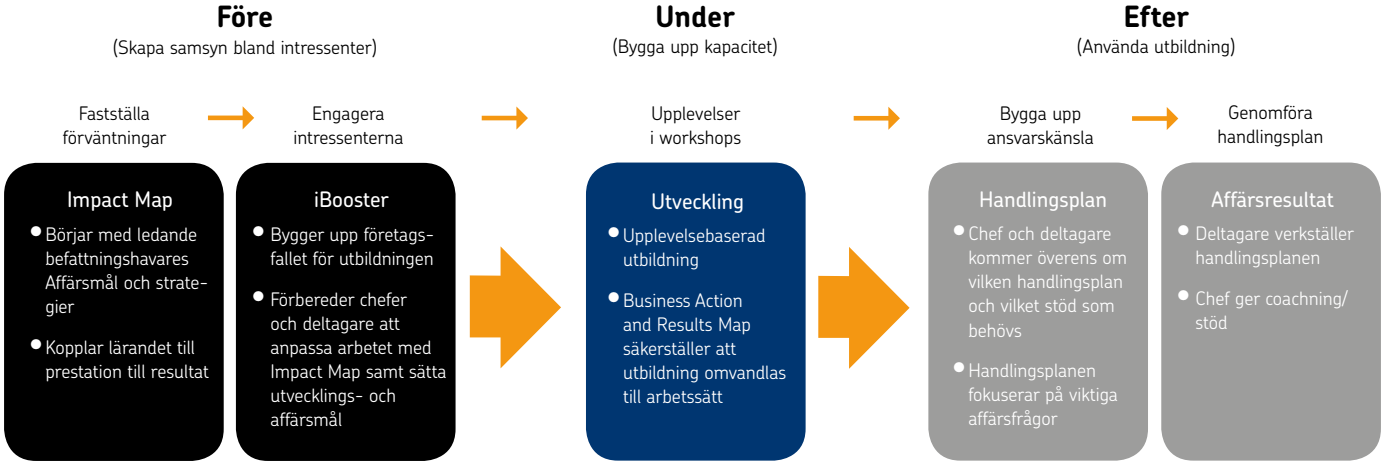
Advantage Way^{SM}-systemet inkluderar den senaste utvecklingen för dem som arbetar med HRD och lättanvända verktyg för chefer och medarbetare, som alla syftar till att leverera bättre affärsresultat från utbildning. Systemet är lätt att införa, och gör att företagen kan konvertera utbildning konsekvent, snabbt och effektivt till meningsfulla affärsresultat.

▶ Fördelar för företaget

När Advantage Way^{SM}-systemet blir en integrerad del av utbildningskulturen kommer företagen att upptäcka att:

- Affärsresultaten från utbildningsprogrammen fördubblas eller tredubblas.
- Utbildningsprogrammen anpassas mer efter specifika affärsutmaningar.
- Produktiviteten förbättras.
- Utbildnings- och utvecklingsmedarbetare uppfattas som värdefulla affärspartnerkonsulter, och utvärderas efter sitt bidrag till företagets framgång.
- Kultur- eller systemhinder som kan hämma deltagarnas framgång när de är tillbaka på jobbet identifieras och avlägsnas.
- Det finns organisationsomfattande engagemang för de strategier och processer som förstärker nya beteenden efter utbildning, däribland coachning och mätning.

"När Advantage Way^{SM} – systemet blir en integrerad del av utbildningskulturen leder detta till fördubblade eller tredubblade affärsresultat."



Finansiell information

BTS-aktien	50–51
Fem år i sammandrag	52–53
Förvaltningsberättelse	54–57
Koncernens resultaträkningar	58
Koncernens rapport över totalresultat	59
Koncernens balansräkningar	60–61
Koncernens kassaflödesanalyser	62
Moderbolagets resultaträkningar	63
Moderbolagets balansräkningar	64–65
Moderbolagets kassaflödesanalyser	66
Koncernens förändringar i eget kapital	67
Moderbolagets förändringar i eget kapital	68
Noter till årsredovisningen	69–85
Revisionsberättelse	86–87

BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 022 022 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 17 212 265 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Per den 31 december 2012 uppgick antalet aktieägare till 685 (761) stycken. BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

Utdelningspolicy

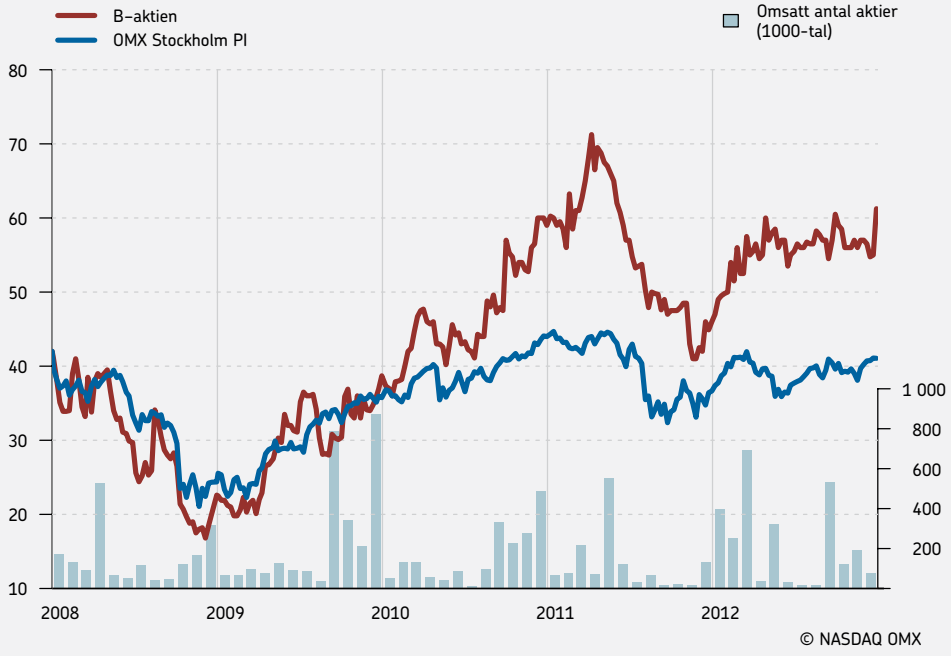
Bolagets ambition är att långsiktigt dela ut mellan 30 till 50 procent av resultatet efter skatt.

SEK	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiekurs 31 december	22,60	38,70	59,00	46,00	61,25
Resultat per aktie 31 december	2,50	2,45	3,28	3,20	3,53
P/E-tal 31 december	9,1	15,8	18,0	14,4	17,4
Likvida medel per aktie 31 december	3,65	4,18	4,90	4,68	5,25
Eget kapital per aktie 31 december	13,90	14,38	15,50	17,19	18,08
Utdelning per aktie	1,20	1,20	1,50	1,60	1,75[1]

[1] Föreslagen utdelning.

BTS Group AB

BTS aktiekursutveckling 2008–2012



Aktiekapital

Förändring av kapitalet

År	Transaktion	Ökning av aktie-kapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp, SEK
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	0,10
1999	Nyemission	8 200	108 200		82 000	1 082 000	0,10
2001	Fondemission	4 219 800	4 328 000			1 082 000	4,00
2001	Split 4:1		4 328 000	1 319 700	1 926 300	4 328 000	1,00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			–1 475 000	1 475 000	4 328 000	1,00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	1,00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	1,00
2006	Split 3:1		5 897 300	569 200	11 225 400	17 691 900	0,33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	0,33
2012	Nyemission	5 922	6 022 022		17 765	18 066 065	0,33

Tio största aktieägarna

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund	816 000	3 149 034	3 965 034	22,0	43,9
Stefan af Petersens	37 800	2 293 095	2 330 895	12,9	10,4
Placeringsfond Småbolagsfond, Norden		1 701 302	1 701 302	9,4	6,6
Swedbank Robur Småbolagsfond Sverige		1 321 230	1 321 230	7,3	5,1
Lannebo Micro Cap.		1 230 000	1 230 000	6,8	4,8
Jonas Åkerman		902 000	902 000	5,0	3,5
Stefan Hellberg		897 194	897 194	5,0	3,5
Lannebo Microcap II		850 000	850 000	4,7	3,3
SEB Sverigefond Småb. Ch/Risk		458 006	458 006	2,5	1,8
AMF Aktiefond Småbolag		384 007	384 007	2,1	1,5
Summa 10 största ägarna	**853 800**	**13 185 868**	**14 039 668**	**77,7**	**84,4**
Summa övriga ägare		4 026 397	4 026 397	22,3	15,6
Summa aktieägare	**853 800**	**17 212 265**	**18 066 065**	**100,0**	**100,0**

Fem år i sammandrag

Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2012	2011	2010	2009	2008
Nettoomsättning	770,5	697,7	694,6	595,1	548,4
Rörelsekostnader	–666,0	–602,1	–592,2	–513,8	–466,2
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	–5,8	–4,0	–3,4	–3,2	–2,4
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	–1,4	–2,4	–7,0	–8,3	–9,4
Rörelseresultat	**97,4**	**89,2**	**92,0**	**69,8**	**70,5**

Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2012	2011	2010	2009	2008
Tilllgångar					
Anläggningstillgångar	174,0	174,4	169,9	185,1	203,6
Kundfordringar	158,5	196,9	167,1	150,6	147,2
Övriga omsättningstillgångar	91,1	61,9	57,6	32,0	34,9
Kassa och bank	94,9	84,4	88,4	75,4	65,9
Summa tillgångar	**518,5**	**517,6**	**483,0**	**443,1**	**451,5**
Eget kapital och skulder					
Eget kapital	326,6	310,2	280,1	259,6	250,9
Räntebärande skulder	–	9,3	28,0	52,5	81,9
Övriga icke räntebärande skulder	191,9	198,1	174,9	131,0	118,7
Summa eget kapital och skulder	**518,5**	**517,6**	**483,0**	**443,1**	**451,5**

Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2012	2011	2010	2009	2008
Kassaflöde från den löpande verksamheten	59,7	49,3	65,1	61,3	37,5
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–14,4	–7,9	–4,6	–4,4	–28,5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–27,9	–45,3	–44,4	–46,1	–16,0
Likvida medel vid årets början	84,4	88,4	75,4	65,9	67,5
Årets kassaflöde	**17,3**	**-3,9**	**16,1**	**10,8**	**–7,0**
Omräkningsdifferenser i likvida medel	–6,8	–0,1	–3,1	–1,3	5,4
Likvida medel vid årets slut	**94,9**	**84,4**	**88,4**	**75,4**	**65,9**

Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2012	2011	2010	2009	2008
Nettoomsättning	770,5	697,7	694,6	595,1	548,4
Rörelseresultat (EBIT)	97,4	89,2	92,0	69,8	70,5
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	12,6	12,8	13,2	11,7	12,8
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	98,8	91,6	99,0	78,1	79,8
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	12,8	13,1	14,3	13,1	14,6
Vinstmarginal, %	8,3	8,3	8,5	7,4	8,2
Resultat per aktie, SEK	3,53	3,20	3,28	2,45	2,50
Avkastning på eget kapital, %	19,6	19,6	22,0	17,3	19,9
Avkastning på operativt kapital, %	42,4	40,1	40,3	27,8	30,6
Operativt kapital	229,8	222,6	219,7	236,7	266,9
Eget kapital	326,6	310,2	280,1	259,6	250,9
Eget kapital per aktie, SEK	18,08	17,19	15,50	14,38	13,90
Soliditet, %	63,0	60,0	58,0	58,6	55,6
Utdelning per aktie, SEK [1]	1,75[1]	1,60	1,50	1,20	1,20
Kassaflöde	17,3	–3,9	16,1	10,8	–7,0
Likvida medel	94,9	84,4	88,4	75,4	65,9
Antal medarbetare vid årets slut	385	335	299	252	267
Antal medarbetare i medeltal	365	325	276	260	249
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,1	2,1	2,5	2,3	2,2

[1] Föreslagen utdelning.

Definitioner

Rörelsemarginal
Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal)
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

Vinstmarginal
Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

Resultat per aktie
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier.

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

Avkastning på operativt kapital
Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

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

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

Soliditet
Eget kapital i procent av balansomslutningen.

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

Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare
Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

P/E-tal
Aktiens pris dividerad med resultat per aktie.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2012. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

Verksamhet

BTS Group AB är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag inom affärsmannaskap. BTS stödjer företagsledningar att genomföra förändringar och resultatförbättringar med hjälp av skräddarsydda 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 10 procent och uppgick till 770,5 (697,7) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 8 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) ökade under året med 8 procent och uppgick till 98,8 (91,6) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 1,4 (2,4) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) ökade under året med 9 procent och uppgick till 97,4 (89,2) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 13 (13) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 13 (13) procent. Koncernens resultat före skatt för året ökade med 10 procent till 96,7 (88,3) MSEK.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 385,8 (345,8) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 7 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 63,2 (58,7) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 16 (17) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 102,6 (120,1) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 18 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till -0,6 (4,7) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var -1 (4) procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 150,2 (123,9) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 22 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 21,3 (11,7) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 14 (9) procent.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 131,9 (107,9) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 11 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 14,9 (16,5) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 11 (15) procent.

Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 94,9 (84,4) MSEK. Koncernens räntebärande lån, som hänför sig till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 0,0 (9,3) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 326,6 (310,2) MSEK och soliditeten var 63 (60) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 59,7 (49,3) MSEK.

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

Styrelsen föreslår att årsstämman 2013 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2012, se not 7.

Medarbetare

Antalet anställda inom BTS Group per den 31 december var 385 (335). Genomsnittligt antal anställda under året var 365 (325) medarbetare.

Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 066 065, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 212 265 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie. Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelser av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har två aktieägare, Henrik Ekelund och Stefan af Petersens, vardera med ett innehav som vid utgången av 2012 översteg tio procent av rösterna. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,0 (2,6) MSEK och resultatet efter finansnetto till 27,1 (25,0) MSEK. Likvida medel uppgick till 1,0 (0,0) MSEK.

Utsikter för 2013

Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

Marknadsutveckling

Marknaden under fjärde kvartalet präglades av försiktighet hos företagen vad gäller investeringar. Många företag tenderar dock att anlägga ett långsiktigt perspektiv, och fortsätter att investera i den typ av tjänster som BTS erbjuder. BTS fokuserar på denna kategori av kunder.

Information om risker och osäkerhetsfaktorer

Marknadsrisker

Konjunkturkänslighet

Efterfrågan på utbildningstjänster är konjunkturkänslig. Avtagande tillväxt och kostnadsbesparingsprogram påverkar företagens utbildningsbudgetar negativt. På motsvarande sätt innebär en förbättring av konjunkturen en ökad vilja att investera i utbildning.

Beroendet av enskilda kunder

Under 2012 stod BTS tio största kunder för 28 procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

Inga branscher dominerar

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

Geografisk spridning

Huvuddelen av BTS försäljning under 2012 skedde i Nordamerika – 50 procent - medan Europa svarade för 20 procent, Övriga marknader svarade för 17 procent och APG för 13 procent. Under senare år har BTS ökat sin närvaro på marknaderna i Asien, Australien, Sydafrika och Latinamerika. De minskar på sikt beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

Fragmenterad konkurrenssituation

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

Operationella risker

Kvalitet och varumärken

BTS bygger sin marknadsföring på de kommersiella nätverk som utvecklats genom åren genom goda kundrelationer, vilka kommit till stånd genom höga kvalitetskrav på BTS leveranser. BTS minimerar risken för missnöjda kunder genom att rekrytera och utveckla kompetenta konsulter och genom att all utveckling och alla leveranser följer väl etablerade processer. BTS genomför också en kvalitetsuppföljning av alla projekt.

Immateriell egendom

BTS äger rättigheterna till de affärssimuleringar som utvecklas åt kunder. Därmed kan bolaget återanvända generella kunskaper, utvecklad mjukvara och olika anpassningar vid framtagande av nya affärssimuleringar. När det gäller licensbaserade produkter och lösningar köper kunden det antal licenser som behövs för antalet deltagande personer inom organisationen.

Kompetensförsörjning

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

Personberoende

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

Finansiella risker

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

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

	Procentuell förändring	Förändring helåret 2012, KSEK
SEK/USD	+/–10%	6 027
SEK/EUR	+/–10%	756
SEK/GBP	+/–10%	1 500

Kreditrisker
BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter. BTS kundfordringar är fördelade på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 8 540 (15 975) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

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

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

Flerårsöversikt
Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2012	2011	2010	2009	2008
Nettoomsättning	770 548	697 730	694 650	595 062	548 370
Rörelsekostnader	-665 972	-602 116	-592 285	-513 755	-466 183
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-5 761	-4 036	-3 342	-3 176	-2 369
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-1 418	-2 409	-6 981	-8 268	-9 356
Rörelseresultat	**97 397**	**89 169**	**92 042**	**69 863**	**70 462**
Rörelsemarginal EBIT, %	13	13	13	12	13
Antal medarbetare vid årets slut	385	335	299	252	267
Antal medarbetare i medeltal	365	325	276	260	249
Nettoomsättning per anställd	2 111	2 147	2 517	2 289	2 202

Händelser efter räkenskapsårets utgång

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

Förslag till vinstdisposition

Moderbolaget

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserat resultat	29 652 355
Årets resultat	26 544 280
Summa	**56 196 635**

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

	SEK
Till aktieägarna utdelas 1,75 SEK per aktie, totalt	31 615 613
I ny räkning överförs	24 581 022
Summa	**56 196 635**

Utdelningen föreslås utbetalas den 22 maj 2013.

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet med 1 procentenhet till 99 procent och koncernens soliditet med 2 procentenheter till 61 procent. Såväl soliditeten som likviditeten bedöms betryggande.

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

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

Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2012	2011
Nettoomsättning	10	**770 548**	**697 730**
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5, 6	-315 679	-281 319
Personalkostnader	7	-350 294	-320 798
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8, 9	-7 179	-6 445
Summa rörelsens kostnader		**-673 152**	**-608 562**
RÖRELSERESULTAT	10	**97 396**	**89 168**
Finansiella poster	11		
Finansiella intäkter		467	606
Finansiella kostnader		-1 141	-1 510
Summa resultat från finansiella poster		**-674**	**-904**
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		**96 722**	**88 264**
Skatt på årets resultat	12	-32 981	-30 575
ÅRETS RESULTAT		**63 741**	**57 689**
Årets resultat hänförlig till:			
Moderbolagets aktieägare		63 741	57 689
Resultat per aktie (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	13		
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		3,53	3,20
Antal aktier vid årets slut		18 066 065	18 048 300
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		3,41	3,16
Föreslagen utdelning per aktie, SEK	14	1,75	1,60

Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2012	2011
ÅRETS RESULTAT		**63 741**	**57 689**
Övrigt totalresultat			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	19	-19 220	-867
Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt		**-19 220**	**-867**
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		**44 521**	**56 822**
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		44 521	56 822

Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2012-12-31	2011-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
Goodwill	8	134 684	142 478
Andra immateriella anläggningstillgångar	8	15 141	12 555
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	9	16 296	15 553
Finansiella anläggningstillgångar			
Uppskjutna skattefordringar	17	1 054	1 068
Andra långfristiga fordringar	20	6 830	2 775
Summa anläggningstillgångar		**174 005**	**174 429**
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	20	158 479	196 855
Övriga fordringar	20	6 530	5 927
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	84 597	56 001
Summa kortfristiga fordringar		249 606	258 783
Likvida medel		94 910	84 419
Summa omsättningstillgångar		**344 516**	**343 202**
SUMMA TILLGÅNGAR		**518 521**	**517 631**

KSEK	NOT	2012-12-31	2011-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Aktiekapital		6 022	6 016
Övrigt tillskjutet kapital		40 213	39 547
Reserver		-51 733	-32 513
Balanserad vinst inklusive årets resultat		332 061	297 197
Summa eget kapital		**326 563**	**310 247**
Långfristiga skulder			
Övriga skulder	20	703	485
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	20	21 741	18 111
Skatteskulder		15 703	13 747
Övriga kortfristiga skulder	20, 21	13 365	18 060
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	140 446	156 981
Summa kortfristiga skulder		**191 255**	**206 899**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**518 521**	**517 631**
Ställda säkerheter	23	**10 000**	**10 000**
Eventualförpliktelser	24	**-**	**-**

Koncernens kassaflödesanalyser

KSEK	NOT	2012	2011
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		97 396	89 168
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		7 179	6 445
Övriga poster	16		351
Erhållna räntor		467	606
Betalda räntor		-765	-1 436
Valutakursförluster		-376	-74
Betald skatt för året		-30 996	-19 287
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		*72 905*	*75 774*
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av kundfordringar		29 707	-25 347
Förändring av andra rörelsefordringar		-33 296	-4 372
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-9 607	3 236
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		*-13 196*	*-26 483*
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**59 709**	**49 291**
Investeringsverksamheten			
Förändring depositioner	16	-1 946	1 071
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	9	-7 761	-9 006
Förvärv av imateriella anläggningstillgångar	8	-4 724	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-14 431**	**-7 935**
Finansieringsverksamheten			
Förändring lån		278	-18 208
Nyemission		672	-
Utdelning till aktieägarna		-28 877	-27 072
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**-27 927**	**-45 280**
Årets kassaflöde		**17 351**	**-3 924**
Likvida medel vid årets början		84 419	88 441
Kursdifferens i likvida medel		-6 860	-98
Likvida medel vid årets slut		**94 910**	**84 419**

Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2012	2011
Nettoomsättning	3	**1 980**	**2 625**
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	3, 4, 6	-1 121	-1 465
Personalkostnader	7	-972	-972
Summa rörelsens kostnader		**-2 093**	**-2 437**
RÖRELSERESULTAT		**-113**	**188**
Finansiella poster	11		
Resultat från andelar i koncernföretag		27 888	25 575
Ränteintäkter och liknande resultatposter		170	3
Räntekostnader och liknande resultatposter		-845	-754
Summa resultat från finansiella poster		**27 213**	**24 824**
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		**27 100**	**25 012**
Skatt på årets resultat	12	-555	-602
ÅRETS RESULTAT		**26 545**	**24 410**

Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2012	2011
ÅRETS RESULTAT		**26 545**	**24 410**
Övrigt totalresultat		-	-
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		**26 545**	**24 410**
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		26 545	24 410

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i resultaträkningen från och med 2012; resultaträkningen för 2011 har omräknats

Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2012-12-31	2011-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Finansiella anläggningstillgångar	15		
Andelar i koncernföretag		101 976	101 976
Fordringar hos koncernföretag		-	19 105
Summa anläggningstillgångar		**101 976**	**121 081**
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Fordringar hos koncernföretag		933	-
Övriga fordringar		24	6
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	112	52
Summa kortfristiga fordringar		1 069	58
Likvida medel		1 040	-
Summa omsättningstillgångar		**2 109**	**58**
SUMMA TILLGÅNGAR		**104 085**	**121 139**

KSEK	NOT	2012-12-31	2011-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		6 022	6 016
Reservfond		41 388	40 726
Summa bundet eget kapital		47 410	46 742
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		29 652	34 119
Årets resultat		26 545	24 410
Summa fritt eget kapital		56 197	58 529
Summa eget kapital		**103 607**	**105 271**
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		65	113
Skulder till koncernföretag		-	5 980
Skatteskulder		-	57
Övriga kortfristiga skulder		25	9 330
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	388	388
Summa kortfristiga skulder		**478**	**15 868**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**104 085**	**121 139**
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23	-	-
Ansvarsförbindelser	24	3 665	3 823

Moderbolagets kassaflödesanalyser

KSEK	NOT	2012	2011
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-113	188
Finansnetto	16	-675	-750
Betald skatt för året		-565	-340
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		*-1 353*	*-902*
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		19 045	6 479
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-7 030	10 407
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		*12 015*	*16 886*
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**10 662**	**15 984**
Investeringsverksamheten			
Erhållen utdelning från dotterbolag		24 988	26 367
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**24 988**	**26 367**
Finansieringsverksamheten			
Koncernbidrag		2 900	2 900
Förändring lån		-9 301	-18 297
Nyemission		668	
Utdelning till aktieägarna		-28 877	-27 072
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**-34 610**	**-42 469**
Årets kassaflöde		**1 040**	**-118**
Likvida medel vid årets början		0	118
Likvida medel vid årets slut		**1 040**	**0**

Koncernens förändringar i eget kapital

KSEK	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2011	**6 016**	**39 547**	**-31 646**	**266 229**	**280 146**
Totalresultat					
Årets resultat				57 689	57 689
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			-867		-867
Summa totalresultat	*0*	*0*	*-867*	*57 689*	*56 822*
Transaktioner med aktieägare					
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2				351	351
Utdelning till aktieägarna				-27 072	-27 072
Summa transaktioner med aktieägarna	*0*	*0*	*0*	*-26 721*	*-26 721*
Utgående balans per 31 december 2011	**6 016**	**39 547**	**-32 513**	**297 197**	**310 247**
Ingående balans per 1 januari 2012	**6 016**	**39 547**	**-32 513**	**297 197**	**310 247**
Totalresultat					
Årets resultat				63 741	63 741
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			-19 220		-19 220
Summa totalresultat	*0*	*0*	*-19 220*	*63 741*	*44 521*
Transaktioner med aktieägare					
Nyemmission	6	666			672
Utdelning till aktieägarna				-28 877	-28 877
Summa transaktioner med aktieägarna	*6*	*666*	*0*	*-28 877*	*-28 205*
Utgående balans per 31 december 2012	**6 022**	**40 213**	**-51 733**	**332 061**	**326 563**

Se även not 19 Eget kapital.

Moderbolagets förändringar i eget kapital

KSEK	Aktie-kapital	Reserv-fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2011	**6 016**	**40 726**	**27 076**	**34 465**	**108 283**
Vinstdisposition enligt årsstämma					
Överföring till balanserat resultat			34 465	-34 465	0
Periodens totalresultat				**24 410**	**24 410**
Transaktioner med aktieägare					
Utdelning till aktieägarna			-27 072		-27 072
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS2			-351		-351
Utgående balans per 31 december 2011	**6 016**	**40 726**	**34 119**	**24 410**	**105 271**
Ingående balans per 1 januari 2012	**6 016**	**40 726**	**34 119**	**24 410**	**105 271**
Vinstdisposition enligt årsstämma					
Överföring till balanserat resultat			24 410	-24 410	0
Periodens totalresultat				**26 545**	**26 545**
Transaktioner med aktieägare					
Utdelning till aktieägarna			-28 877		-28 877
Nyemmission	6	662			668
Utgående balans per 31 december 2012	**6 022**	**41 388**	**29 652**	**26 545**	**103 607**

Se även not 19 Eget kapital.

Noter till årsredovisningen

NOT 1 – Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Moderbolaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm. BTS stödjer företagsledningar att genomföra förändringar och resultatförbättringar med hjälp av skräddarsydda 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.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 9 april 2013.

NOT 2 – Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

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

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

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

Nya och ändrade IFRS standarder som tillämpas av koncernen från 1 januari 2012

Ingen av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som för första gången är obligatoriska för det räkenskapsår som började 1 januari 2012 har haft någon väsentlig inverkan på koncernen.

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

Vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2012 har ett flertal standarder och tolkningar publicerats som är obligatoriska för koncernens redovisning och som gäller från den 1 januari 2013 eller senare.

Koncernen har inte tillämpat några standarder i förtid vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2012.

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

- IFRS 7 "Finansiella instrument: Upplysningar. Ändringen innehåller krav på nya upplysningar för att underlätta jämförelse mellan företag som upprättar sina finansiella rapporter enligt IFRS i förhållande till de företag som upprättar sina finansiella rapporter i enlighet med US GAAP.
- IFRS 10 "Consolidated financial statements". Syftet med IFRS 10 är att fastställa principer för upprättande och presentation av koncernredovisningen då ett företag kontrollerar ett eller flera andra företag. Standarden definierar begreppet kontroll och fastställer kontroll som grund för konsolidering. Standarden ger vägledning för att fastställa om ett företag kontrollerar ett annat och därmed ska konsolidera in detta företag i koncernredovisningen. Standarden anger också hur koncernredovisningen ska upprättas.

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

Koncernredovisning

I koncernredovisningen ingår som dotterbolag i koncernen bolag där moderbolaget direkt eller indirekt innehar mer än 50 procent av rösterna, samt bolag över vilka moderbolaget på annat sätt har bestämmande inflytande, d v s har rätten att utforma bolagets finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

Koncernens bokslut är upprättat enligt förvärvsmetoden. Köpeskillingen för ett förvärv av ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar och skulder som är en följd av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen utifrån en marknadsvärdering gjord vid förvärvstidpunkten. De förvärvade dotterbolagens egna kapital elimineras i sin helhet vilket innebär att i koncernens egna kapital ingår endast den del av dotterbolagets egna kapital som tillkommit efter förvärvet.

Om det koncernmässiga anskaffningsvärdet för dotterbolagets aktier överstiger det i en förvärvsanalys upptagna nettovärdet av identifierade förvärvade tillgångar och övertagna skulder, redovisas skillnaden som goodwill.

Under räkenskapsåret förvärvade bolag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag koncernen erhållit ett bestämmande inflytande över bolaget och med belopp avseende tiden efter denna dag.

Avyttrade dotterbolag exkluderas ur koncernens redovisning från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt internvinster eller -förluster elimineras i sin helhet.

Alla transaktioner med minoritetsaktieägare i koncernbolag redovisas direkt i eget kapital om de inte medför någon ändring i det bestämmande inflytandet. Dessa transaktioner ger inte upphov till goodwill eller vinster och förluster.

Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

Kurserna för koncernen relevanta valutor var:

	genomsnitt 2012	31 december 2012	genomsnitt 2011	31 december 2011
USD	6,76	6,52	6,50	6,92
EUR	8,70	8,62	9,03	8,94
GBP	10,69	10,49	10,41	10,68
AUD	7,03	6,77	6,70	7,03
SGD	5,40	5,33	5,16	5,32
ZAR	0,83	0,77	0,90	0,85
MXN	0,51	0,50	0,52	0,49

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 träffade avtal. Försäljning redovisas netto efter mervärdeskatt i förekommande fall.

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

Vid leverans av utbildningsinsatser till kund, "seminarier", intäktsredovisas dessa momentant med genomförd insats.

Intäkter för licenser, det vill säga kundens rätt att under viss tid och/eller visst antal tillfällen själv använda material och lösningar, redovisas då bindande överenskommelse träffats och BTS har fullgjort sina förpliktelser gentemot kunden samt att intäktens storlek är känd.

Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

Ersättningar till anställda

Pensioner

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

Aktierelaterade ersättningar

BTS Group AB har ställt ut personaloptioner till koncernens medarbetare under 2009. Programmet möjliggör för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna har redovisats som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknas vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna beräknas enligt Black & Scholes modell och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisas motsvarar det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntas bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som del av ersättningen för den anställdes arbete kostnadsförs fördelat på de perioder under vilka tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baseras på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället. Verkligt värde beräknas med samma värderingsmodell och parametervärden som användes när optionerna ställdes ut.

Avsättningar

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

Upplåning

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

Upplåning redovisas initialt till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Effektivräntemetoden fördelar ränteintäkter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna till den finansiella tillgångens eller finansiella skuldens redovisade nettovärde.

Långfristiga skulder är sådana med en förväntad återstående löptid längre än 12 månader. Övriga är kortfristiga skulder.

Inkomstskatter

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

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

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

Rapportering per segment

Koncernens risker och möjligheter påverkas av att den är verksam i olika länder. BTS operativa enheter BTS Nordamerika, BTS Europa, BTS Övriga marknader och APG utgör BTSs rörelsesegment. Internt styrs och rapporteras verksamheten för dessa segment. För fördelning av koncerngemensamma kostnader, används respektive dotterbolags del av koncernens totala omsättning som fördelningsnyckel.

Leasing- och hyresavtal

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

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägandet behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leasingperioden.

Materiella anläggningstillgångar

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

- inventarier och installationer, 3–6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

Immateriella tillgångar

Goodwill

Goodwill värderas initialt till det belopp varmed den totala köpeskillingen och verkligt värde för innehav utan bestämmande inflytande överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillingen är lägre än verkligt värde på det förvärvade bolagets nettotillgångar, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Produkter, teknologi och programvara

Förvärvade produkter, teknologi och programvaror har en begränsad nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt under den bedömda nyttjandeperioden (2-9 år).

Franchisetagarrelationer

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

Kundrelationer

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

Varumärken

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

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

Nedskrivningar

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

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

Återvinningsvärdena baseras på nyttjande, beräknat som nuvärden av framtida tillväxt och resultatprognoser över en flerårsperiod med beaktande av extrapolerade kassaflöden bortom denna flerårsperiod. Nedskrivningstest genomförs på rörelsesegmentsnivå, vilken är den lägsta nivå i bolaget på vilken goodwill övervakas.

Viktiga uppskattningar och bedömningar

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

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod

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

Fastställande av tilläggsköpeskilling

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

Finansiella instrument

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

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

Lånefordringar och kundfordringar

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

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

Transaktioner i utländsk valuta

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

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

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar. Kassaflödet redovisas uppdelat på den löpande verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten.

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

NOT 3 – Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterbolag, se Not 15.

Koncernen

Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Vid leverans av tjänster mellan dotterbolag tillämpas marknadsmässiga villkor. Några transaktioner med andra närstående har ej förekommit. Värdet av dessa framgår av Not 10.

Moderbolaget

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

NOT 4 – Upplysning om revisionsarvode

Arvode och kostnadsersättning

	Koncernen		Moderbolaget	
KSEK	2012	2011	2012	2011
Öhrlings PricewaterhouseCoopers				
Revisionsuppdrag	539	488	281	199
Övriga uppdrag	-	-	-	-
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	697	563	-	-
Övriga uppdrag	186	116	-	-
	1 422	**1 167**	**281**	**199**

NOT 5 – Leasing- och hyresavtal

Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 21 349 (17 810). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal uppgår till:

KSEK	
2013	19 654
2014	14 525
2015	12 106
2016	11 431
2017	1 597
Därefter	1 648
Summa	**60 961**

Merparten av koncernens leasingavtal avser lokaler och kontors- och IT-utrustning. I koncernens operationella leasingavtal finns inga variabla avgifter av materiellt värde. Avtalen innehåller inga restriktioner.

NOT 6 – Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

	Koncernen		Moderbolaget	
KSEK	2012	2011	2012	2011
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	-850	-1 748	0	-460

NOT 7 – Medeltal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader m.m.

Medeltal anställda

Koncernen	2012		2011	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Dotterbolag				
Sverige	26	20	32	23
Finland	4	3	4	4
Belgien	3	2	4	3
France	3	2	1	1
Schweiz	1	-	1	-
Spanien	24	14	23	14
Storbritannien	28	17	26	15
Nederländerna	3	3	3	3
USA	189	115	165	105
Australien	17	12	18	14
Mexico	11	7	9	6
Brazil	7	4	3	2
Singapore	9	5	7	4
Sydafrika	18	7	17	7
Japan	3	3	1	1
Indien	9	7	-	-
Korea	1	1	1	1
Taiwan	3	1	3	1
Kina	5	3	3	1
Thailand	1	1	4	1
Koncernen totalt	**365**	**227**	**325**	**206**

Könsfördelning ledande befattningshavare, %

	2012		2011	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande (exkl styrelse)	0	100	0	100
Styrelse moderbolag	20	80	20	80
Styrelse koncernen	8	92	8	92

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

Moderbolaget
Moderbolaget har under 2012 inte haft någon anställd personal.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2012		2011	
KSEK	Löner och ersättningar	Sociala kostnader *varav pensions-kostnader*	Löner och ersättningar	Sociala kostnader *varav pensions-kostnader*
Dotterbolag	298 309	41 520	273 752	37 181
		8 541		*9 589*

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 1 882 (1 917). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Moderbolaget
VD är ledamot i styrelsen men uppbär inget styrelsearvode. Övriga styrelseledamöter i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelsearvode samt i förekommande fall arvode för utskottsarbete.

KSEK		2012	2011
Michael Grindfors	styrelsens ordförande	275	275
Mariana Burenstam Linder	ledamot	125	125
Stefan Gardefjord	ledamot	170[1]	170[1]
Dag Sehlin	ledamot	170[1]	170[1]
Summa		**740**	**740**

[1]varav utskottsarvode 45 (45)

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare.

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

Koncernen	2012		2011	
KSEK	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
I Sverige				
Moderbolag	740	-	740	-
Dotterbolag	3 483	16 688	3 415	18 085
Summa Sverige	**4 223**	**16 688**	**4 155**	**18 085**
Utanför Sverige				
USA	7 516	179 535	8 575	166 893
Europa	12 457	31 008	10 444	25 636
Övriga	5 001	41 881	4 287	35 677
Summa utanför Sverige	**24 974**	**252 424**	**23 306**	**228 206**
Koncernen totalt	**29 197**	**269 112**	**27 461**	**246 291**

Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Bolaget skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsvillkor och god praxis.

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

Styrelsen äger rätt att frångå ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser föreslå årsstämman oförändrade principer för 2013.

Ersättningar och förmåner

Med andra ledande befattningshavare avses de två (två 2011) personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen. Summan utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader.

Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 14 141 (14 570), varav pensionskostnader 1 432 (1 402). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 4 310 (4 379), varav rörlig ersättning 1 254 (1 243). Till grund för rörlig

ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 25 (25) procent av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

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

Till övriga ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 8 398 (8 789), varav rörlig ersättning 4 060 (4 640). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i intervallet 13 - 20 procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

Aktierelaterade ersättningar

Personaloptionsprogram 2009/2013

På årsstämman 2009 beslutades om personaloptionsprogram 2009/2013. Tilldelning får ske med högst 50 000 personaloptioner per person till ledande befattningshavare och med högst 25 000 personaloptioner per person till övriga anställda. Sammanlagt högst 150 personer kan komma att tilldelas personaloptioner. Av årsstämman utsedda styrelseledamöter och som inte tillika är anställda av bolaget eller annat koncernbolag respektive moderbolagets verkställande direktör, skall inte tilldelas några personaloptioner.

Personaloptionsprogrammet 2009/2013 omfattar sammanlagt högst 840 000 personaloptioner, berättigande sammanlagt till förvärv av högst 495 000 aktier av serie B för anställda i USA och högst 345 000 aktier av serie B för anställda i övriga länder, inklusive Sverige.

Varje personaloption som tilldelats anställda ger innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 37,70 kronor. Varje personaloption har en löptid om fyra år. Optionerna är försedda med intjänandevillkor som innebär att de kan utnyttjas successivt under tre år efter tilldelningen, med normalt 1/3 av totalt antal tilldelade personaloptioner per år, förutsatt att vissa av bolagets styrelse uppställda finansiella mål har uppnåtts. Bolagets styrelse har satt som mål att rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginalen) för respektive år skall uppgå till minst 14 procent för att samtliga av det aktuella årets personaloptioner skall kunna utnyttjas. Är EBITA-marginalen lägre än 14 procent minskar antalet optioner som medges för utnyttjande. Understiger EBITA-marginalen 10 procent medges inget utnyttjande. Personaloptioner för vilka utnyttjande ej medges förfaller.

Utnyttjande av personaloptionerna förutsätter anställning vid tidpunkten för nyttjandet och kan ske efter det att optionerna blivit nyttjandebara från och med 1 september 2010 till och med 30 juni 2013.

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

	2012		2011	
	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	37,70	671	37,70	737
Tilldelade	-	-	-	-
Utnyttjade	37,70	-18	-	-
Förfallna	37,70	-23	37,70	-66
Per 31 december	37,70	630	37,70	671

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 31 augusti 2009 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderätts-inskränkningar. Med hänsyn till prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 1,6 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiseras under intjänandeperioden. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 0 (759). Övriga viktiga indata i modellen är den volymviktade betalkursen under de 10 handelsdagar som föregick tilldelningen om 29,00 kr, ovanstående lösenpris; volatilitet på 33 procent; förväntad utdelning om 1,20 kr samt en riskfri ränta om 1,28, 1,56 respektive 1,85 procent vid löptid om 2,5 år, 3,0 år respektive 3,5 år.

Sociala avgifter har redovisats som kostnad under intjänandeperioden och en avsättning byggs i förekommande fall upp för dessa. Värdet på denna avsättning och därmed den redovisade kostnaden omvärderas löpande utifrån värdeutvecklingen på personaloptionerna. Personaloptionerna som tilldelats amerikanska anställda kan komma att vara så kallade ISO-optioner, vilket medför att dessa, enligt nu gällande lagar, inte kommer att vara föremål för sociala avgifter.

För att kunna genomföra personaloptionsplanen på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt samt säkerställa uppkommande kostnader, i huvudsak sociala avgifter beslutades även på årsstämman den 29 april 2009 om en riktad emission av teckningsoptioner till det helägda svenska dotterbolaget BTS Sverige AB, 556566-7127, berättigande till nyteckning av sammanlagt högst 943 500 aktier av serie B med rätt och skyldighet för BTS Sverige att överlåta eller på annat sätt förfoga över teckningsoptionerna för att fullgöra bolagets eller annat arbetsgivarbolag i koncernens åtagande och täcka uppkommande kostnader i anledning av personaloptionsplanen.

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

NOT 8 – Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen

Goodwill

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	146 204	143 893
Omräkningsdifferens	-7 794	2 311
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	138 410	146 204
Ingående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
Årets nedskrivningar	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
Utgående bokfört värde	**134 684**	**142 478**

Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Franchisetagarrelationer		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	8 560	8 410
Omräkningsdifferens	-504	150
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 056	8 560
Ingående ackumulerade avskrivningar	3 008	2 394
Årets avskrivningar	557	595
Omräkningsdifferens	-197	19
Utgående ackumulerade avskrivningar	3 368	3 008
Utgående bokfört värde	**4 688**	**5 552**

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Teknologi, produkter & programvaror		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	29 993	29 468
Inköp	4 724	-
Omräkningsdifferens	-1 766	525
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	32 951	29 993
Ingående ackumulerade avskrivningar	29 993	29 468
Årets avskrivningar	-	-
Omräkningsdifferens	-1 766	525
Utgående ackumulerade avskrivningar	28 227	29 993
Utgående bokfört värde	**4 724**	**0**

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Kundrelationer		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	3 606	3 588
Omräkningsdifferens	-220	18
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	3 386	3 606
Ingående ackumulerade avskrivningar	1 617	1 499
Årets avskrivningar	190	587
Omräkningsdifferens	244	-469
Utgående ackumulerade avskrivningar	2 051	1 617
Utgående bokfört värde	**1 335**	**1 989**

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Varumärken		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	9 320	9 189
Omräkningsdifferens	-137	131
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 183	9 320
Ingående ackumulerade avskrivningar	4 306	3 098
Årets avskrivningar	670	1 228
Omräkningsdifferens	-187	-20
Utgående ackumulerade avskrivningar	4 789	4 306
Utgående bokfört värde	**4 394**	**5 014**
Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar	**15 141**	**12 555**

Nedskrivningstest

Goodwill och andra immateriella tillgångar är fördelade på de kassagenererande enheter som väntas dra fördel av synergierna i genomförda förvärv. Återvinningsvärdena baseras på nyttjandevärde, beräknat som nuvärdet av framtida tillväxt- och resultatprognoser över en fyraårsperiod samt extrapolerade kassaflöden bortom fyraårsperioden. Nedskrivningstest genomförs på rörelsesegmentsnivå, vilken är den lägsta nivå i bolaget på vilken goodwill övervvakas.

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

- budgeterad rörelsemarginal
- tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden
- diskonteringsränta tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

Den budgeterade rörelsemarginalen har fastställts baserad på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 3-4 (3-5) procent använts, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta före skatt använts vid beräkningarna. Den använda diskonteringsräntan är 9,5 (8,9-10,3) procent.

Efter gjorda nedskrivningstester har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2012-12-31.

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

- Om den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 procent lägre än grundantagandet, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 11 (11) procent
- Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 3-4 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 4 (4) procent
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 9,5 (8,9-10,3) procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 14 (15) procent.

Beräkningarna är hypotetiska och skall inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet. Inget av fallen ovan skulle föranleda ett nedskrivningsbehov i ett enskilt segment.

Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

Koncernen

KSEK 2012-12-31	Nord-amerika	Europa	Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	102 399	6 912	3 238	22 135	134 684
Franchisetagar-relationer				4 688	4 688
Kundrelationer	1 335				1 335
Produkter, Teknologi & Programvaror	4 724				4 724
Varumärken	4 394				4 394
Summa	**112 852**	**6 912**	**3 238**	**26 823**	**149 825**

KSEK 2011-12-31	Nord-amerika	Europa	Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	108 808	6 912	3 238	23 520	142 478
Franchisetagar-relationer				5 552	5 552
Kundrelationer	1 989				1 989
Varumärken	5 014				5 014
Summa	**115 811**	**6 912**	**3 238**	**29 072**	**155 033**

NOT 9 – Materiella anläggningstillgångar

Koncernen

Inventarier

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	36 649	27 617
Inköp	7 761	9 006
Utrangeringar	-1 529	-400
Omräkningsdifferens	-645	426
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	42 236	36 649
Ingående ackumulerade avskrivningar	21 096	17 875
Utrangeringar	-667	-364
Årets avskrivningar	5 761	4 036
Omräkningsdifferens	-250	-451
Utgående ackumulerade avskrivningar	25 940	21 096
Utgående bokfört värde	**16 296**	**15 553**

NOT 10 – Rapportering per segment

Koncernen

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras genom de operativa enheterna BTS Nordamerika, BTS Europa, BTS Övriga marknader och APG, som utgör koncernens segment. Fakturering av tjänster mellan de operativa enheterna sker genom att tillhandahållen tid faktureras på marknadsmässiga villkor.

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

	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		APG		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
KSEK	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Intäkter												
Extern försäljning	385 872	345 740	150 179	123 963	131 910	107 878	102 586	120 149			770 548	697 730
Intern försäljning	49 205	18 660	52 030	39 065	16 340	14 065	596	105	-118 171	-71 895	0	0
Summa intäkter	*435 077*	*364 400*	*202 209*	*163 028*	*148 250*	*121 943*	*103 182*	*120 254*	*-118 171*	*-71 895*	*770 548*	*697 730*
Rörelseresultat	62 290	56 819	21 349	11 698	14 927	16 472	-1 169	4 180			97 396	89 168
Finansiella intäkter									467	606	467	606
Finansiella kostnader									-1 141	-1 510	-1 141	-1 510
Skatt på årets resultat									-32 981	-30 575	-32 981	-30 575
Årets resultat											**63 741**	**57 689**
Övriga upplysningar												
Tillgångar	292 452	350 431	106 757	75 252	71 694	49 467	44 881	42 134	2 737	347	518 521	517 631
Skulder	81 730	129 316	72 390	40 030	17 176	13 465	26 955	25 420	-6 293	-848	191 958	207 384
Investeringar	9 845	6 419	2 448	1 336	2 138	1 251	0	0			14 431	9 006
Avskrivningar materiella tillgångar	3 124	2 132	1 332	845	1 279	1 030	26	29			5 761	4 036
Avskrivningar immateriella tillgångar	861	1 874		-		-	557	535			1 418	2 409

Koncernens totala försäljning är fördelad på följande intäktsslag; kundanpassningar 178 386 (167 455), seminarier 415 691 (362 820), licenser 134 858 (132 569) och övriga intäkter 41 612 (34 886).

Av koncernens totala intäkter avser 35 166 (37 012) säteslandet Sverige. Värdet på koncernens anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 108 (187).

NOT 11 – Finansiella poster

Koncernen

KSEK	2012	2011
Ränteintäkter	467	606
Valutakursförluster	-376	-74
Räntekostnader	-765	-1 436
Summa resultat från finansiella poster	**-674**	**-904**

Moderbolaget

KSEK	2012	2011
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		
Utdelning från dotterbolag	24 988	26 366
Koncernbidrag	2 900	2 900
Ränteintäkter från dotterbolag	154	410
Nedskrivning/avyttring aktier i dotterbolag	-	-3 641
Valutakursförluster	-376	-460
	27 666	25 575
Ränteintäkter	15	3
Räntekostnader	-468	-754
Summa resultat från finansiella poster	**27 213**	**24 824**

NOT 12 – Skatt på årets resultat

Koncernen

KSEK	2012	2011
Aktuell skatt för året	-32 981	-30 575

Moderbolaget

KSEK	2012	2011
Aktuell skatt för året	-555	-602

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen

KSEK	2012	2011
Resultat före skatt	96 722	88 265
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-25 438	-23 213
Effekt av olika skattesatser	-7 867	-8 342
Ej avdragsgilla kostnader	-1 623	-2 128
Ej skattepliktiga intäkter	1 953	3 961
Skatt hänförlig till tidigare år	-6	-853
Redovisad effektiv skatt	-32 981	-30 575
Effektiv skattesats	*34,1%*	*34,6%*

Moderbolaget

KSEK	2012	2011
Resultat före skatt	27 099	25 012
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-7 127	-6 578
Utdelning från dotterbolag	6 572	5 976
Redovisad effektiv skatt	-555	-602
Effektiv skattesats	*2,0%*	*2,4%*

NOT 13 – Resultat per aktie

Koncernen

Före utspädning

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

	2012	2011
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	63 741	57 689
Genomsnittligt antal aktier före utspädning (tusental)	18 057	18 048
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	3,53	3,20

Efter utspädning

För beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda genomsnittliga antalet utestående stamaktier för utspädningseffekt av samtliga potentiella stamaktier. Påverkan kommer ifrån 2009-års aktieprogram. Optionerna ger upphov till en utspädningseffekt när genomsnittskursen för stamaktier under perioden överstiger lösenkursen för optionerna.

	2012	2011
Årets resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare, KSEK	63 741	57 689
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning (tusental)	18 707	18 279
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	3,41	3,16

Genomsnittskursen för stamaktier under 2012 uppgick till 55 kronor per aktie vilket överstiger den nuvärdeberäknade lösenkursen för optionerna och därmed ger en utspädningseffekt om 650 785 aktier.

NOT 14 – Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2012 uppgick till 28 877 KSEK (1,60 kr per aktie). Utdelning utbetald 2011 uppgick till 27 072 KSEK (1,50 kr per aktie). På års-stämma den 14 maj 2013 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2012 på 1,75 kr per aktie, 31 616 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

NOT 15 – Finansiella anläggningstillgångar

Andelar i koncernföretag

Moderbolaget

KSEK	Antal andelar	Kapital-andel i %	Bokfört värde 2012-12-31	Bokfört värde 2011-12-31
Moderbolagets innehav:				
BTS Sverige AB	5 000	100	7 456	7 456
Orgnr: 556566-7127				
Säte: Stockholm				
BTS USA, Inc.	1 000	100	77 430	77 430
Orgnr: 06-1356708				
Säte: Connecticut				
BTS in London Ltd	5 000	100	6 833	6 833
Orgnr: 577 1376 13				
Säte: London				
Business Training Systems AS	100	100	94	94
Orgnr: 957 694 187				
Säte: Oslo				
Catalysts for profitability and growth Ltd	1 000	100	1	1
Orgnr: 1998/010779/07				
Säte: Centurion				
BTS Finland AB	1 000	100	100	100
Orgnr: 556583-1673				
Säte: Stockholm				
BTS Asia Pacific PTE Ltd	50 000	100	237	237
Orgnr: 20081146Z				
Säte: Singapore				
Business Training Solutions S.L.	1 031	100	7 911	7 911
Orgnr: B95138160				
Säte: Bilbao				
BTS Management SA	1 000	100	673	673
Orgnr: 01 73.802 11				
Säte: Geneve				
Business Game Factory Oy	90 750	100	654	654
Orgnr: 1807788-2				
Säte: Helsingfors				
BTS Brussels NV	620 000	100	587	587
Orgnr: 878.155.648				
Säte: Bryssel				
Summa aktier i dotterbolag			**101 976**	**101 976**
Ingående anskaffningsvärde			110 077	110 155
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2			-	-351
Investeringar			-	273
Ackumulerade avyttringar/nedskrivningar			-8 101	-4 187
Årets avyttringar/nedskrivningar			-	-3 914
Utgående anskaffningsvärde			**101 976**	**101 976**

Moderbolaget

KSEK	2012	2011
Fordringar i koncernföretag		
Ingående redovisat värde	19 105	24 847
Årets förändring		
Amortering	-18 729	-5 282
Omräkningsdifferenser	-376	-460
Utgående redovisat värde	**0**	**19 105**

NOT 16 – Kassaflödesinformation

Koncernen

KSEK	2012	2011
Övriga poster		
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2	-	351

	Koncernen		Moderbolaget	
KSEK	2012	2011	2012	2011
Finansnetto				
Ränteintäkter	467	606	169	464
Valutakursförluster	-376	-74	-376	-460
Räntekostnader	-765	-1 436	-468	-754
Summa	**-674**	**-904**	**-675**	**-750**

KSEK	2012	2011
Investeringsverksamheten		
Förändring depositioner (avser hyreskontrakt)	-1 946	1 071

NOT 17 – Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Koncernen

KSEK	2012	2011
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas inom 12 månader	1 054	1 068

Beloppet avser outnyttjade underskottsavdrag i dotterbolag och är oförändrat i lokal valuta. Årets förändring utgörs av omräkningsdifferens.

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

NOT 18 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Koncernen

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Upplupna intäkter	58 066	35 387
Förutbetalda hyror	2 901	2 824
Övriga poster	23 630	17 790
Summa	**84 597**	**56 001**

Moderbolaget

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Övriga poster	112	52

NOT 19 – Eget kapital

Koncernen

Aktiekapitalet består av 853 800 aktier av serie A samt 17 212 265 aktier av serie B, totalt 18 066 065 aktier till ett totalt värde av 6 016 100 SEK. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,33 SEK. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas eget kapital till rapportvalutan (SEK). Omräkningsdifferenser uppstår om balansdagskurserna för de funktionella valutorna, omräknat till SEK, har förändrats under året. Dessa omräkningsdifferenser medför ingen skatteeffekt. Utgående ackumulerade omräkningsdifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till -51 733. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -32 513.

NOT 20 – Finansiella instrument och finansiell riskhantering

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

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

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

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

Koncernen

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Övriga långfristiga fordringar	6 830	2 775
Kundfordringar	158 479	196 855
Övriga kortfristiga fordringar	1 260	2 270
Likvida medel	94 910	84 419
Summa finansiella tillgångar	**261 479**	**286 319**
Övriga långfristiga skulder	703	485
Leverantörsskulder	21 741	18 111
Övriga kortfristiga skulder	-	41 466
Summa finansiella skulder	**22 444**	**60 062**

Finansiella tillgångar

Lånefordringar och kundfordringar

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

Övriga långfristiga fordringar består främst av hyresdepositioner samt finansiella räntebärande fordringar på diverse motparter.

Hyresdepositionerna har en förfallotid motsvarande respektive hyreskontrakts löptid. Redovisat värde bedöms motsvara det verkliga värdet.

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 44 (59) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

Koncernen

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
SEK	10 570	4 339
USD	84 539	132 012
GBP	22 145	18 899
EUR	15 886	14 901
Övriga valutor	25 339	26 704
Summa kundfordringar	**158 479**	**196 855**

Kundfordringar redovisas efter avdrag för befarande och konstaterade kreditförluster. Reservering för osäkra fordringar görs efter prövning i varje enskilt fall. Under året har kreditförluster på kundfordringar påverkat resultatet med 0 (0). Någon reservering för osäkra fordringar finns ej, samma som föregående år.

Totalt var per 31 december 2012 kundfordringar om 21 779 (23 113) förfallna mer än 30 dagar, exklusive kundfordringar för vilka avsättningar gjorts. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Totala kundfordringar	158 479	196 855
varav förfallet > 30 dagar	11 856	12 865
varav förfallet > 60 dagar	9 923	10 243

Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

Finansiella skulder

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Vid utgången av 2012 bestod de finansiella skulderna av leverantörsskulder.

Leverantörsskulder bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet. Samtliga leverantörsskulder förfaller inom 12 månader varav den absoluta majoriteten förfaller inom en månad varför dessa ej nuvärdesberäknas.

Övriga kortfristiga skulder uppgick till 0 (9 312) och avsåg tidigare främst koncernens checkräkningskredit hänförlig till tidigare genomförda förvärv.

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, EUR och GBP. Transaktionsexponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2012 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.

	Procentuell förändring	Förändring heläret 2012, KSEK
SEK/USD	+/–10%	6 027
SEK/EUR	+/–10%	756
SEK/GBP	+/–10%	1 500

Kreditrisk

Med kreditrisker avses att bolagen inte får betalt för sina fordringar från kunderna. BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner och storleken på respektive kunds limit avgörs individuellt. Med kreditvärdig avses företag som genomgått sedvanlig kreditkontroll. Meningen är att kreditgränserna skall avspegla kundens betalningsförmåga. Inom BTS finns en god riskspridning då BTS kundfordringar och försäljning är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher.

Maximal kreditrisk uppgår till 8 540 (15 975) vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

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

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring räntekostnad 2012, KSEK
Ränta checkräkningskredit	+/–10%	114

BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell överlikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån vilket också har skett under året. Ränterisken är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

Koncernen

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Likvida medel	94 910	84 419
Outnyttjad del av checkräkningskredit	18 187	25 258
Tillgänglig likviditet	113 097	109 677

Hantering av kapitalrisk

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

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

BTS finansiella mål - och ett mått på kapitalrisken - är vad gäller solvens att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Bolagets soliditet var vid årets slut 63 (60) procent.

NOT 21 – Checkräkningskredit

Koncernen

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Beviljad kreditlimit	18 187	34 570
Outnyttjad del	-18 187	-25 258
Utnyttjat kreditbelopp	**0**	**9 312**

Moderbolaget

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Beviljad kreditlimit	3 300	19 377
Outnyttjad del	-3 300	-10 065
Utnyttjat kreditbelopp	**0**	**9 312**

NOT 22 – Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Koncernen

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Upplupna löner	54 432	59 817
Upplupna sociala avgifter	4 176	2 132
Förutbetalda intäkter	57 060	67 549
Övriga poster	24 778	27 483
Summa	**140 446**	**156 981**

Moderbolaget

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Övriga poster	388	388

NOT 23 – Ställda säkerheter

Koncernen

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

NOT 24 – Ansvarsförbindelse till förmån för koncernföretag

Moderbolaget

KSEK	2012-12-31	2011-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	3 665	3 894

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

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

Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande den 14 maj 2013.

Stockholm den 9 april 2013

Michael Grindfors
Ordförande

Henrik Ekelund
Verkställande direktör och styrelseledamot

Mariana Burenstam Linder
Styrelseledamot

Stefan Gardefjord
Styrelseledamot

Dag Sehlin
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits 11 den april 2013
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor / Huvudansvarig revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen
Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för BTS Group AB (publ) för år 2012. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 54–85.

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

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

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

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

Uttalanden
Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för BTS Group AB (publ) för år 2012.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Revisorns ansvar

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

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

Uttalanden

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

Stockholm den 11 april 2013
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor

Styrning och ledning

Bolagsstyrningsrapport 90–93

Styrelse och revisorer 94–95

Ledande befattningshavare och Global Partners i BTS 96

Bolagsstyrningsrapport 2012

BTS Group AB är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm. BTS Groups bolagsstyrning baseras därför på svensk lagstiftning och svenska regelverk såsom aktiebolagslagen, noteringsavtalet, den svenska koden för bolagstyrning och bolagets bolagsordning.

Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) är ett regelverk för noterade bolag och ett komplement till lagstiftning, den egna bolagsordningen och andra regler genom att ange en norm för god bolagsstyrning. Koden behandlar de system samt bolags- och beslutsorgan genom vilka ägarna direkt eller indirekt styr bolaget och syftar till att säkerställa aktieägarnas investeringar och koncernens tillgångar samt att den ekonomiska informationen som bolaget avger är tillförlitlig. Koden bygger på principen följ eller förklara vilket innebär att ett företag som tillämpar den kan avvika från enskilda regler men ska då ange förklaringar där skälen för varje avvikelse redovisas.

Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

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

Aktieägare

Totalt antal utställda aktier är 18 066 065, bestående av 853 800 A-aktier och 17 212 265 B-aktier. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

BTS Group AB hade per den 31 december 2012 ca 685 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 77,7 procent av aktierna och 84,4 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 51 i årsredovisningen.

Årsstämma

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

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

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

Årsstämman 2012

Årsstämman 2012 ägde rum onsdagen den 27 april i bolagets lokaler i Stockholm. 21 aktieägare närvarade vilka representerande 63,7 % av antalet utestående aktier och 74,5 % av rösterna. Samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisor deltog i stämman. Bland annat fattades följande beslut:

- Resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för verksamhetsåret 2011 fastställdes.
- Föreslagen utdelning 1,60 SEK per aktie beslutades.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete skall utgå ett arvode om 90 000 kronor.
- Arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning
- För tiden intill nästa årsstämma omvaldes Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord, Michael Grindfors och Dag Sehlin samt Michael Grindfors omvaldes till styrelsens ordförande.
- Instruktion till valberedningen innebärande bland annat att valberedningen skall utgöras av representanter för de två röstmässigt största aktieägarna samt styrelsens ordförande baserat på Euroclear Sweden AB:s uppgifter per 30 september 2012.
- Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare fastställdes.
- Styrelsen bemyndigades att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler som medför att maximalt 1 200 000 B-aktier kan utges mot apportegendom eller kvittning. Bemyndigandet avser företagsförvärv.

Valberedning

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

- val av stämmoordförande
- val av styrelseordförande och övriga styrelseledamöter
- styrelsearvode; totalt och även uppdelat mellan ordförande och övriga styrelseledamöter samt i förekommande fall ersättning för utskotts- och kommittéarbete
- arvode till revisor
- i förekommande fall val av revisor och revisorssuppleant
- beslut om principer för utseende av valberedning.

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 23 oktober 2012. BTS två största ägare i samråd med styrelsens ordförande Michael Grindfors utsåg Anders Dahl (representerande Henrik Ekelund), Stefan af Petersens (representerande sig själv) och Michael Grindfors att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan tillkännages i kallelsen inför 2013 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS Group AB samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

Styrelsen

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

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 27 april 2012 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fem ledamöter utan suppleanter.

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

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

Information om styrelsens ledamöter finns på sidan 94 i årsredovisningen.

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelning mellan ordföranden, övriga ledamöter och verkställande direktören. Enligt arbetsordningen skall styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av mötena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens delmarknader. Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering. Bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april, augusti och oktober-november samt budget för nästkommande år i december. Emellanåt sker delegering till ordföranden och verkställande direktören att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets CFO. Under det gångna året har totalt sex sammanträden ägt rum. Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet och valberedningen har informerats om innehållet i 2012 års utvärdering. Den utgör bland annat underlag för planering av styrelsearbetet kommande år.

Styrelsens ersättning

Årsstämman den 27 april fastställde att arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot. Årstämman fastställde även att arvode för utskottsarbete ska utgå med totalt 90 000 kronor.

Årsstämman fastställde också att arvode till revisorn skulle utgå enligt godkänd räkning.

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

Styrelsens sammansättning och oberoende 2012

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottsarbete	Oberoende	Närvaro på styrelse-möten
Michael Grindfors	Ordförande	2009		Ja	6/6
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	6/6
Henrik Ekelund	Ledamot	1986		Nej [1]	6/6
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsuskott	Ja	6/6
Dag Sehlin	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	6/6

[1] Henrik Ekelund är största aktieägare samt VD och koncernchef i BTS Group.

Ersättningsutskottet

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

Styrelsen skall på årsstämman den 14 maj 2013 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen för godkännande av stämman.

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

Revisionsutskottet

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

Revisorer

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

Revisor väljs av årsstämman för en period av fyra år. Vid årsstämman 2009 omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers med huvudansvarig revisor Magnus Thorling för tiden fram till årsstämman 2013.

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

Bolagets revisorer har för 2012 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har hittills bedömt att merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras.

Ledande befattningshavare

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

Information om de ledande befattningshavarna finns på sidan 96 i årsredovisningen.

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Årsstämman den 27 april 2012 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

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

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

Information och kommunikation

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

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

Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

Kontrollmiljö

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

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

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

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

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

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

Information och kommunikation

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

Uppföljning

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

BTS har ingen särskild granskningsfunktion (internrevision) baserat på bedömningen att det inte finns särskilda omständigheter i verksamheten – med hänsyn till koncernens storlek, organisation och rapporteringsstruktur - eller andra förhållanden som för närvarande motiverar det.

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i BTS Group AB, org.nr 556566-7119

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2012 på sidorna 90-93 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 11 april 2013

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor

Styrelse och revisorer

Michael Grindfors

Född 1956.

Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2009.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 50 420 aktier av serie B.

Michael Grindfors var tidigare VD på AlixPartners. Han har också arbetat på ledande befattningar inom bl.a. Boston Consulting Group, Goldman Sachs och Etonic. Michael Grindfors är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Mariana Burenstam Linder

Född 1957.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004. VD i Burenstam & Partners AB.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Kontanten AB och Svensk Lånemarknad AB. Styrelseledamot i Latour AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 22 100 aktier av serie B.

Mariana Burenstam Linder har bred erfarenhet från ledande positioner i flera svenska företag. Tidigare befattningar har bl.a. varit VD för Ainax, chef för Enskilda Banken och globalt ansvarig för Private Banking, Vice VD SEB, IT-chef för Trygg-Hansa och sedan SEB koncernen, VD för ABB Financial Consulting och VD för Nordic Management AB. Mariana Burenstam Linder är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Henrik Ekelund

Född 1955.

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Aktieinnehav i BTS Group AB (inklusive bolag): 816 000 aktier av serie A och 3 149 034 aktier av serie B.

Henrik Ekelund är BTS grundare och har varit VD sedan starten 1986.

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

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Stefan Gardefjord

Född 1958.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003. VD för Swedish Space Corporation.

Aktieinnehav i BTS Group AB: 15 000 aktier av serie B.

Stefan Gardefjord har varit VD för Logica Sverige AB och medlem i Logicas koncernledning och sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-datakoncernen, bl.a. som VD i olika dotterbolag, affärsområdeschef och koncernansvarig för marknad, försäljning och information. Tidigare befattningar har bl.a. varit konsultchef för Consab Consult AB och innan dess arbetade han inom ekonomi och IT för Dow Chemical AB. Stefan Gardefjord är gymnasieekonom.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Dag Sehlin

Född 1945.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003, styrelseordförande 2003–2008.

Aktieinnehav i BTS Group AB (inklusive närstående): 16 000 aktier av serie B.

Dag Sehlin har lång erfarenhet från ledande befattningar inom svensk finanssektor. Tidigare befattningar har bl.a. varit CFO och ställföreträdande VD för Posten AB, vice VD för OM-gruppen och dessförinnan olika positioner inom ekonomi och finans inom flera svenska företag. Han har också lång erfarenhet från arbete som fristående konsult och styrelseledamot i olika noterade företag och andra organisationer. Dag Sehlin är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

REVISOR
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB
Huvudansvarig revisor:
Magnus Thorling
Auktoriserad revisor

Ovanstående aktieinnehav avser förhållandet den 31 december 2012.

Från vänster: Stefan Gardefjord, Michael Grindfors (styrelseordförande), Henrik Ekelund (VD), Mariana Burenstam Linder och Dag Sehlin

Ledande befattningshavare

Henrik Ekelund

Född 1955.

VD och koncernchef för BTS Group AB.

Se föregående sida under Styrelse.

Stefan Brown

Född 1963.

CFO och vice VD för BTS Group AB.

Medarbetare i BTS sedan 1990.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 16 500 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 17 190 aktier av serie B.

Jonas Åkerman

Född 1963.

Executive Vice President.
VD för BTS USA.

Medarbetare i BTS sedan 1991.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 902 000 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 18 900 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2012.

Global Partners i BTS

Henrik Ekelund

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

Stefan Hellberg

Född 1957.
Executive Vice President.
Medarbetare i BTS sedan 1986.

Jonas Åkerman

Född 1963.
Executive Vice President.
VD för BTS USA.
Medarbetare i BTS sedan 1991.

Rommin Adl

Född 1964.
Executive Vice President.
Medarbetare i BTS sedan 1994.

Peter Mulford

Född 1968.
Executive Vice President.
Medarbetare i BTS sedan 1997.

Dan Parisi

Född 1968.
Executive Vice President.
Medarbetare i BTS sedan 1995.

Todd Ehrlich

Född 1968.
Executive Vice President.
Medarbetare i BTS sedan 1995.

Philios Andreou

Född 1967.
Executive Vice President.
VD för BTS Spanien och BTS Latinamerika.
Medarbetare i BTS sedan 2003.

Lou Schachter

Född 1964.
Executive Vice President.
Medarbetare i BTS sedan 2006.

Advantage Performance Group Inc.

Annika McCrea

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

Information till aktieägarna

Årsstämma 2013

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma tisdagen den 14 maj 2013 klockan 09.30 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar deltaga skall vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast tisdagen den 7 maj 2013 samt vara anmälda till BTS Group AB senast tisdagen den 7 maj 2013.

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

Vid anmälan skall aktieägaren uppge namn, person- alternativt organisationsnummer, adress, telefonnummer samt registrerat aktieinnehav.

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få deltaga i stämman, tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före tisdagen den 7 maj 2013 .

Utdelning

Styrelsen föreslår utdelning om 1,75 SEK per aktie.

Rapporter och ekonomisk information 2013

Delårsrapporter:

Januari–mars	14 maj 2013
April–juni	20 augusti 2013
Juli–september	7 november 2013
Bokslutskommuniké	februari 2014

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm, tel 08-58 70 70 00, fax 08-58 70 70 01, e-post ir@bts.com. Finansiell information från BTS Group AB publiceras även på www.bts.com.

Definitioner

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

Produktion: BTS Group AB, Corporate Communications i samarbete med Hill+Knowlton Strategies.
Foto: Getty Images, iStockphoto, Mats Högberg. Tryck: Elanders, Falköping, april 2013.

BTS STOCKHOLM
Grevgatan 34
114 53 Stockholm
Sverige
Tel. 08 58 70 70 00
Fax. 08 58 70 70 01

BTS AMSTERDAM
Rieker business park
John M. Keynesplein 13
1066 EP Amsterdam
Nederländerna
Tel. + 31 (0)20 615 15 14
Fax. +31 (0)20 388 00 65

BTS AUSTIN
401 Congress Avenue,
Suite 1510
Austin, Texas 78701
USA
Tel. +1 512 751 9333
Fax. +1 512 692 1840

BTS BANGKOK
128/27 Phyathai Plaza
Building (4th Floor)
Phyathai Rd. Kwaeng Thung
Phyathai
Khet Ratchathewi Bangkok
10400 Thailand
Tel. +66 2 216 5974

BTS BILBAO
c/o Simon Bolivar 27-1º, oficina
nº 4
48013 Bilbao
Spanien
Tel. +34 94 423 5594
Fax. +34 94 423 6897

BTS BRYSSEL
Rue d'Arenberg 44
1000 Bryssel
Belgien
Tel. +32 (0) 2 27 415 10
Fax. +32 (0) 2 27 415 11

BTS CHICAGO
200 South Wacker Drive
Suite 925
Chicago, IL 60606
USA
Tel. +1 312 509 4750
Fax.+1 312 509 4781

BTS HELSINGFORS
Korkeavuorenkatu 47 B
00130 Helsingfors
Finland
Tel. +358 9 8622 3600
Fax. +358 9 8622 3611

BTS JOHANNESBURG
267 West Avenue, 1st Floor
0046 Centurion, Gauteng
Sydafrika
Tel. +27 12 663 6909
Fax. +27 12 663 6887

BTS LONDON
37 Kensington High Street
London W8 5ED
Storbritannien
Tel. +44 207 348 18 00
Fax. +44 207 348 18 01

BTS LOS ANGELES
2029 Century Park East
Suite 1400
Los Angeles, CA 90067
USA
Tel. +1 424 202 6952

BTS MADRID
Calle José Abascal 42, 2º dcha
28003 Madrid
Spanien
Tel. +34 91 417 5327
Fax. +34 91 555 2433

BTS MELBOURNE
198 Harbour Esplanade,
Suite 404
Docklands VIC 3008
Australien
Tel. +61 3 9670 9850
Fax. +61 3 9670 9569

BTS MEXICO CITY
Moliere 13 – PH
Col. Chapultepec Polanco
C.P. 11560 México, D.F.
Tel. +52 (55) 52 81 69 72
Fax. +52 (55) 52 81 69 72

BTS MUMBAI
901, Techniplex - II, 9th Floor
Goregaon Flyover, Off S.V Road
Goregaon (West), Mumbai
400 062, Maharashtra
Indien
Tel. +91 22 6196 6800

BTS MÜNCHEN
Theresienhoehe 28
80339 München
Tyskland

BTS NEW YORK
60 E. 42nd Street, Suite 2434
New York, NY, 10165
USA
Tel. +1 646 378 3730
Fax. +1 646 378 3731

BTS PARIS
12 Rue Vivienne
75002 Paris
Frankrike
Tel. +33 1 40 15 07 43

BTS PHILADELPHIA
6 Tower Bridge, Suite 540
181 Washington Street
Conshohocken, PA 19428
USA
Tel. (toll free) +1 800 445 7089
Tel. +1 484 391 2900
Fax. +1 484 391 2901

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

BTS SAO PAULO
Rua Geraldo Flausino
Gomes, 85, cj 42
Brooklin Novo
04575-060 Sao Paulo-SP
Brasilien
Tel. +55 11 5505 2070
Fax. +55 11 5505 2016

BTS SCOTTSDALE
9455 E. Ironwood Square Drive,
Ste. 100
Scottsdale, AZ 85258
USA
Tel. +1 480 948 2777
Fax. +1 480 948 2928

BTS SHANGHAI
Suite 506B, West Office Tower
Shanghai Centre
1376 Nanjing Road West
Shanghai 200040
Kina
Tel. +86 21 6289 8688
Fax. +86 21 6289 831

BTS SINGAPORE
110 Amoy Street #02-00
Singapore 069930
Tel. +65 6221 2870
Fax. +65 6224 2427

BTS STAMFORD
300 First Stamford Place
Stamford, CT 06902
USA
Tel. +1 203 316 2740
Fax. +1 203 316 2750

BTS SYDNEY
Suite 2, Level 9,
39 Martin Place
Sydney, NSW, 2000,
Australien
Tel. +61 02 8243 0900
Fax. +61 02 9299 6629

BTS SÖUL
1220
24 Sajik-ro 8 gil
Jongno Gu – Seoul
Sydkorea 110-871
Tel. +82 2 539 7676
Fax. +82 2 2233 4451

BTS TAIPEI
7F, No. 307, Tun-Hua,
North Road
Taipei 105 , Taiwan
Tel. +886 2 8712 3665

BTS TOKYO
Kojimachi Brighton Bldg 2F
6-4-17 Kojimachi
Chiyoda-ku, Tokyo
102-0082, Japan
Tel. +81 3 6272 9973
Fax. +81 3 6672 9974

ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP
700 Larkspur Landing Circle,
Suite 125
Larkspur, CA 94939
USA
Tel. +1 800 494 6646
Fax. +1 415 925 9512

BTS

Catalysts for Profitability and Growth

www.bts.com