

 **BTS**

*Catalysts for Profitability and Growth*

Sydney, Australien



Stockholm, Sverige



New York/Stamford, USA



# Innehåll

3	Året i korthet
4	Vd-ord
6	Vision, mission, kunderbjudande, mål och strategier
9	Tillväxt, lönsamhet och förvärv
10	Affärsmodell
12	Kunder
14	Kundcase
16	Marknad
22	BTS lösningar
24	Så arbetar BTS
26	BTS kärnvärden
27	Medarbetare
28	Strategiska förvärv
30	BTS organisation
31	BTS processer
32	5-årsöversikt
34	BTS-aktien
36	Risk och känslighet
37	Förvaltningsberättelse
40	Räkenskaper
49	Noter
63	Revisionsberättelse
64	Styrelse och revisorer
65	Ledande befattningshavare
66	Adresser

## INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

### Årsstämma 2007

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma (ordinarie bolagsstämma) torsdagen den 3 maj 2007 klockan 13.00 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta skall vara registrerade i den av VPC förda aktieboken senast torsdagen den 26 april 2007 samt vara anmälda till BTS Group AB senast fredagen den 27 april 2007, kl. 16.00.

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

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

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste för att få delta i stämman tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos VPC AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före torsdagen den 26 april 2007.

## UTDELNING

Styrelsen föreslår utdelning om 1,00 SEK per aktie.

## RAPPORTER OCH EKONOMISK INFORMATION 2007

### Delårsrapporter

Januari–mars	3 maj 2007
Januari–juni	22 augusti 2007
Januari–september	8 november 2007
Bokslutskommuniké	februari 2008

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

Finansiell information från BTS Group AB publiceras även på [www.bts.com](http://www.bts.com)

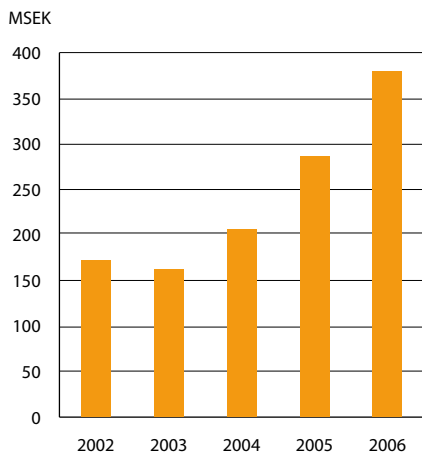
## DEFINITIONER

BTS Group AB BTS Group AB(publ)

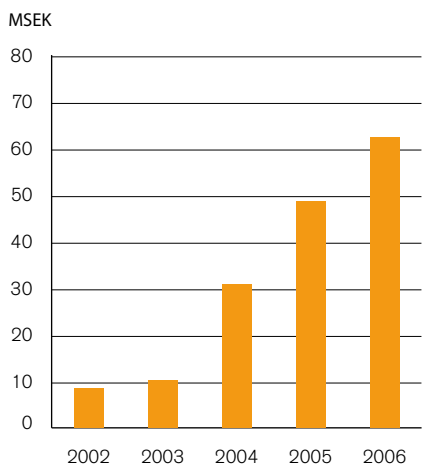
BTS, bolaget BTS Group AB med

eller koncernen dotterbolag (om ej annat framgår av sammanhanget)

### BTS:s intäkter 2002-2006



### BTS:s rörelseresultat 2002-2006



### BTS in the world

■ **Vision:** Världens främsta konsultföretag inom lärande och utveckling – som innoverar förändring, lärande och förbättring i företag

■ **Mission:** Vi samarbetar med våra kunder för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat

■ **Kunderbidande:** Vi utvecklar de synsätt och kompetenser som era medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat

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

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

### ■ Globala bolag som kunder

BTS arbetar för närvarande med fler än 350 företag runtom i världen som är verksamma inom branscher som telekom, IT, tillverkningsindustrin, finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi. Fler än 25 av världens 100 största bolag mätt i börsvärde är BTS-kunder. Några exempel är:

Accenture

AOL

Astra Zeneca

Boeing

Cisco

Coca-Cola

Carlsberg

Ericsson

GE

IBM

Maersk

Merck

Microsoft

Nokia

Philips

Roche

Sanitas

Sony

Texas Instruments

Toyota

Xerox



Chicago, USA



Melbourne, Australien

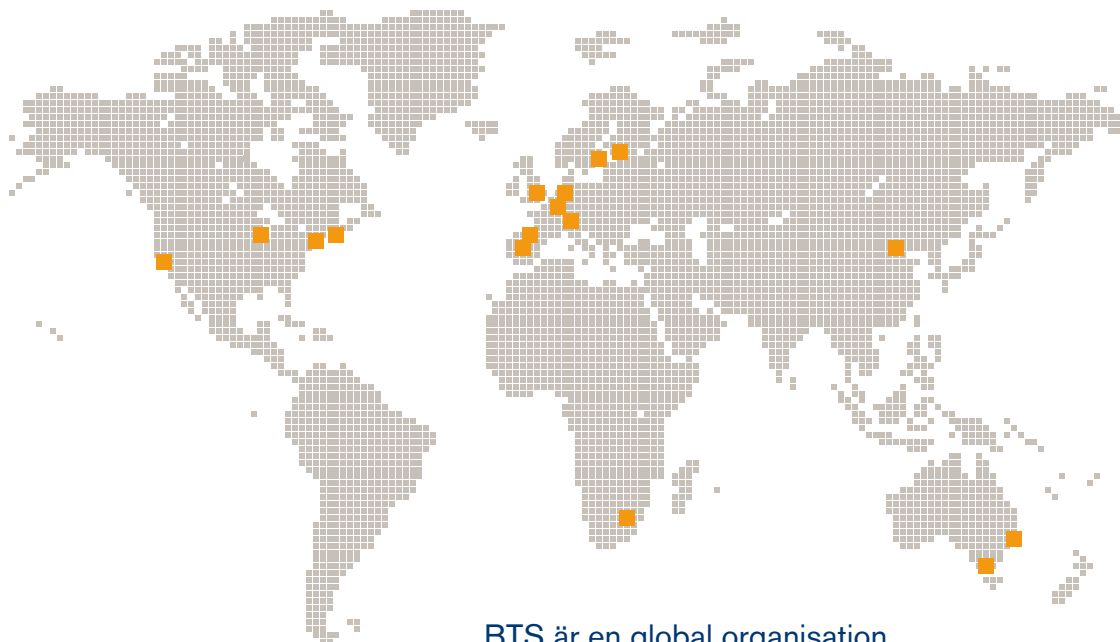


Johannesburg, Sydafrika

## BTS-koncernen är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag

Vi samarbetar med våra kunder för att förbättra affärsresultatet. Vi är världsledande på affärssimuleringar och andra upplevelse-baserade lösningar för lärande och utveckling vilka stödjer företags förändringsåtgärder relaterade till bland annat.

- Nya strategier och nyckeltal (KPI)
- Nya affärsmål
- Effektivisering av affärsprocesser
- Ledarskaps- och försäljningsutveckling
- Fusions- och förvärvsprocesser



BTS är en global organisation med kontor i Nordamerika, Europa, Asien och Afrika.



Helsingfors, Finland



Bilbao, Spanien



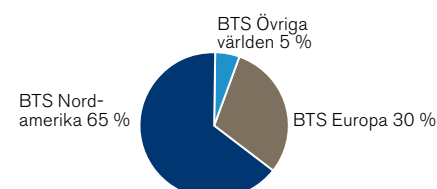
Bryssel, Belgien

# Året i korthet

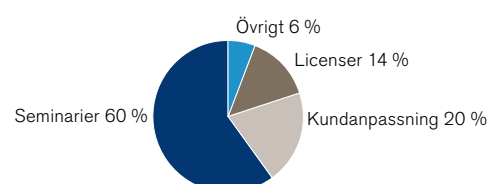
- Nettoomsättningen under året ökade med 32 procent och uppgick till MSEK 379,1 (286,1). Efter justeringar för valutakursförändringar uppgick tillväxten till 34 procent.
- Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) ökade med 33 procent till 67,6 (50,8) MSEK. Resultatet efter skatt ökade med 5 procent till MSEK 38,6 (36,8).
- Nya kunder under året var bland andra BBVA, Bank of America, EADS, Exxon Mobil, National Australia Bank, National Semi Conductor samt US Cellular.
- Två nya BTS-kontor har öppnats: Bryssel, Belgien och Chicago, USA.
- Under året har BTS förvärvat all affärsverksamhet i The Advantage Performance Group (APG) och The Real Learning Company (RLC).

Nyckeltal	2006	2005
Nettoomsättning, KSEK	379 097	286 119
EBITA, KSEK	67 625	50 766
Rörelseresultat, KSEK	62 355	48 696
Resultat före skatt, KSEK	61 005	55 058
Resultat efter skatt, KSEK	38 584	36 777
EBITA marginal, %	18	18
Rörelsemarginal, %	16	17
Vinstmarginal, %	10	13
Operativt kapital, KSEK	184 008	52 804
Avkastning på eget kapital, %	24	27
Avkastning på operativt kapital, %	53	165
Soliditet vid årets slut, %	45	64
Kassaflöde, KSEK	-29 091	-9 332
Kassaflöde från den löpande verksamheten, KSEK	41 120	37 455
Likvida medel vid årets slut, KSEK	72 054	101 145
Antal medarbetare i medeltal	165	143
Antal medarbetare vid årets slut	186	150
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2 298	2 001

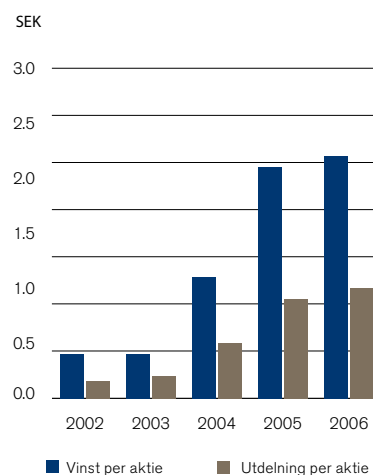
## Nettoomsättning per operativ enhet (%), 2006



## Nettoomsättning per intäktslag (%), 2006



## Vinst och utdelning per aktie, SEK



\* Ovanstående siffror har justerats med korrektionsfaktorn 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.



Philadelphia, USA



Madrid, Spanien



Scottsdale, USA

# VD-ORD

## “Fortsatt lönsam tillväxt”

2006 var ännu ett framgångsrikt år för BTS. Intäkterna ökade med 32 procent och rörelsevinsten med 28 procent. Vi fördubblade vår kundbas, säljorganisation och portfölj av produkter och lösningar – vilket ger oss en stark ställning och bredare bas för fortsatt lönsam tillväxt.



BTS genomsnittliga årliga tillväxt har varit 16 procent under de senaste tio åren, av vilken 14 procent har varit organisk. Under de senaste tre åren har koncernens genomsnittliga årliga tillväxt varit 33 procent, av vilken 19 procent har varit organisk. Under samtliga tio år har tillväxten varit lönsam, och under de senaste tre åren har den genomsnittliga EBIT-marginalen varit 16 procent.

Det finns flera drivkrafter bakom vår uthålliga, lönsamma tillväxt:

- vi verkar på en växande marknad
- vårt erbjudande har starka konkurrensfördelar
- vi genomför bra förvärv på en fragmenterad marknad
- vi har branschens bästa medarbetare

### Globalisering och ökat konkurrenstryck driver på marknadstillväxten för företagsutbildningar...

När Cingular och AT&T Wireless integreras efter en av världens största företagsfusioner någonsin...

När Sony Ericsson utvecklar sina ledare för att klara av att leverera bolagets framtida, lönsamma tillväxt...

När Juniper Networks genomför en kulturell förändring i sin världsomspännande försäljningsorganisation med 2 000 säljare för att utvecklas i takt med marknadsförändringar...

När Norska Posten skapar ett mer lönsamt, affärsorienterat och förändringsinriktat företag...

... bestämmer sig företagen för att investeringar i medarbetarnas förmåga och kompetens utgör en kritisk framgångsfaktor.

Det är en utveckling och ett angreppssätt som idag präglar de flesta branscher och geografiska marknader; vilket är en viktig förklaring till varför BTS marknad växer med fem till åtta procent per år.

### ...men traditionella metoder förlorar marknadsandelar

Traditionell utbildning levereras främst i form av föreläsningar, PowerPoint-presentationer, kompendier och gruppdiskussioner.

Det kan ge intressanta och stimulerande övningar, men de levererar inte tillräckligt bra resultat; jobbet blir inte gjort.

Jobbet blir gjort när deltagarna, de som lär sig, förändrar sitt affärsbeteende på sätt som leder till förbättrade resultat.

Forskning visar att sådana resultat uppnås för vuxna när de lär sig genom praktiska

övningar i en miljö som är nära förknippad med deras arbetssituation, och när de har tydliga mål och motivation att vilja förändra. BTS tillvägagångssätt fungerar enligt dessa välunderbyggda framgångsprinciper.

Detta förklarar varför företag som Cingular och AT&T Wireless, Sony Ericsson, Juniper Networks och Norska Posten väljer att arbeta med BTS för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat.

### Kunder köper mer av BTS

Vårt kunderbjudande är att utveckla de synsätt och kompetenser som medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat. BTS säkerställer att investeringar i lärande leder till bättre resultat och avkastning (ROI) genom:

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

Alla våra lösningar bygger på inläring genom "Learning by Doing"; deltagarna lär sig genom upplevelsebaserade lösningar – via IT-baserade simuleringar, manuella simuleringar eller så kallade "learning maps" och "EngageMaps" – i klassrummet eller på webben.

Lösningarna är skraddarsyddas för varje enskild kunds verksamhet och affärs mål. Resultaten säkras genom noggranna förberedelser och genomförande- och uppföljningsprocesser för varje deltagare i samarbete med hans/hennes chef.

Vi erbjuder våra kunder ett brett utbud av lösningar inom affärsmannaskap, ledarskap och försäljning. Vårt erbjudande finns idag över hela världen, med totalt fokus på kvalitet och resultat. Vi har en organisation i världsklass med medarbetare av toppkvalitet.

### Vår vision

När BTS grundades var vår vision att bli "världsledande på affärssimuleringar". Vi uppnådde denna vision redan 2004.

Vår nya vision omfattar att bli världens ledande organisation inom lärande och utveckling.

Denna vision utgör en spännande utmaning för oss. Med tanke på vår kundbas, portfölj av produkter och lösningar samt våra medarbetare är vi övertygade om att vi kommer att uppnå den.

## Organisk tillväxt utgör grunden

Grunden och huvuddelen i vår tillväxt är organisk – expansion av befintliga kontor, geografisk expansion i form av nya kontor samt genom utveckling av nya produkter och lösningar.

Under 2006 ökade intäkterna från befintliga kontor markant. Samtidigt öppnade vi nya kontor i Bryssel och Chicago och lanserade ett stort antal nya lösningar och produkter.

BTS har fortfarande endast nått en mindre marknadspenetration, och vi har en stark bas för fortsatt organisk tillväxt.

## Våra förvärv är fortsatt framgångsrika

Vi har under senare år lärt oss att vi även kan växa framgångsrikt genom förvärv på vår mycket fragmenterade marknad.

Hittills har vi genomfört fem framgångsrika förvärv:

- I januari 2002 grundades BTS Australien genom förvärvet av en verksamhet, som har vuxit fyrfaldigt.
- I augusti 2003 grundades BTS Spanien genom förvärvet av en verksamhet, som sedan förvärvet har vuxit trefaldigt.
- I februari 2005 förvärvades SMG i Philadelphia. SMG uppvisade kraftiga förluster och negativ tillväxt innan uppköpet. SMG har visat starka marginaler och viss tillväxt efter förvärvet både under 2005 och 2006; och tillförde värdefulla immateriella rättigheter i nya produkter och lösningar.
- I december 2005 förvärvades BGF i Helsingfors. BGF uppvisade förluster och negativ tillväxt under 2005; men vände tillbaka till stark tillväxt och betydande marginaler under 2006.
- I september 2006 förvärvades Real Learning Company (RLC) i Scottsdale, Arizona, och Advantage Performance Group (APG) i Tiburon, Kalifornien. Båda företagen uppvisade under fjärde kvartalet 2006 bättre tillväxt, resultat och marginaler än vad som tidigare förutsetts.

För att sammanfatta – fem framgångsrika förvärv hjälper oss att skapa lönsam tillväxt och tillför nya lösningar, marknader och kompetenser – vilket bygger en bredare bas för fortsatt tillväxt.

Vi planerar att fortsätta på den inslagna vägen. Vår marknad är mycket fragmenterad och det finns många möjligheter till intressanta förvärv. BTS har en konkurrensfördel genom sina meriter från väl genomförda integrations-

processer, vilket nu ökar antalet förvärvsmöjligheter vi får möjlighet att delta i.

## Förvärven av APG och RLC

Dessa förvärv, som gjordes i slutet av september förra året, tillför BTS två av USA:s mest framstående företag inom vår sektor – APG och RLC – båda kända för sin höga kundtillfredsställelse och innovationsförmåga. Kombinationen av våra organisationer skapar en förstärkt bas för fortsatt organisk tillväxt på USA-marknaden och globalt.

RLC:s innovativa utbud av lösningar inom ledarskap och säljutveckling skapar, i kombination med BTS portfölj av lösningar, ett komplett utbud inom affärsmannaskap, ledarskap och försäljning som vi kan erbjuda vår globala kundbas.

Tillskottet av APG:s mer än 200 kunder, 40 heltidsverksamma försäljningspartners och kundansvariga samt över 100 fristående utbildare skapar en mycket stark marknadskraft i USA. APG:s affärsmodell som baseras på starka individuella incitament att prestera och en hög andel rörliga kostnader är mycket attraktiv.

För att sammanfatta, de fem huvudsakliga fördelar med dessa två förvärv är:

1. Vi köper två företag som båda har en lång, solid bakgrund av lönsam tillväxt.
2. Vi får ett tillskott av 200 nya kunder samt en högpresterande, entreprenöriell säljkår.
3. Vi får tillgång till ett stort antal nya lösningar som vi kan sälja in till BTS kunder.
4. Vårt kombinerade totala erbjudande är bredare och mer attraktivt, vilket gör det lättare för oss att skaffa nya kunder.
5. Vi kan välkomna ett stort antal erfarna, kompetenta medarbetare.

Vi har redan dragit nytta av samtliga fem fördelar; resultatet inom APG och RLC växte markant under fjärde kvartalet 2006, vi har genomfört ett tiotal korsförsäljningsaffärer, samarbetet fungerar väl och vi skaffar oss nya kunder tack vare vårt breddade erbjudande.

## Framtidsutsikter

Vi har under lång tid visat vår kapacitet för uthållig organisk tillväxt, och de senaste åren har vi även skaffat oss erfarenhet av framgångsrika förvärv. Vår marknad fortsätter att växa, men vår marknadspenetration är fortfarande mycket låg. Vi har aldrig haft starkare förutsättningar för att leverera värde till våra kunder och för att konkurrera på marknaden.

Mot bakgrund av ett fortsatt starkt marknadsförhållande för BTS samt genomförda förvärv bedöms resultatet före skatt för 2007 att bli väsentligt högre än förra året.

Stockholm, mars 2007



Henrik Ekelund.  
VD och koncernchef BTS Group AB

# Vision, mission, kunderbjudande, mål och strategier

## Vår vision:

"Världens främsta konsultföretag inom lärande och utveckling – som innoverar förändring, lärande och förbättring i företag."



## Finansiella mål

BTS finansiella mål är:

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

## BTS kunderbjudande

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

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

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

## BTS-koncernens elva strategiska principer

### 1. Fokus

BTS är ett konsult- och utbildningsföretag. Vi fokuserar på det vi är bäst i världen på att göra; att skraddarsy och genomföra simuleringar med verklighetstroga scenarier som ger våra kunder ett starkt bättre resultat och en högre avkastning på sina investeringar i lärande (ROI). Varje ny lösning/tjänst som vi erbjuder ska bygga på den kärnkompetens som finns inom BTS.

### 2. Internationalisering

BTS är en global organisation som erbjuder tjänster runt om i världen till kunder som i huvudsak består av internationella/globala organisationer.

### 3. Organisk tillväxt i kombination med förvärv

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

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

### 4. Framgångsrika kunder och långsiktiga relationer

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

BTS etablerar långsiktiga relationer och partnerskap med kunder som baseras på leverans av toppkvalitet och tydligt synbara resultat och starka kundrelationer. Genom att utnyttja potentialen i vår portfölj av lösningar och kompetenser skapar vi sviter av lösningar som används inom olika delar i våra kundorganisationer – vilket resulterar i ett återkommande och växande intäktflöde – under långa tidsperioder.

### 5. Positionering genom högre mervärde och differentiering

BTS tjänster är differentierade genom överlägsna affärsresultat och hög avkastningsgrad (ROI) på investeringar i lärande. De vanligaste differentieringsfaktorerna för BTS är:

- Uppplevelsebaserade lösningar – t.ex. simuleringar
- Kundunika anpassningar
- Resultatprocesser
- Kundnärlighet och fokus
- Kompetenta medarbetare med fokus på kvalitet
- Global närvaro
- Brett sortiment av lösningar
- Innovation



## 6. Erbjudna lösningar och licenser – inte sälja tid

BTS priser är generellt fasta och inte tim-baserade.

BTS kapitaliserar på sina immateriella rättigheter – för att skapa återkommande inkomster – och strävar efter att öka licensernas andel av totalförsäljningen.

## 7. Nätverksorienterad försäljning och marknadsföring

BTS ökar kontinuerligt kvantiteten och förbättrar kvaliteten på de resurser som avsätts till kundkontakter och försäljning. Detta är viktiga förutsättningar för BTS tillväxt.

Våra prioriteringar:

1. Befintliga kunder
2. Nya potentiella kunder som genereras genom nätverket av befintliga kunder
3. Kvalificerade, utvalda prospect som kan dra nytta av våra konkurrensfördelar

## 8. Värdekedjan – fokus på strategiska tillgångar och högt värde

BTS fokuserar på att internt utveckla samt att äga/kontrollera:

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

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

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

## 9. Ett företag – en "best practice"

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

Vi förenar två tillvägagångssätt:

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

## 10. Förnya! Och utveckla nära kunden

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

## 11. Medarbetare och företagsanda

BTS medarbetare är alla väl synliga för kunden och den företagsanda de präglas av har avgörande betydelse för kundtillfredsställelsen. BTS prioriterar en positiv och professionell företagskultur. Rekrytering, utveckling och engagemang bland våra medarbetare – för att skapa affärsfokuserade, högpresterande individer inom hela organisationen – är en viktig drivkraft för vår tillväxt.

## Vår mission:

"Vi samarbetar med våra kunder för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat."





Kassa

Hantering Import

Produktionskostnad

Kundernas pengär

Orderkort

Tagna Orderkort

Lån Ranta

	Ar. 1	Ar. 2	Ar. 3

Grundkostnad	+	Ar. 1	=	
	+	Ar. 2	=	
	+	Ar. 3	=	
	+	Ar. 4	=	

Varuslag	Ar. 1	Ar. 2	Ar. 3

# Tillväxt, lönsamhet och förvärv

## Kontinuerlig tillväxt

BTS har visat vinst varje år sedan grundandet 1986. Tillväxten har i genomsnitt varit 16 procent per år de senaste 10 åren, varav 14 procent har varit organisk tillväxt. De senaste tre åren har BTS vuxit med 33 procent per år. Av den tillväxten har 19 procent varit organisk. Företaget har uppnått detta oberoende av konjunkturen, påtagliga kostnader för förvärv, investeringar i produktutveckling och marknads-etablering internationellt. Till stor del baseras denna utveckling på den dynamiska affärsmodellen och entreprenörsdrivna organisationen.

Under senare delen av 1990-talet byggde BTS en större kundbas och utvecklade ett antal viktiga kundrelationer. Goda marknadsförhållanden, nya initiativ liksom etableringen av kontor i USA och Storbritannien samt i Finland och Sydafrika, spelade en viktig roll för att stärka företaget under denna period.

Under lågkonjunkturen mellan 2001 och 2003, lyckades BTS bibehålla intäktsnivån – trots det ogynnsamma affärsklimatet – genom att hålla fast vid den sedan tidigare etablerade framgångsrika långsiktiga strategin.

## Nysatsningar

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

- Nya skräddarsydda affärssimuleringar utvecklades och såldes till företag inom fyra nya branscher: finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi
- Etablering på två nya marknader: Australien och Spanien
- Försäljningsorganisationen liksom samarbetet med strategiska externa partners och distributörer förstärktes
- Kundbasen ökade snabbt

## Ökad lönsamhet

BTS strävar ständigt efter att öka lönsamheten. Förändringar och nysatsningar som genomförts av företaget under konsolideringsperioden mellan 2001 och 2003 har, i kombination med större fokus på att öka andelen licensintäkter, byggt en stabil grund för intäkstillväxten och lönsamheten 2004-2006.

## Lämpliga förvärv

BTS expansionsstrategi är främst grundad på organisk tillväxt. Företagets förvärvsstrategi har ytterligare stärkt dess position.

BTS förvärvsstrategi strävar efter att skapa en bredare bas för framtida organisk tillväxt och att samtidigt aktivt konsolidera en mycket fragmenterad marknad samt att skapa möjligheter att hjälpa både befintliga och nya kunder med värdehöjande produkter och tjänster.

Under 2002 och 2004 har företaget gjort ett antal förvärv i olika länder. De har alla bidragit på ett positivt sätt till BTS jämna tillväxt och starka ekonomiska resultat.

## Förvärv under 2005 och 2006

Under de två senaste åren har BTS förvärvat The Strategic Management Group Learning Solutions (SMG, USA, 2005), Business Game Factory (BGF, Finland, 2005), The Advantage Performance Group (APG, USA, 2006) och The Real Learning Company (RLC, USA, 2006).

Dessa förvärv har stärkt företaget på många olika sätt:

- Genom att expandera på områden som ledarskap och försäljning (världens näst största utbildningsmarknad efter IT) och "Operational Excellence", har BTS breddat sitt erbjudande. På så vis är företaget mindre känsligt för förändringar i konjunkturen
- De nya företagen inom koncernen har tillfört ny och utbildningsrelaterad teknik och nya leveransmetoder
- Förvärven har väsentligt ökat BTS kundbas
- Värdefull ny kompetens och talang har tillkommit

Som ett resultat har BTS blivit ett mer komplett företag med grunden att nå vår vision "Världens främsta konsultföretag inom lärande och utveckling – som innoverar förändring, lärande och förbättring i företag".

BTS har visat vinst varje år sedan grundandet. Tillväxten har i genomsnitt varit 16 procent de senaste 10 åren varav 14 procent organiskt. Förvärv har skapat synergier i nya lösningar och kunskap som ökar tillväxttakten.

## Fem framgångsrika förvärv

2002

**BTS Australien grundas genom förvärv**

2003

**BTS Spanien grundas genom förvärv**

2005

**Förvärv av SMG, Philadelphia, USA**

2005

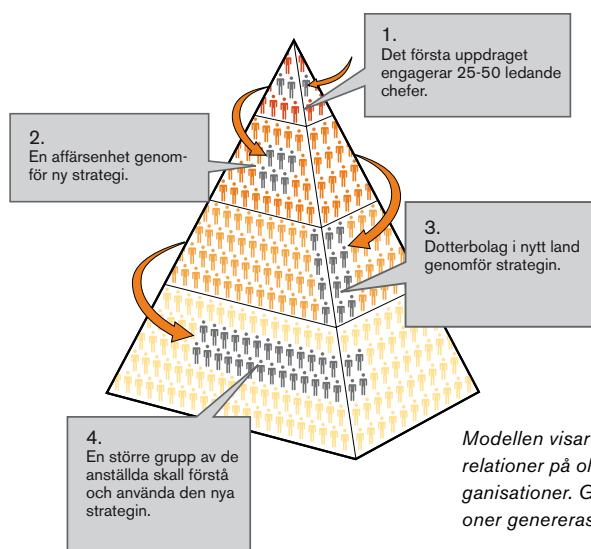
**Förvärv av Business Game Factory, Helsingfors, Finland**

2006

**Förvärv av The Real Learning Company, Scottsdale Arizona och The Advantage Performance Group, Tiburon, Kalifornien**

# Affärsmodell

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



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

## Tillväxt

### Långsiktiga kundrelationer

Grunden för tillväxt ligger i BTS förmåga att skapa långsiktiga kundrelationer på olika nivåer i kundorganisationen.

Ett initialt kunduppdrag för BTS skapas och genomförs oftast med kundens ledande chefer och nyckelpersoner. En produktutvecklingsprocess utförs i nära samarbete med kunden.

BTS förmåga att leverera positiva resultat som väl överträffar kundens förväntningar i ett initialt projekt leder ofta till en andra fas där kunden efterfrågar anpassade lösningar för bredare grupper av ledare och anställda på olika nivåer i organisationen.

### Nätverksbaserad marknadsföring

BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher. Det viktigaste sättet att bibehålla värdefulla kundrelationer är att bygga nätverk som består av personer som har genomfört ett eller fler av BTS affärsprogram.

Sådana nätverk, som utgörs både av dem som fattar strategiska beslut om utbildning 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 bolag. När uppdrag har slutförts för dessa företag tjänar de som positiva referensprojekt vid nyförsäljning till andra företag i branschen – liksom företag i andra branscher.



BTS värdesätter sina kundrelationer. Deltagare i företagets affärsprogram är viktiga framtida kunder. Nya uppdrag genereras ofta genom tidigare kursdeltagare, som har bytt arbete eller företag, och som anlitar BTS från sin nya ställning.

### Geografisk expansion med begränsad risk

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

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

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

### Förvävsstrategi

BTS tillväxt ska primärt ske organiskt. Under de senaste åren har företaget genomfört förvärv i olika länder.

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

### Intäktsmix

#### Utveckling av intäktsmixen

BTS intäkter härrör sig från:

- Kundanpassning
- Lärarledda seminarier
- Licenser

BTS arbetar kontinuerligt med att utveckla och kombinera olika utbildningsmetoder för att säkerställa optimal värdehöjande kundnytta och samtidigt stärka sitt eget intäktsflöde och sin 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 med hjälp av förbättring och finjustering av utvecklingsmetoder liksom ökad återanvändning av tidigare utvecklingsarbeten.

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

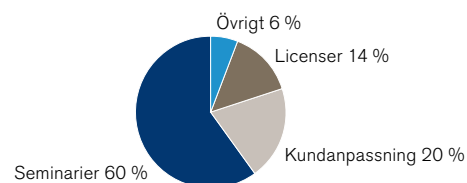
### Seminarier – utgör merparten av intäkterna

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

### Ökade licensintäkter

BTS levererar även lösningar via webben, på CD och i form av manuella lösningar. Det kan ske genom att sälja licenser som möjliggör för kunderna att nå stora grupper av anställda oavsett var de befinner sig. Det är även ett mycket lönsamt sätt att exploatera BTS kunnande.

### BTS intäktsfördelning (%), 2006



# Kunder

Många av världens ledande företag visar stort förtroende för BTS. I takt med kundernas ökade förändringsbehov och BTS utveckling av nya utbildningslösningar, fördjupas företagets kundrelationer och nya kunder tillkommer.

## Exempel på några av BTS kunder:

Accenture  
AOL  
AstraZeneca  
BASF  
Boeing  
Cisco  
Coca-Cola  
Carlsberg  
Ericsson  
GE  
Honeywell  
IBM  
Juniper  
Maersk  
Merck



### Värdefull kundbas

#### Världens ledande företag

BTS är den helt ledande aktören på marknaden för skräddarsydda simuleringar som riktar in sig på affärsmannaskap och strategisk företagsledning.

För närvarande har BTS ungefär 400 aktiva kunder. Mer än 25 av världens 100 största företag mätt i börsvärde är kunder till BTS.



*Ungefär 80 procent av de årliga intäkterna kommer normalt från kunder som BTS har arbetat med redan under tidigare år. I dag varar en typisk kundrelation i sex till åtta år - ibland även längre.*

### Viktiga kundrelationer

BTS främsta målgrupp är globala företag med ett stort antal anställda. BTS ser en betydande potential i att växa tillsammans med befintliga kunder. Där finns en återkommande efterfrågan beroende på det ständiga förändringsbehovet och företagets fortlöpande efterfrågan på affärsutbildning som relaterar till genomförande av strategier – 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. Framöver kommer BTS även att växa i nya branscher.

### Globala kunder i flera branscher

BTS har hittills byggt upp en stark position på marknaden inom sju 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.

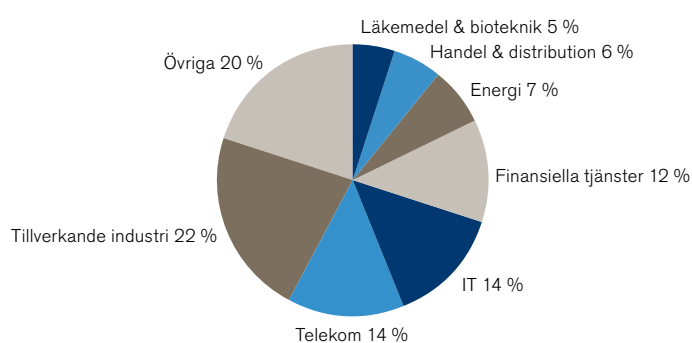
Under lågkonjunkturen i början på 2000-talet breddade BTS sina positioner genom att gå in i ytterligare fyra branscher: finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi. Trots det ogynnsamma affärsklimatet lyckades BTS utöka kundlistan med multinationella företag som Barclays, Honda och Centrica. De senaste åren har BTS också vuxit inom områden som snabbbröliga konsumtionsvaror samt tjänstesektorn.



IT	Telekom	Finansiella tjänster	Läkemedel & bioteknik	Handel & distribution	Tillverkande industri	Energi	Övriga
Cisco	Ericsson	BBVA	Astra Zeneca	Federated	Boeing	Schlumberger	Maersk
IBM	Telstra Corporation	Posten Norge	Roche	Paperlinx	Weyerhaeuser	Vattenfall	AOL
Microsoft	Nokia	Bank of America	Merck	Schneider	Philips		

Exempel på BTS kunder inom olika branscher.

### BTS intäktsfördelning per bransch (%), 2006



Diagrammet visar intäktsfördelningen mellan olika branscher under 2006. Betydelsen av branscher som finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi har ökat genom medveten diversifiering. "Övriga"-kategorin omfattar kandidater i BTS nya tillväxtbranscher.

- Microsoft
- Nokia
- Philips
- Posten Norge
- Roche
- Sanitas
- Schlumberger
- Sony
- SonyEricsson
- Telstra Corporation
- Texas Instruments
- Toyota
- Vattenfall
- Weyerhaeuser
- Xerox

## Why should a company buy from BTS?

### 1. A MAJOR MERGER

#### Cingular & AT&T Wireless

“How do we align the merging companies and execute faster to achieve the synergies?”

America's largest wireless company has partnered with BTS around the project “Getting to Great”, which is a merger integration initiative for Cingular's management team. The project objective is to align management behind the common strategies, goals and execution capabilities of the merged company. BTS have covered the top 1,200 executives and the mid 7,000 managers and the remaining organization through e-learning.

### 2. A NEW BUSINESS STRATEGY

#### Weyerhaeuser

“How do we get the organization behind our strategy – working in the same direction?”

A global forest products company reinvents itself during the past five years and partners with BTS for strategic alignment & buy-in to the new CEO's corporate strategy – The Roadmap for Success, with many new key initiatives.

### 3. TO GENUINELY UNDERSTAND OUR CUSTOMERS

#### Honda

“How can we give all our key people a backbone understanding of what drives the success of our customers?”

One of the leading manufacturers of automobiles and the leading manufacturer of motorcycles in the world. BTS has provided a unique car dealership simulation to 350 Honda sales consultants entitled “walking a mile in your customer's shoes”. It gives the participants strong AHA's of what drives the success of its customers – through an “inside experience”.

### 4. TO TRULY CHANGE A BUSINESS

#### Norway Post

“How do we change to a new business strategy, operation and culture?”

The background for the changes was a decline in the volume of letters, ongoing deregulation of the postal market, internationalization and an increase in competition. Therefore, a tailor made training initiative was implemented for 125 senior managers, 250 middle managers and 950 first line managers.

“We built simulations designed to prepare our managers for the change of behavior required,” says Kaare Frydenberg, former President of Norway Post.



### 5. ENHANCING BUSINESS ACUMEN

#### Cisco

“How do we develop the three pillars of business acumen; applying drivers of profit and value, a market-oriented approach and a helicopter view of the business?”

BTS has developed and implemented a customized business simulation for 450 managers from the global Cisco organization to develop the business acumen of the managers. The program is a part of Cisco's “Business Leadership Program”.



We partner with our clients to accelerate change and improve business results. In global companies all over the world, BTS' training solutions are an integral part of the client's most important strategic change projects.



## 6. DEVELOPING MORE EFFECTIVE LEADERS

### Federated Department Stores (Macy's, Bloomingdale and more)

“How do we truly enhance our capability to lead and manage with better business results?”

One of the largest department store companies in the United States – it owns both Macy's and Bloomingdales. BTS developed and implemented a leadership program involving tailor-made business simulations to reinforce managers' understanding of how business and leadership decisions impact results and competitiveness.

## 7. IMPLEMENTING STRATEGIES

### BG Group

“How do we implement new strategies in a successful and profitable way?”

A world leader in natural gas, where BTS supports executive management in corporate change processes and the implementation of new strategies with the objective to create a more successful and profitable company through real life, tailor made business simulations.

## 8. A SENIOR EXECUTIVE DEVELOPMENT PROGRAM

### Tyco International

“How do our Senior Executives excel in business acumen?”

A global manufacturing and service company, where BTS is a partner in the development and delivery of a business acumen simulation as part of its Senior Executive Development Program. The leadership initiative targets the company's top executives.

## 9. DEVELOPING A WORLD CLASS SALES FORCE

### Juniper Networks

“How do our sales people win more deals and more profitable deals?”

Juniper Networks partnered with BTS to drive a cultural shift through their 2,000 world-wide sales force to be more effective in today's market place. The initiative has led to the winning of significant amounts of new business.

## 10. DEVELOPING EFFECTIVE BUSINESS STRATEGIES

### Centrica

“How can we improve the capacity to develop effective business strategies?”

BTS has developed a program for the 200 most senior executives at Centrica, UK's largest company in the field of energy and service for households. The objective was to deploy Managing for Value (MfV) to all areas of Centrica through the practical application of MfV theories, tools and methods, and improving the capacity of the senior executives to develop business strategies.

## 11. IMPROVING OPERATIONS

### The Carphone Warehouse Group

“How can we improve profit and cash flow through better stock management?”

The largest retailer of mobile communications solutions in Europe. BTS has delivered board simulations to increase insight into how an improved stock management strategy would affect the company. A direct result of this project is that more than 300 separate measures were introduced to improve profitability.

# Marknad



I dag finns en stor efterfrågan på företagsutbildningar. Det konstanta förändringstrycket inom alla branscher runtom i världen placerar strategigenomförande högst upp på företagens dagordning. BTS skräddarsydda simuleringar med upplevelsebaserade scenarier som utgångspunkt motsvarar globala företags behov av stöd i effektiva och åtgärdsorienterade förändringsprocesser.

## Globala marknadskrav

### Förändringstryck

Globala bolag ställs inför ökad komplexitet och ständigt förändringstryck på grund av avreglering, globalisering och tekniska framsteg. Därför måste chefer prioritera att öka mottaglighet för förändringar, skapa en sammanhållen affärsstrategi samt förstärka strategigenomförandet i praktiken.

Naturligtvis har högkvalitativa processer och strategigenomförande alltid varit viktiga frågor för företagsledning. Men dagens ständiga förändringstryck inom alla verksamheter gör dessa utmaningar ännu mer krävande.

Enligt en rapport från 2006 skriven av Economist Intelligence Unit<sup>1</sup>, är de företagsstrategier som höga chefer betraktar som viktigast för att öka intäktstillväxten i sina företag följande:

- Skapa nya kundrelationer
- Bygga närmare relationer med befintliga kunder
- Utveckla nya produkter och tjänster.
- Hitta nya samarbetspartners och former för detta
- Komma in på och utveckla utländska marknader
- Främja prestationshöjande åtgärder
- Uppnä tillväxt genom fusioner och förvärv

BTS är ett ledande konsultföretag inom lärande och utveckling som erbjuder skräddarsydda lösningar med upplevelsebaserade scenarier inom affärsmannaskap, försäljning, ledarskap och "Operational Excellence" – lösningar som motsvarar de multinationella företagens behov. Detta har bidragit till att BTS har blivit så framgångsrikt och nu har fler än 25 av världens 100 största bolag mätt i börsvärde på sin kundlista.

### Sammanhållen affärsstrategi

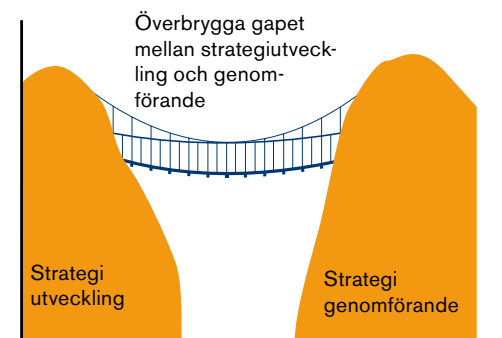
BTS stöder företagsledning i att driva förändringsprocesser och genomföra strategier med syfte att skapa mer framgångsrika och lönsamma företag – genom att få en mer sammanhållen affärsstrategi som överbryggat gapet mellan strategiutveckling och operativt genomförande.

Det finns en tydlig potential i många företag att förbättra genomförandet av beslutade strategier. Att formulera en strategi är en sak, men att genomföra den på ett fungerande sätt i en hel organisation är svårare – vilket förklarar varför strategigenomförandet ofta misslyckas. Å andra sidan, de företag som lyckas genom-

föra sina strategier och nå sina mål gör också meningsfulla investeringar i medarbetare – för att få dem att sluta upp kring företagets strategi och förbättra deras förmåga att genomföra den.

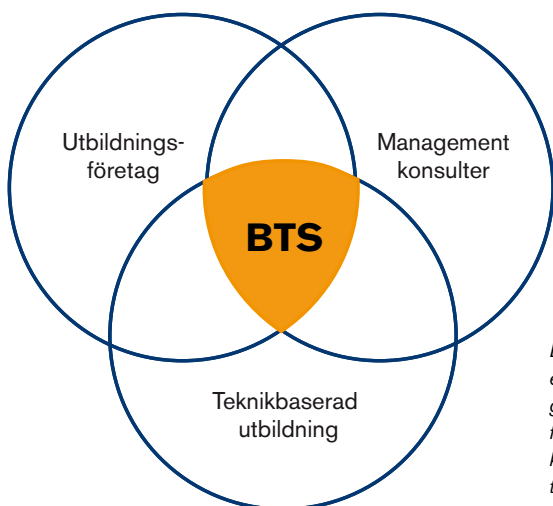
### Konvergens mellan branscher

Det finns en ökad efterfrågan på marknaden efter kunskapsintensiva tjänsteföretag som stöder globala företags strävanden att genomföra strategier. Sådana tjänsteföretag omfattar managementkonsulter och företag som tillhandahåller affärsutbildning och teknisk-baserad inläring. Det är inom ramen för denna utveckling som BTS och dess erbjudande av simuleringar med upplevelsebaserade scenarier passar in. BTS lösningar skapar och utvecklar ett mycket lönsamt nischsegment i skärningen mellan dessa kompetenser.



*BTS lösningar för försäljning, ledarskap och "Operational Excellence" gör det möjligt att minska gapet mellan strategiutveckling och det operativa genomförandet av strategierna. BTS skapar en större mottaglighet för förändringar, en sammanhållen affärsstrategi samt förstärker kompetensen att praktiskt genomföra de strategiska förändringarna.*

<sup>1</sup> CEO Briefing: Corporate Priorities for 2006 and beyond, The Economist Intelligence Unit, 2006.



*BTS lösningar fyller behoven i en lönsam nisch i marknaden genom att kombinera kompetens från olika områden: management konsulter, utbildningsföretag och teknikbaserad utbildning.*



## Immateriella tillgångar

### Human- & organisationskapital

BTS lösningar hjälper globala företag att upprätthålla och öka värdet av deras immateriella tillgångar i form av human- och organisationskapital.

Accenture beräknar att värdet av immateriella tillgångar har ökat från 20 procent av värdet i företag inkluderade i S&P 500 år 1980 till ungefär 70 procent i dag.<sup>1</sup>

Det bästa sättet att stödja denna utveckling är att utnyttja och investera i immateriella tillgångar:

- Humankapital som kompetens, utbildning och kunskap
- Organisationskapital som företagskultur, ledarskap, en sammanhållen affärsstrategi och teamwork

Dessutom bekräftar en studie från Accenture/Economist Intelligence Unit att dagens höga chefer ser hanteringen av immateriella tillgångar som en mycket viktig fråga: 94 procent betraktar den heltäckande styrningen av immateriella tillgångar som viktig medan 50 procent anser den vara en av de tre viktigaste ledningsfrågorna som deras företag ställs inför.<sup>2</sup>

### “Global war for talent”

Globaliseringen och företagets tillväxt kräver ett ökat antal välutbildade, mångsidiga individer som klarar av att konkurrera på en global kompetensmarknad. Men eftersom den relativa

storleken på den tillgängliga kompetenspoolen blir mindre, har denna utveckling lett till “global war for talent”.

Som ett resultat av detta har det blivit ännu viktigare att se till att såväl chefer som medarbetare på alla nivåer är engagerade – både intellektuellt och känslomässigt – när det gäller hur de ser på sina strategiska och operativa roller inom de organisationer där de är verksamma.

I USA och på de största europeiska marknaderna innebär de stora pensionsavgångarna av fyrtilialister att företagen kommer förlora ett stort antal erfarna medarbetare under de kommande tio åren. Följaktligen kommer företagen att konkurrera om unga arbetssökande, lära sig att hitta nya källor till kompetens liksom att vidareutbilda nya medarbetare så fort de har anställt dem.

### Många kunskapsarbetare

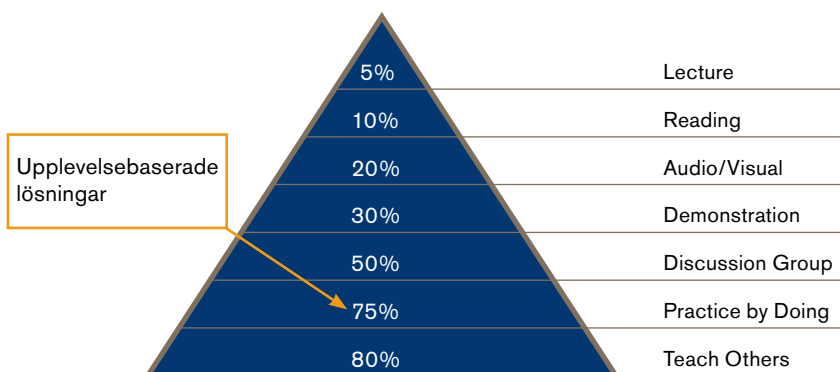
Eftersom “kunskapsarbetare” nu utgör en stor och växande andel av de anställda i världens största företag, kommer vi att få se ett växande behov av att tillmötesgå deras krav på affärsrelaterad utbildning.

Enligt McKinsey utgör högutbildade medarbetare, eller kunskapsarbetare, i dag upp till 25 procent eller mer av arbetsstyrkan inom finansiella tjänster, hälsovård, high-tech, läkemedelsindustrin samt inom media och underhållning.<sup>3</sup> Kunskapsarbetare är företagets mest värdefulla medarbetare, vilket gör det särskilt viktigt för organisationer att hålla dem engagerade.

1 Accenture's Outlook Journal, Getting a Truer Picture of Shareholder Value, June 2005.

2 Accenture's Outlook Journal, Future Value: The 7 USD Trillion Challenge, February 2004.

3 The McKinsey Quarterly, The 21st-Century Organization, 2005, No 3.



Beroende på vilken utbildningsmetod som används behåller individen olika mängder kunskap. Upplivelsesbaserad inläring såsom simuleringar, "Learning Maps" och EngageMaps" ingår i kategorin "Practice by Doing".

Källa: The Learning Pyramid, from Corporate Universities, Jeanne Meister

## Tillväxtmönster

### Branschöverskridande likheter

BTS verksamhetsområde går igenom ett utvecklingsmönster liknande det som managementkonsultföretagen följde under 1980- och 1990-talen. De faktorer som har bidragit till utvecklingen av managementkonsultbranschen under de senaste 20 åren är de som också bidragit till den snabba tillväxten för BTS.

För det första har komplexiteten i dagens näringsliv ökat behovet av extern konsultkompetens för att leda nödvändiga förändringsprojekt.

För det andra har nedskärningar lett till att många företag inte har tillräckligt med interna resurser i form av humankapital för att kunna utföra alla nödvändiga uppgifter.

För det tredje har BTS, precis som ledande managementkonsultfirmor, kunnat expandera över hela världen genom att arbeta med globala företag i olika branscher.

## Värdet av simuleringsinläring

### Bevara kunskap

Affärsutbildning genom skraddarsydda lösningar och upplivelsesbaserad inläring, såsom affärssimuleringar, "EngageMaps", "Learning Maps", med verklighetstroga scenarier är överlägsna konventionellt lärande både när det gäller effektivitet och slutresultat. Detta förklarar varför kunder i BTS målgrupp i allt högre grad väljer den här typen av lösningar.

Forskning visar att inläring genom praktiska, verklighetsbaserade övningar leder till att den förvärvade kunskapen finns kvar hos individen längre än om inläringen baserats på andra utbildningsmetoder.

### "Kloka" beslutsfattare

En organisations inlärningsstrategi sträcka sig längre än till att bara bygga kunskap. Den måste riktas mot att vidareutveckla människor som fattar "kloka" beslut. Ett viktigt steg i denna process är att ge dem möjlighet att skaffa sig ny erfarenhet. Skraddarsydda simuleringar med upplivelsesbaserade scenarier – som dem BTS erbjuder – tillhandahåller allt detta.<sup>1</sup>

### Större förståelse

Dessutom visar undersökningar att upplivelsesbaserad inläring såsom affärssimuleringar har möjligheter att skapa "mikrovärldar" där deltagare får en bättre förståelse inte enbart av individuella effekter av beslut på ett företag, utan även för de interaktiva effekterna på omvärlden, konkurrenterna i branschen samt de anställda – allt inom ramen för en simulerad övning. Affärssimuleringar utgör en inlärnings- och utvecklingsprocess som bidrar till skapandet av en mer sammanhållen affärsstrategi och ett framgångsrikt genomförande av densamma.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jeremy J. Hall, Corporate Cartooning – The Art and Science of Computerized Business Simulation, 2001.

<sup>2</sup> Jonathan R. Anderson, The Relationship Between Student Perceptions of Team Dynamics and Simulation Game Outcomes: An Individual-Level Analysis, 2005.

## Marknadsutveckling

### Mer affärsutbildning

Enligt IDC, den ledande globala aktören inom marknadsinformation, förutspåddes marknaden för "corporate training in business skills" ha en årlig tillväxttakt om 8,1 procent under perioden 2004-2009.<sup>1</sup> Ett antal andra marknadsundersökningar förutspår också en tillväxt mellan 5-8 procent.

Baserat på sina internationella erfarenheter tror BTS tror att marknadssegmentet för affärsutbildningar baserade på simuleringar kommer att växa snabbare än totalmarknaden.

Stora multinationella företag, de organisationer som utgör BTS målgrupp, tenderar att behöva hantera en snabbare förändringstakt, mer omfattande bruk av nya teknologier och ökad konkurrens jämfört med andra typer av organisationer. Marknaden för BTS lösningar visade en betydande tillväxt under 2006 – en trend som förväntas fortsätta 2007.

I USA är efterfrågan fortsatt hög för utbildningsrelaterade tjänster som stöder förändringsprocesser, strategigenomföranden och resultatförbättringar hos företag. Marknaderna i Europa, Australien, Sydafrika och Östasien visar också en ökad efterfrågan.

### USA visar vägen

USA är fortfarande ledande inom affärsutbildning tack vare hemmamarknadens storlek och homogeniteten i landets näringsliv. Amerikanska företag ligger långt framme i att använda den här typen av lösningar för att utveckla sina verksamheter. USA:s företag utgör en global styrka i affärsvärlden. Enligt Fortune Global 500:s ranking för 2006, är 60 procent av världens största företag amerikanska.

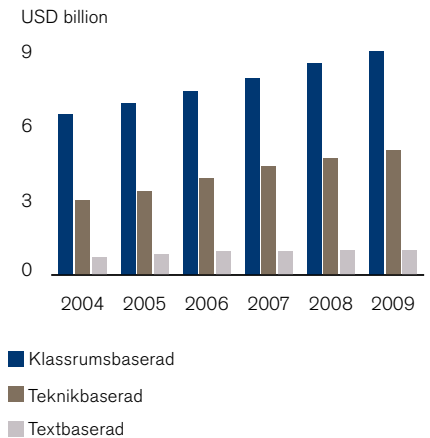
Amerikansk engelska är det globala affärs-språket. Likaså är de ledande managementmodellerna och handelshögskolorna amerikanska. Enligt Financial Times Global MBA:s ranking för 2006, är åtta av de tio främsta handelshögskolorna i världen amerikanska.

### Andra marknadstrender

I sin rapport lyfter IDC fram ytterligare ett antal affärsutbildningstrender som BTS anser vara viktiga för företagets utveckling såsom:

- **Globala lösningar:** Företag behöver utbildningslösningar som täcker den totala bredden av deras internationella verksamheter. Likaså vill de ha möjlighet att genomföra kurser på olika språk.
- **Teknikbaserad utbildning:** Globaliseringen driver också på behovet av flexibilitet och kostnadseffektivitet. Som ett resultat spelar teknikbaserade lösningar en allt viktigare roll i affärsutbildningar. Multinationella företag vill ha teknikbaserade utbildningsprogram som använder sig av Internet, intranät och CD-rom.
- **Helhetslösningar:** I ökad utsträckning efterfrågas utbildningsföretag som tar ett helhetsansvar för lösningar. Detta omfattar behovsanalys, innehållsutveckling, genomförande och teknik liksom kvalitativ uppföljning.
- **Mätbar påverkan:** Kunder vill kunna följa upp resultaten från utbildningsprogram för att se hur de bidrar till att uppnå organisationens affärsmål. Allt fler kunder begär underlag för bedömning av avkastningen på utbildnings-satsningarna (ROI).

## Amerikanska utbildningsmarknaden 2004-2009 IDC



Enligt IDC, ett amerikanskt analysföretag, finns det fortfarande tillväxtpotential för alla typer av utbildning: klassrumsbaserad, teknikbaserad och textbaserad.

Källa: IDC, US Corporate Business Skills Training 2004-2009: Forecast and analysis.

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

De olika leveransformerna för företagsutbildning.

<sup>1</sup> IDC, US Corporate Business Skills Training 2004-2009: Forecast and analysis.



## Fragmenterad konkurrens

### Uppdelad marknad

Figuren nedan visar att konkurrensen på BTS marknad är fragmenterad med en rad olika typer av aktörer som konkurrerar.

De viktigaste aktörerna är affärssimuleringsföretag, learning map-företag, e-learning-företag, strategikonsulter, management-konsulter, handelshögskolor och allmänna utbildningsföretag.

Som världens ledande leverantör av simuleringar och andra upplevelsebaserade lösningar fortsätter BTS att ta marknadsandelar från de andra aktörerna.

BTS är den mest effektiva samarbetspartnern för att hjälpa företag att driva förändringsprocesser som bidrar till lönsamt strategigenomförande.

### Samarbete

Allt fler företag ser långsiktigt på utvecklingen av medarbetarnas affärskompetens, vilket leder till krav på större samordning och investeringar i helhetslösningar.

Detta leder i sin tur till ökat samarbete mellan leverantörer och konsolidering genom fusioner och förvärv. BTS har till exempel under de senaste åren köpt upp ett antal kompletterande firmor för att bredda och förstärka sitt erbjudande och sin kundbas internationellt.





## Utveckling & position

### Stadig utveckling

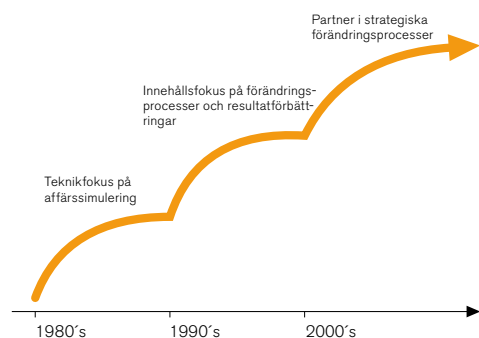
BTS har utvecklats stegvis sedan starten i mitten på 1980-talet. Då var BTS ett företag som riktade in sig på affärssimuleringar på den nordiska marknaden.

På 1990-talet skapade företaget ett brett erbjudande av skräddarsydda affärsutbildningar baserade på simuleringar genom att använda nya teknologier för att hjälpa kunder att genomföra förändringsprocesser och uppnå resultatförbättringar.

BTS har nu vidareutvecklats till att vara en global aktör som framgångsrikt ger stöd i strategigenomförande och prestationshöjande åtgärder i ett stort antal globala koncerner i mer än 50 länder i världen. Företaget har kunder inom tillverkande industri, telekom, IT, finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi.

BTS kundlista talar för sig självt: fler än 25 av världens 100 största företag mätt i börsvärde – bland andra General Electric, Toyota, Microsoft, IBM och Vodafone – är kunder.

### Från ett lokalt utbildningsföretag till en global strategisk partner



### Framgångsfaktorer

En helhetssyn på lärande och utveckling kräver ett varierat innehåll och kompletterande leveransmodeller för olika ledningsnivåer inom globala organisationer.

Genom att använda ny teknik och nya metoder lyckas BTS möta kundföretagens behov av att stärka sin beredskap för förändring, samordning och strategigenomförande.

Som BTS dokumenterade meriter visar ger dess inlärnings- och utvecklingslösningar resultat. Företagets främsta framgångsfaktorer som förklarar dess växande marknadsandel är:

- Erkänd framgång på USA-marknaden har skapat enastående trovärdighet
- En unik, skräddarsydd designprocess för affärssimuleringar som prioriterar relevanta, arbetsrelaterade åtgärder
- En heltäckande process som säkerställer och mäter lönsamheten på investeringarna (ROI)
- Beprövad högeffektiv försäljningsmodell
- En stark förmåga att behålla och utveckla kunder
- Organisationen har de bästa medarbetarna

*Sedan starten 1986 har BTS utvecklats från en teknikfokuserad leverantör av affärssimuleringar till en partner i strategiska förändringsprocesser.*

## HISTORIK

1986

BTS grundas i Stockholm, Sverige.

1992

Internationaliseringen påbörjas. Dotterbolag etableras i Storbritannien och USA.

1997

BTS lanserar företagets första manuella affärssimuleringar.

1999

BTS utvecklar webbaserade affärssimuleringar. BTS öppnar kontor i Finland, Sydafrika och ett andra kontor i USA.

2000

Företaget lanserar nu skräddarsydda affärssimuleringar till kunder i tre branscher: tillverkningsindustrin, telekom och IT.

2001

BTS børsintroduceras på Stockholmsbörsens O-lista.

2002

Företaget lanserar nu skräddarsydda affärssimuleringar till kunder i ytterligare fyra branscher: finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi.

2002

BTS förvärvar ett kontor i Australien.

2003

BTS förvärvar det spanska företaget I-Simco med två kontor i Spanien.

2004-2005

BTS tar ett stort språng framåt angående licensiering av vissa av sina teknikbaserade affärssimuleringar. BTS förvärvar det amerikanska företaget Strategic Management Group Learning Solutions (SMG) och det finska företaget Business Game Factory (BFG). Företaget öppnar ett kontor i Kina och ett andra kontor i Australien.

# BTS lösningar

BTS samarbetar med sina kunder för att snabbare genomföra förändringar och förbättra resultat. Vi utvecklar ständigt nya lösningar i samarbete med våra kunder. Därför speglar vår portfölj av lösningar väl utmaningarna i dagens globala affärsvärld.

## Brett utbud av lösningar

### “Business Acumen Excellence”

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

- en tydlig förståelse för vad som skapar företagets ekonomiska resultat
- ett marknadsinriktat synsätt - hur det egna företaget ska vinna fler kunder och bli starkare än konkurrenterna
- en helhetssyn på företagets affärer och på hur dess olika enheter bäst samarbetar, på ett praktiskt och tillämpbart sätt som leder till bättre beslut

### “Sales & Marketing Excellence”

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

- underliggande faktorer för att kunden ska lyckas med sina affärer
- kundens affärsmode och lönsamhetsfaktorer
- de mervärden företaget erbjuder anpassat till kundens behov och önskemål
- prissättnings betydelse för lönsamheten (inklusive värdebaserad prissättning)

Våra lösningar stöder säljprocessens alla faser från prospekt till order, hur man vinner och utvecklar viktiga affärer.

### “Operational Excellence”

Ökad global närvaro och samarbete med underleverantörer av varor och tjänster i hela världen ställer nya krav på hur företag organiserar sig och arbetar. Nyckeln till att lyckas ligger i att arbeta effektivt med processer som fungerar i hela den globala organisationen och som möter krav från olika funktioner i företaget. Detta gäller så väl produktportföljen, logistiken som i optimeringen av ledtider från beställning till betalning.

### “Leadership Excellence”

Gott resultatorienterat ledarskap är avgörande för framgång. Våra ledarskapslösningar genomförs av ledande ledarskapskonsulter.

Lösningarna bygger på en stark koppling mellan ett företags strategi, fokusområden och lönsamhet samt dess ledningsprinciper, kultur och värderingar.

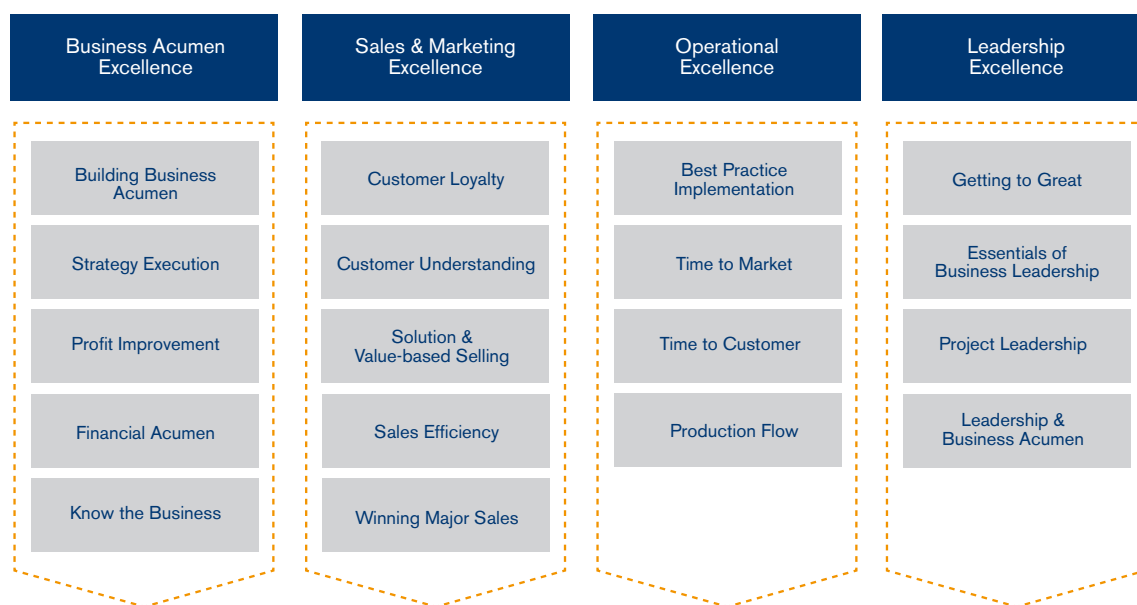
### “Engage for Change” – E4C

Samtliga BTS lösningar har till uppgift att generera förändringar. Det finns emellertid vissa aspekter på förändringar som kräver särskild uppmärksamhet. BTS lösningar för “Change and Execution” har till uppgift att få människor att förstå VARFÖR förändringar är nödvändiga, HUR detta påverkar verksamheten, och VAD de måste göra för att hålla företagets kurs. Genom att binda samman affärsmål, programutveckling och applikationer har BTS skapat en effektiv resultatprocess som säkrar och mäter lönsamheten på investeringarna (ROI).

Merparten av nyutvecklade lösningar syftar till att förbättra kundernas resultat genom att binda samman affärsmålen med utvecklingen av programmen, det individuella lärandet och hur det används i det dagliga arbetet.



## BTS SOLUTIONS



### "ENGAGE FOR CHANGE"

BTS erbjuder en bred portfölj av lösningar för att tillgodose de mest viktiga områdena inom företagsledning och utveckling: Affärsmannaskap (Business Acumen Excellence), Försäljning (Sales & Marketing), "Operational Excellence", samt ledarskapsutbildning (Leadership Excellence). Ett gemensamt behov för allt strategiskt förändringsarbete och företagsutveckling är att skapa förmåga driva arbetet på ett sätt som skapar genomslag i organisationen. BTS lösningar inom "Engage for Change" fokuserar på detta.



# Så arbetar BTS

BTS erbjuder en rad olika leveransmodeller. En kombination av skilda media för att nå olika målgrupper ger kunden flexibilitet att välja när var och hur utbildningsinsatser ska genomföras. Det ger kunden möjlighet att få en lösning helt anpassad till de specifika behoven.



## Upplevelsebaserad inläring – kärnan i BTS erbjudande

BTS drivs av att kunna leverera mätbara resultat. För att uppfylla våra kunders högt ställda förväntningar fokuserar vi lika mycket på HUR människor lär sig som på VAD de lär sig. Alla BTS utbildningslösningar bygger på moderna utbildningsprinciper för vuxna. På så vis förstärker vi inlärandet och inläringseffekten samtidigt som lärandet i sig själv blir en intressant och en rolig upplevelse. Några grundläggande principer som genomsyrar BTS metoder beskrivs nedan:

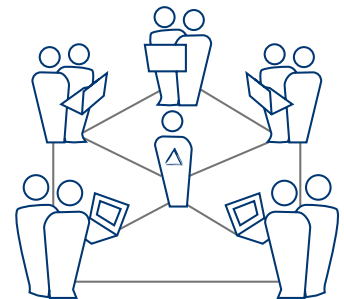
- **Små grupper** – det skapar mer diskussion och engagemang, vilket leder till djupare kunskaper som bevaras längre.
- **Fokus på dialog** – deltagarnas egen kunskap och erfarenhet värderas högt och tas med i diskussionen för att skapa "aha-upplevelser" leder till förändrat beteende.
- **Egna upptäckter** – Det är viktigt att deltagarna i våra program lär sig genom strukturerade processer och modeller. Det är dock till syvende och sist deltagarna själva som ska dra sina egna slutsatser eftersom det är dessa som kommer att styra beteendet i framtiden.
- **Relevans** – Arbetet måste handla om deltagarna och den verklighet de dagligen befinner sig i. Fallstudier, arbetsbeskrivningar, verksamhetens utmaningar och mål samt kundundersökningar måste alltid spegla den kundens miljö.

## Företagsanpassade affärssimuleringar

BTS företagsanpassade affärssimuleringar är anpassade till varje kunds specifika situation, affärsmodell och förändringskrav. I lösningen som BTS erbjuder bygger man in kund- och branschspecifika variabler.

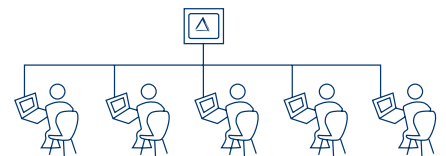
### 1. Datorbaserade affärssimuleringar

– är dynamiska, vilket innebär att arbetsprocessen och resultatet tar hänsyn till alla deltagares gemensamma erfarenheter, beslut och agerande. Dessa simuleringar genomförs främst i form av lärarledda seminarier med 20-30 deltagare på chefsnivå och använder ett simuleringssprogram som är installerat på lokala datorer. Deltagarna arbetar i grupper som konkurrerar med varandra. Simuleringssprogrammet avspeglar den situation som deltagarna ska tränas i att hantera. Tillsammans ställs deltagarna inför olika affärssituationer där de måste fatta beslut som sedan påverkar hur simuleringen fortlöper. Simuleringen kombineras med lärarledda diskussioner och feedback.



### 2. Webbaserade affärssimuleringar

– är scenariobaserade och deltagarna leds genom en rad situationer för att studera ett förutbestämt önskvärt resultat. Dessa simuleringar genomförs via internet eller via kundens interna nätverk, med eller utan att BTS deltar. De webbaserade simuleringarna kan jämföras med ett datorspel där användaren interagerar med ett program som BTS har utvecklat för att efterlikna olika kundspecifika affärssituationer. Det bakomliggande programmet tvingar användarna att fatta beslut som leder dem vidare i processen. Deltagarna kan få feedback på sitt beslutsfattande i programmet. Webbaserade simuleringar kan kombineras med lärarledda instruktioner och feedback.



### Manuella affärssimuleringar, EngageMaps och Learning Maps

Många företag har dragit nytta av BTS lösningar för att hjälpa dem att kommunicera och förankra strategiska initiativ i den egna organisationen. Olika typer av manuella affärssimuleringar är viktiga verktyg för detta. Real Learning Company har under 2006 förstärkt och kompletterat BTS erbjudande för att stödja företag i förändringsarbete. Learning Maps är en del som tillkommit via Real Learning Company.

**3. a) Manuella simuleringar** – baseras på tryckt material, oftast med kundens egna medarbetare som instruktörer. Manuella simuleringar är spel som representerar ett företags verksamhet. Spelet skapar förståelse för hur olika beslut påverkar företagets resultat och hur företagets olika delar bör samverka för att uppnå målen.



**3. b) EngageMaps** – är manuella simuleringar som tillåter deltagarna att fatta förändringsrelaterade beslut genom att tillämpa ett nytt beteende i en trygg miljö. Simuleringarna följer förkonstruerade steg där deltagarna måste ta hänsyn till olika viktiga frågor angående förändringsprocessen i deras organisation. Detta ökar markant kollektivt lärande och handlingsmotivation.

**3. c) Learning Maps** – bygger på samma metodik som EngageMaps. Genom att använda Learning Maps, hjälpmedel, kundanpassad research och fallstudier kan deltagarna få ny kunskap som de lär sig att använda för att förbättra den egna organisationens affärsresultat.

### Affärsturneringar och CD-rom-lösningar

#### Allmänna affärssimuleringar

BTS utvecklar också affärssimuleringar som är mer allmänt tillämpbara än de kundspecifika lösningarna. Dessa "best-practice"-simuleringar lyfter fram olika ämnen såsom ledarskap, projektledning, försäljning och processförbättring. De är också baserade på olika tekniker:

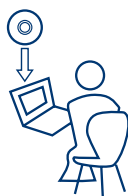
#### 4. Öppna webbaserade affärsturneringar

– är dynamiska simuleringar som genomförs via internet. Olika företag medverkar i dessa öppna turneringar. Deltagarna deltar i 15 till 20 timmars turnering utslaget på ungefär 10 veckor. Lag med tre till fem deltagare tävlar mot varandra med målet att öka sitt affärsmannaskap.



#### 5. CD-rom-baserade simuleringar

– innehåller scenariodrivna affärssimuleringar som inriktas på ledarskap, projektledning och försäljning, och är avsedda för alla ledningsnivåer inom ett företag. CD-rom-baserade simuleringar kan användas för självstudier eller som ett komplement till kundspecifika utbildningar.



# BTS kärnvärden

BTS investerar i sina medarbetare för att driva tillväxt och lönsamhet. BTS är också framgångsrika i att rekrytera och utveckla de allra bästa och mest engagerade medarbetarna.

## BTS Core Values

### Positive Spirit and Fun

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

### Honesty and Integrity

- We believe in being loyal to those who are not present.
- We believe in giving and receiving feedback constructively.
- We believe in treating people as equals and in respecting others' differences.

### Opportunities Based on Merits

- We reward and provide people with opportunities based on results and competencies.
- We make decisions and evaluate ideas based on their facts and merits.
- We achieve success through hard and effective work.

### Putting the Team First

- We believe that BTS's success depends on teamwork and if the team needs support we do our very best to provide it.
- We believe in putting the team first in individual decisions and in thinking of the individual in team decisions.

### Lasting Value for Clients and People

- We strive to build up long-term relationships with our clients to create a legacy for the client and his staff.
- We focus on driving results forward - in learning, improved behavior and business performance.
- We encourage the learning, development and rewarding of BTS and its staff.
- We create our growth through our clients' success and our active business generation.

### Excellence through Professionalism

- We strive to deliver top quality solutions and services, within deadlines, to exceed client expectations.
- We balance client and BTS competencies, best practices and methods to achieve optimal results.



# Medarbetare

## Rekrytering och karriärutveckling

### En attraktiv arbetsplats

BTS strävar efter att rekrytera medarbetare med dokumenterat enastående egenskaper och resultat. BTS erbjuder en attraktiv arbetsituation med många utvecklingsmöjligheter genom varierande och utmanande uppdrag i en internationell miljö. Företagets värderingar spelar en central roll för att skapa en arbetsplats med motiverade medarbetare som ständigt strävar efter att leverera förstklassiga resultat. Företaget ger också en konkurrenskraftig ersättning.

### Uppföljning av resultat och feedback

BTS arbetar med kontinuerlig uppföljning och feedback till alla medarbetare. Varje medarbetare har en mentor som stöd i sin karriärutveckling inom företaget. Efter genomförda projekt genomförs regelbundna utvärderingar av den individuella insatsen för att lyfta fram styrkor och områden som behöver förbättras.

### Bredda och vidareutveckla kompetens

Den största delen av BTS medarbetares kompetensutveckling sker i kundprojekten, där medarbetaren uppmuntras att succesivt ta allt större ansvar. I kombination med specifika utbildningsprogram som inriktas på projektledning, seminariekompetens, ny- och merförsäljning samt ekonomisk modellering och programmering, får medarbetarna möjlighet att ständigt vidareutveckla och bredda den egna kompetensen.

### Nya steg i karriären

BTS tillväxt och breddningen av företagets tjänster ger medarbetarna många möjligheter att utvecklas i karriären och att ta nya steg mot större ansvar eller nya uppdrag. Företagets tillväxt är i sin tur beroende av att medarbetare vidareutvecklas i organisationen och att den kollektiva kompetensen bevaras och överförs till nyrekryterade medarbetare.

### Nyrekrytering

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

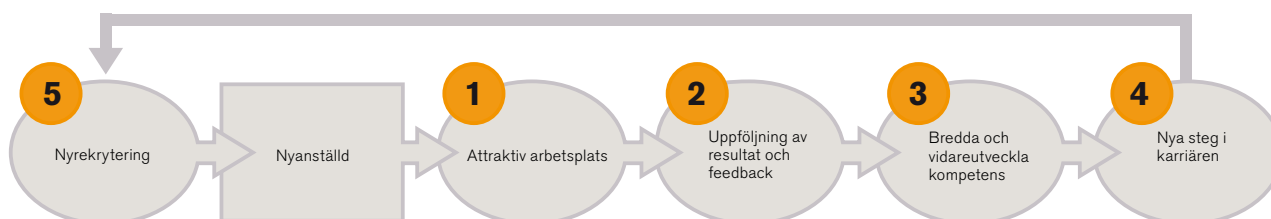
### Medarbetare under en förvärvsprocess

Framgångsrik integration vid förvärv kräver effektivt ledarskap. Det är kritiskt att de respektive företagskulturerna överensstämmer och att medarbetare från de två företagen kan samarbeta. Därför är det viktigt att på ett tidigt stadium säkerställa att parterna delar synen på de gemensamma målen med integrationen och de affärsmöjligheter som den representerar. Hittills har BTS varit mycket framgångsrikt när det gäller att uppnå detta.



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

Nyckeltal, medarbetare	2006	2005	2004	2003	2002
Antal medarbetare vid årets slut	186	150	107	100	102
Andel kvinnor, %	33	31	23	32	33
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2 298	2 001	1 980	1 672	1 566



BTS modell för rekrytering och utveckling av personal.

# Strategiska förvärv

Under 2006 har BTS förvärvat de två USA-baserade företagen Advantage Performance Group (APG) och Real Learning Company (RLC). Båda är högt respekterade utbildnings- och konsultorganisationer.



## Bred närvaro i USA

Under 2006 har BTS förvärvat två välkända företag på den strategiskt viktiga USA-marknaden, Advantage Performance Group (APG) och Real Learning Company (RLC). Båda företagen har varit framgångsrika samarbetspartners till BTS – ett givande partnerskap som har resulterat i några av koncernens största kundavtal i USA.

Förvärvet av APG och RLC tillför BTS några av USA:s mest erfarna professionella inom affärsutbildningsbranschen samt en kundbas som omfattar många Fortune 500-företag. Försäljnings- och leveransprocesserna i de två förvärvade företagen riktar främst in sig på organisationers lednings- och mellanchefsnivå samt på försäljningsorganisationen. Detta utgör ett strategiskt komplement till, och en breddning av, BTS fokus på de högsta cheferna i verkställande ledningsgrupper.

De befintliga kundbaserna överlappar varandra i begränsad omfattning. Ett visst överlapp skapar dock ömsesidigt fördelaktiga synergier och betydande möjligheter att öka marknadsandelen genom att hjälpa kunder att utnyttja de "nya" kompetenser som har tillförts BTS lösningsportfölj. Exempel på viktiga kunder som APG och RLC tar med sig in i BTS är: UPS, Bristol-Myers Squibb, American Express, Wells Fargo, Ingersoll-Rand, Daimler-Chrysler, Catholic Health samt Insight.

## Advantage Performance Group

Advantage Performance Group (APG) är ett ledande nätverk inom "Human Performance Consulting" och består av 40 heltidsverksamma affärspartners samt mer än 100 fristående utbildare.

### Nätverk och franchise-modell

APG:s nätverk grundas på en franchise-modell som utgör en stark kraft för att leverera BTS utbildningslösningar på USA-marknaden. Inom ramen för modellen arbetar franchisetagaren (eller partnern) uteslutande med APG:s breda sortiment av lösningar från olika ledande utbildningsföretag.

APG samarbetar med utvecklare av utbildningslösningar (till exempel BTS och RLC) och tillämpar sedan sin metodik för utbildningseffektivitet – The Advantage Way™ System – för att hjälpa organisationer att maximera avkastningen på investeringar (ROI) i lärande.

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

- Försäljnings- och servicekompetens
- Ledarskaps- och organisationsutveckling
- Utveckling av enskilda individer och arbetsgrupper

## Advantage Way™ System

APG:s Advantage Way™ System är företagets egen metodik för utbildningseffektivitet som säkerställer att de erbjudna lösningarna skapar mätbara affärsresultat. Systemet baseras på mer än 30 års forskning och tillämpning av dr. Robert Brinkerhoff, och har använts med framgång inom organisationer som American Express, Motorola, Boeing, Anheuser-Busch, Hewlett-Packard, EDS, QUALCOMM och många andra.

Metodiken utgör ett effektivt ramverk för att utbildnings- och affärsutvecklingsinsatser ska få genomslag i hela kundorganisationen genom att skapa en tydlig koppling mellan de genomförda satsningarna och affärsmålen.

Advantage Way™ System omfattar också APG:s egen Success Case Evaluation Method, ett praktiskt sätt att mäta och påvisa såväl beteendemässiga förändringar som finansiella konsekvenser i form av förbättrade affärsresultat. Dessutom kan APG:s kunder bli certifierade inom systemet, vilket ger licensierade rättigheter till medarbetare och chefer inom personalutveckling att använda interaktiva program och verktyg i syfte att leverera bättre affärsresultat genom inlärningsinsatser.

## The Real Learning Company

The Real Learning Company (RLC) erbjuder en stark produktportfölj med lösningar för försäljnings- och ledarskapsutveckling samt kreativa resurser för kund- och produktutveckling, områden där BTS vill utöka sin globala närvaro. RLC:s erbjudande levereras via två produktserier: Performance Mastery System™ och Sales Mastery System™.

### Fokus och tillvägagångssätt

RLC:s fokus ligger på att utveckla organisationers prestationsförmåga. Företaget specialiserar sig på att hjälpa organisationer att selektera, strukturera och utveckla sitt humankapital. RLC erbjuder praktiska modeller, verktyg och utbildningsprogram för att planera, bygga och styra individens och arbetsgruppens prestationer.

Företagets tillvägagångssätt bygger på en strategiskt kundanpassad process för prestationsutveckling, baserad på upplevelsebaserad inläring med webbaserade verktyg och annat material som förstärker inläringssupplevelsen.

### Två produktserier

RLC erbjuder två produktserier: Performance Mastery System™ och Sales Mastery System™. Performance Mastery System™ förbättrar företags förmåga att:

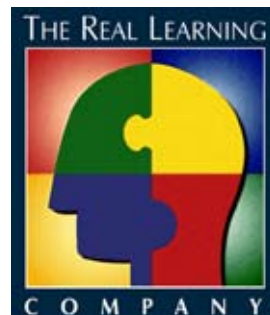
- leverera toppprestationer och behålla kompetens inom organisationen

- skapa och bygga meningsfulla mål för prestationsutveckling som kan appliceras kontinuerligt i verksamheten
- välja rätt person för rätt jobb
- bygga högpresterande arbetsgrupper
- förbättra affärsresultat genom personlig utveckling

The Performance Mastery System™ omfattar även prestationsmätning, organisatorisk återkoppling och planeringsverktyg samt förstärkande övningar för att maximera kundens "avkastning på humankapitalet".

Sales Mastery System™ förbättrar företags möjligheter att:

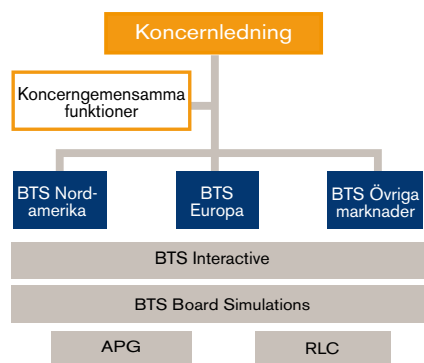
- utveckla säljares förståelse för hur kundens företagsledning tänker
- göra det möjligt för säljare att kalkylera och förmedla det verkliga värdet av sitt kunderbjudande till varje enskild köpare
- utrusta säljare med den interaktiva kommunikationsskicklighet som krävs för att leverera kundvärde utöver det vanliga
- omvandla säljare till skickliga förhandlare
- hjälpa försäljare, deras medarbetare i arbetsgruppen samt deras chefer att skapa kraftfulla, analytiska och handlingskraftiga planer för att hantera både enkla och komplexa försäljningsmöjligheter från initiering av säljarbetet till faktiskt avtal och kundengagemang



*"APG och RLC har båda ett solitt 'track record' med lönsam tillväxt. Kombinationen av dessa företag och BTS skapar en större och starkare bas för fortsatt tillväxt i såväl USA som internationellt. RLC:s innovativa utbud av lösningar inom försäljnings- och ledarskapsutveckling i kombination med BTS lösningar skapar ett komplett utbud inom affärsmannaskap, försäljning och ledarskap. APG:s nätverk av 40 heltidsverksamma försäljnings- och produktspecialister samt mer än 100 fristående utbildare utgör en mycket stark organisation på den för BTS strategiskt viktiga USA-marknaden. Dessutom tycker jag att APG:s affärsmodell med starka individuella incitament att prestera i kombination med en hög andel rörliga kostnader är attraktiv."*

Kommentarer från Henrik Ekelund, VD för BTS, angående den avslutade förvävsprocessen.

# BTS organisation



BTS verkar globalt med kontor nära våra kunder i Nordamerika, Europa, Asien och Afrika.

## BTS tre operativa enheter

BTS operativa verksamhet drivs genom tre enheter där de ansvariga cheferna har resultatansvar för respektive geografisk marknad. De operativa enheterna ansvarar också för extern produktutveckling tillsammans med kunderna på respektive marknad.

### BTS Nordamerika

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

### BTS Europa

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

### BTS Övriga marknader

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

## Produktspecifika enheter

BTS har två produktspecifika enheter för produktutveckling. De arbetar med nya koncept och produktion av lösningar samt ger aktivt

stöd till de tre operativa enheternas kundorganisationer vid försäljning. Rapportering sker till koncernledningen.

### BTS Interactive

BTS Interactive ansvarar för webbaserade och scenariobaserade lösningar.

### BTS Board Simulations

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

## Koncerngemensamma funktioner

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

## Advantage Performance Group, APG

APG har sin verksamhet på USA-marknaden och levererar prestationsförbättring genom försäljnings- och ledarskapsutbildning, som påverkar affärer på ett meningsfullt sätt, genom att använda sin Advantage Way<sup>SM</sup> implementeringsprocess.

## The Real Learning Company, RLC

RLC har sin verksamhet på USA-marknaden, och levererar prestationsförbättring inom försäljnings- och ledarskapsutbildning genom att använda sin Performance Mastery System<sup>TM</sup> and Sales Mastery System<sup>TM</sup>.



*BTS chefer i nyckelpositioner i den globala organisationen, från vänster: Philios Andreou, Lars Lindgren, Joel Sigrist, Dan Parisi, Jonathan Hodge, Jan Hedström, Katrin Fagerberg, Peter Mulford, Henrik Ekelund, Robert Kuhfus, Deon Greyling, Rommin Adl, Jonas Åkerman, Steve Toomey, Taavi Thiel, Ted Fawle och Patrick Fei. (Stefan af Petersens, Stefan Hellberg, Stefan Brown, John Hoskins, Todd Ehrlich saknas.)*



# BTS processer

## Produktutveckling

### Effektiv produktutveckling

En kontinuerlig modern produktutveckling är avgörande för BTS tillväxt och för bolagets marknadsledande roll inom upplevelsebaserad inläring. BTS förvaltar ett värdefullt strukturförskap 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 rönerna 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, "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: Excel, Visual Basic och Flash till exempel. 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 större exakthet.
- **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 & Business Results** - 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 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 affärssimuleringarna som utvecklas för kunder. Därmed kan bolaget återanvända båda generella kunskaper, utvecklade 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.

### Intern produktutveckling

Effektiverar processen för att utveckla kundanpassade simuleringar.

### Extern produktutveckling

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

# 5-årsöversikt

## Resultaträkningen

### Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2006	2005	2004	2003	2002
Nettoomsättning	379,1	286,1	205,9	162,2	172,2
Rörelsekostnader	-309,3	-233,6	-174,2	-150,1	-162,0
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-2,1	-1,8	-1,1	-1,3	-1,4
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-5,3	-2,0	-	-0,6	-0,3
<b>Rörelseresultat</b>	<b>62,4</b>	<b>48,7</b>	<b>30,7</b>	<b>10,2</b>	<b>8,5</b>

## Balansräkningen

### Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2006	2005	2004	2003	2002
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	203,7	58,2	7,3	6,0	5,0
Kundfordringar	88,7	64,2	36,8	31,2	31,4
Övriga omsättningstillgångar	25,6	14,5	9,7	10,7	13,7
Kassa och bank	72,1	101,1	110,5	88,1	79,0
<b>Summa tillgångar</b>	<b>390,1</b>	<b>238,0</b>	<b>164,3</b>	<b>136,0</b>	<b>129,1</b>
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	174,7	151,5	116,6	103,4	104,1
Minoritetens andel	0,5	0,4	0,2	0,1	0,1
Avsättningar för uppskjuten skatt	-	-	0,2	0,2	0,2
Räntebärande skulder	80,9	2,1	-	-	0,1
Icke räntebärande lån	0,4	0,2	-	0,1	-
Övriga icke räntebärande skulder	133,6	83,9	47,3	32,2	24,6
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>390,1</b>	<b>238,0</b>	<b>164,3</b>	<b>136,0</b>	<b>129,1</b>

## Kassaflöde

### Koncernens kassaflöde

MSEK	2006	2005	2004	2003	2002
Kassaflöde från den löpande verksamheten	41,1	37,5	32,1	18,2	15,4
Kassaflöde från investerings verksamheten	-140,6	-42,4	-2,9	-3,6	-1,0
Kassaflöde från finansierings verksamheten	78,6	-12,3	-3,5	-3,1	-0,9
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-8,2	7,9	-3,3	-2,4	-2,8
Årets kassaflöde	-29,1	-9,3	22,4	9,1	10,7
Likvida medel vid årets början	101,1	110,5	88,1	79,0	68,3
Likvida medel vid årets slut	72,1	101,1	110,5	88,1	79,0

## Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2006	2005	2004	2003	2002
Nettoomsättning	379,1	286,1	205,9	162,2	172,2
Rörelseresultat (EBIT)	62,4	48,7	30,7	10,2	8,5
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	16,5	17,0	14,9	6,3	4,9
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	67,6	50,8	30,7	10,8	8,8
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	17,8	17,7	14,9	6,6	5,1
Vinstmarginal, %	10,2	12,9	9,9	4,5	3,7
Resultat per aktie, SEK <sup>1</sup>	2,2	2,1	1,1	0,4	0,4
Avkastning på eget kapital, %	23,6	27,4	18,5	7,0	6,2
Avkastning på operativt kapital, %	52,7	164,7	282,9	50,2	27,8
Operativt kapital	184,0	52,8	6,3	15,4	25,3
Eget kapital	174,7	151,5	116,6	103,4	104,1
Eget kapital per aktie <sup>1</sup>	9,7	8,6	6,6	5,8	5,9
Soliditet, %	44,9	63,8	71,1	76,0	80,7
Utdelning per aktie, SEK <sup>1</sup>	1,00	0,92	0,53	0,20	0,17
Kassaflöde	-29,1	-9,3	22,4	9,1	10,7
Likvida medel	72,1	101,1	110,5	88,1	79,0
Antal medarbetare vid årets slut	186	150	107	100	102
Antal medarbetare i medeltal	165	143	104	97	110
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,3	2,0	2,0	1,7	1,6

<sup>1</sup> Tidigare års resultat per aktie, utdelning per aktie och eget kapital per aktie har justerats med korrektionsfaktorn 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.

## Definitioner

### Rörelsemarginal:

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen

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

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen

### Vinstmarginal:

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen

### Resultat per aktie:

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier

### Avkastning på eget kapital:

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

### Avkastning på operativt kapital:

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital

### Operativt kapital:

Balansomslutning minskad med likvida medel och andra räntebärande tillgångar och minskad 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

### Nettoomsättning per anställd:

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare

# BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 016 100 SEK, fördelat på 853 600 aktier av serie A och 17 194 500 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Per den 31 december 2006 uppgick antalet aktieägare till 1 052 (978) stycken. BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

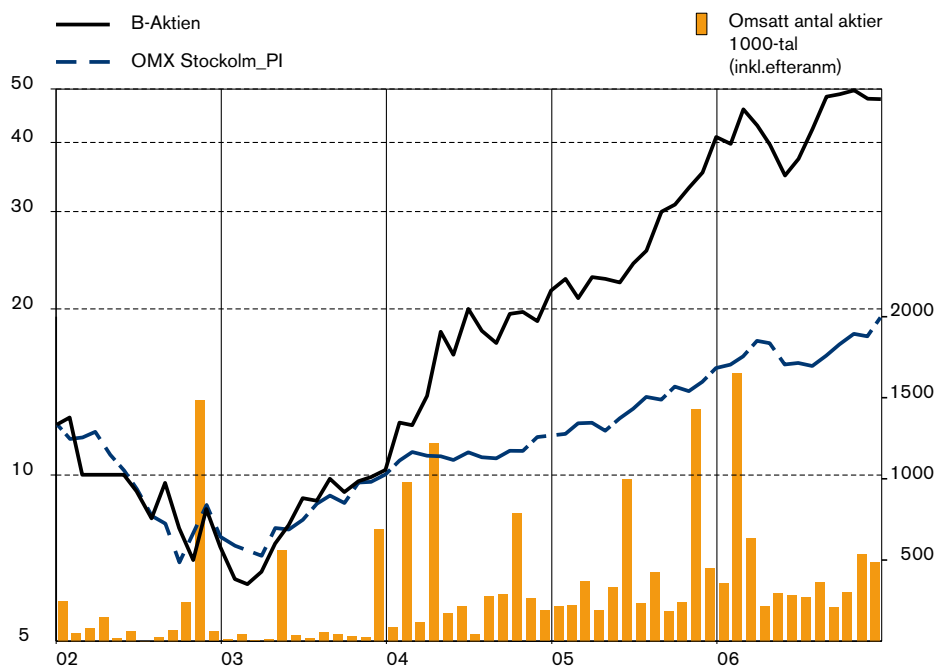
## Utdelningspolicy

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

### AKTIEDATA

Aktiekurs 2 januari 2006	39,00 SEK
Aktiekurs 31 december 2006	48,00 SEK
Resultat per aktie 31 december 2006	2,18 SEK
Likvida medel per aktie 31 december 2006	3,99 SEK
Eget kapital per aktie 31 december 2006	9,68 SEK

### BTS Group



(c)FINDATA

## Aktiekapital

### Förändring av kapitalet

År	Transaktion	Ökning av aktiekapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp (SEK)
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	0,10
1999	Nyemission	8 200	108 200		82 000	1 082 000	0,10
2001	Fondemission	4 219 800	4 328 000			1 082 000	4,00
2001	Split 4:1		4 328 000	1 759 600	2 568 400	4 328 000	1,00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			-1 475 000	1 475 000	4 328 000	1,00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	1,00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	1,00
2006	Split 3:1	69 300	5 897 300	853 800	16 838 150	17 691 900	0,33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	0,33

Namn	AK A	AK B	Innehav	Innehav %	Röster	Röster %	
HENRIK EKELUND	816 000	3 151 616	3 967 616	21,98	11 311 616	43,95	
STEFAN AF PETERSENS	37 800	2 360 753	2 398 553	13,28	2 738 753	10,65	
STEFAN HELLBERG	0	1 483 454	1 483 454	8,21	1 483 454	5,76	
ALECTA PENSIONS FÖRSÄKRING	0	1 400 000	1 400 000	7,76	1 400 000	5,44	
ÅKERMAN, JONAS	0	913 800	913 800	5,06	913 800	3,55	
LÄNSFÖRSÄKRINGAR SMÅBOLAGSFOND	0	864 000	864 000	4,79	864 000	3,36	
NORDEA BANK FINLAND ABP	0	825 500	825 500	4,57	825 500	3,21	
BNY GCM CLIENT ACCOUNTS (E) ISG	0	584 800	584 800	3,24	584 800	2,27	
CLEARSTREAM BANKING S.A., W8IMY	0	440 129	440 129	2,44	440 129	1,71	
U.S. BANK NATIONAL ASSOCIATION	0	356 400	356 400	1,97	356 400	1,39	
BANCO SMÅBOLAGSFOND	0	350 000	350 000	1,94	350 000	1,36	
LANNEBO SMÅBOLAG	0	303 309	303 309	1,68	303 309	1,18	
FEI, PATRICK	0	303 200	303 200	1,68	303 200	1,18	
HANDELSBANKENS SMÅBOLAGSFOND	0	250 000	250 000	1,39	250 000	0,97	
LANNEBO SMÅBOLAG SELECT	0	238 800	238 800	1,32	238 800	0,93	
SWEDBANK ROBUR SMÅBOLAGSFOND SVERIGE	0	203 600	203 600	1,13	203 600	0,79	
Other	0	3 165 139	3 165 139	17,60	3 165 139	12,30	
Total		853 800	17 194 500	18 048 300	100,0	25 732 500	100,0

# Risk och känslighet

## Marknadsrisker

### Konjunkturkänslighet

Utbildning är konjunkturkänslig. Sämre tillväxt och kostnadsbesparingsprogram påverkar företagens utbildningsbudgetar. På motsvarande sätt innebär förbättrad konjunktur en ökad vilja att investera i utbildning.

### Begränsat beroende av enskilda kunder

Under 2006 stod BTS 10 största kunder för 30 procent av försäljningen. Genom att upprätthålla en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

### Inga branscher dominerar

BTS kunder är verksamma inom sju huvudsakliga branscher: tillverkande industri, telekom, IT, finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi. Den globala spridningen av kundernas verksamheter minskar BTS exponering för olika branschernas konjunktursvängningar.

### Geografisk spridning

Huvuddelen av BTS försäljning sker i Nordamerika - 65 procent - medan Europa svarar för 30 procent. Under 2006 ökade BTS sin närvaro på nya marknader såsom Australien, Sydafrika och Kina, vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

### Fragmenterad konkurrenssituation

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

## Operationella risker

### Kvalitet och varumärken

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

### Immateriell egendom

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

## Kompetensförsörjning

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

## Personberoende

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

## Finansiella risker

### Valuta

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

Faktor	Procentuell förändring	Förändring, KSEK
SEK/USD	+/- 10 %	+/- 4 488
SEK/EURO	+/- 10 %	+/- 419
SEK/GBP	+/- 10 %	+/- 672

## Motpartsrisk

BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 5 517 (3 079) KSEK vid årets slut, vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma operationella enhet.

## Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken är liten eftersom likvida medel bara svarar för en begränsad del, 18 (43) procent av balansslutningen. BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Överlikviditet i dotterbolag ska i första hand användas för amortering av lån. Ränterisken är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2006. Samtliga belopp anges i tusental kronor där inget annat anges.

## Verksamhet

BTS Group AB är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag inom affärsmannaskap. BTS stödjer företagsledningarna att genomföra förändringar och resultatförbättringar med hjälp av skraddarsydda simuleringmodeller. 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 markandsfokus 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 32 procent och uppgick till 379,1 (286,1) MSEK. Med justering för valutakursförändringar var tillväxten 34 procent. Tillväxten har skapats både genom organisk tillväxt och genom förvärv av The Advantage Performance Group (APG) och The Real Learning Company (RLC) den 25 september 2006. Förvärven har bidragit med 43,7 MSEK i omsättning motsvarande 16 procent av tillväxten. BTS omsättning exklusive förvärven av APG och RLC och med justering för valutakursförändring ökade med 18 procent.

Koncernens resultat före skatt för året ökade med 11 procent till 61,0 (55,1) MSEK och rörelseresultatet ökade med 28 procent till 62,4 (48,7) MSEK. Rörelsemarginalen var 16 (17) procent.

De under året förvärvade rörelserna APG och RLC redovisas geografiskt inom Nordamerika. Nettoomsättningen för BTS ursprungliga verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 201,5 (176,2) MSEK. I lokal valuta ökade intäkterna med 16 procent. Rörelseresultatet ökade 31 procent till 35,6 (27,2) MSEK. Rörelsemarginalen var 18 (15) procent.

Nettoomsättningen för APG och RLC uppgick under fjärde kvartalet till 43,7 MSEK. Resultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick till 7,1 MSEK. EBITA-marginalen var 16 procent. Rörelseresultat, som belastats med avskrivningar på immateriella tillgångar om 2,2 MSEK, uppgick till 4,9 MSEK. Rörelsemarginalen var 11 procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 113,0 (88,6) MSEK. Rensat för valutaeffekter ökade intäkterna med 28 procent. Rörelseresultatet ökade till 18,6 (17,9) MSEK. Rörelsemarginalen var 16 (20) procent. Den lägre rörelsemarginalen under året beror främst på ett försämrat resultat i BTS Nordic under andra halvåret. Ökade försäljningsinsatser förväntas leda till positiv effekt under andra halvåret 2007.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 20,9 (21,3) MSEK. Rörelsemarginalen var 16 (17) procent. Rörelseresultatet uppgick till 3,3 (3,6) MSEK.

## Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 72,1 (101,1) MSEK. Räntebärande skulder uppgick till 80,9 (2,1) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 175,2 (151,9) MSEK och soliditeten var 45 (64) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten var under året 41,1 (37,5) MSEK.

## Medarbetare

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december 2006 var 186 (150). Genomsnittligt antal anställda under året var 165 (143) medarbetare.

## Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter och tillgångarna består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,4 (2,5) MSEK och resultatet efter finansnetto 12,1 (15,1) MSEK. Likvida medel uppgick till per den 31 december 2006 uppgick till 8,5 (25,5) MSEK.

## Utsikter för 2007

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

## Marknaden och marknadsutvecklingen

Företagen i BTS målgrupp, stora internationella företag och organisationer, ställs inför snabbare förändringstakt, nya teknologier och ny konkurrens och investerar därför mer i verksamhetsutveckling och utbildning. Enligt det ledande marknadsundersökningsföretaget IDC kommer marknaden för "corporate training in business skills" att växa med i genomsnitt 8 procent per år under perioden 2005 – 2009. Utbildningslösningar som är baserade på skraddarsydda simuleringar har visat sig vara överlägsna traditionella utbildningar avseende effektivitet och resultat, varför uppdragsgivare i allt större utsträckning väljer denna typ av lösningar. BTS uppfattning är att marknadssegmentet för utbildning som baseras på simuleringsteknologi växer snabbare än marknaden i övrigt. I denna marknad har BTS tjänster och produkter visat god tillväxt under 2006. Samtliga marknader visar en fortsatt stark efterfrågan.

BTS är sedan flera år den ledande aktören på marknaden för utbildning genom skraddarsydda affärssimuleringar och har för närvarande uppdrag från 26 av världens 100 största företagskoncerner vilket kan jämföras med 22 under motsvarande period 2005. BTS tar fortsatt marknadsandelar från bland annat utbildnings- och managementkonsulter och "business schools" och positionerar sig som den mest effektiva partnern för att hjälpa företag att genomföra strategiska förändringar.

## BTS tillväxt

BTS tillväxtstrategi bygger på organisk tillväxt genom expansion från befintliga kontor, geografisk expansion genom nya kontor och kontinuerlig utveckling av nya produkter. Under senare år har denna strategi kompletterats med tillväxt genom förvärv.

BTS genomsnittliga tillväxt under de senaste tio åren har uppgått till 16 procent per år varav 14 procent organisk tillväxt per år. Under de senaste tre åren har den genomsnittliga tillväxten uppgått till 33 procent per år, varav 19 procent organisk tillväxt per år.

BTS arbetar systematiskt med att skapa organisk tillväxt inom befintlig verksamhet. BTS använder två processer; en process för att ta vara på intäktpotentialen i kundbasen och en process för att öka intäktskapaciteten hos organisationen och medarbetarna. BTS har för var och en dessa processer definierat fem tillväxtfaktorer, vilka målsätts och resultatmätts.

BTS erbjudande har genom produktutveckling och genomförda förvärv ökat avsevärt och omfattar förutom världsledande affärssimuleringar även ledande lösningar inom strategiskt viktiga områden som t.ex. sälj- och ledarskapsutveckling och internetbaserade utbildningslösningar.

Produktsortimentet utvecklades mer under 2006 än under något tidigare år, dels genom omfattande egen utveckling i kundfinansierade projekt, dels via förvärven av APG och RLC, vilka tillförde ett starkt sortiment av lösningar. BTS har successivt under åren, och framför allt under 2006, skapat marknadens bredaste och mest specialiserade utbud av skraddarsydda simuleringslösningar. Detta innebär att BTS i allt högre grad kan tillgodose existerande kunders behov av ytterligare lösningar, vilket skapar väsentliga tillväxtpotentialer både kort och lång sikt.

BTS har under de senaste åren även vuxit genom framgångsrika förvärv; samtliga förvärv har utvecklats väl hos BTS. Då marknaden är fragmenterad ser BTS fortsatta möjligheter till marknader visar en fortsatt stark efterfrågan.

## Forskning och utveckling

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

## Finansiella risker

För BTS är en effektiv och systematisk riskbedömning av finansiella och affärsmässiga risker viktig. Koncernens finanspolicy anger riktlinjer och mål för hanteringen av finansiella risker inom koncernen. Finansiering och riskhantering är centraliserad till koncernekonomifunktionen. All valutahantering och kreditgivning till kunder hanteras av dotterbolgen inom ramen för fastställd policy. För utförligare beskrivning se not 2 Redovisningsprinciper och not 21 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

## Styrelsens arbete

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

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

Under det gångna året har totalt 13 sammanträden ägt rum, varav fem specifikt med anledning av förvärven av Advantage Performance Group och The Real Learning Company. Vidare har fördjupad överläggning skett vad gäller företagens försvarsstrategi, vilken bland annat resulterat i årets förvärv. Formerna för utvärdering av styrelsens arbete beslutades i december för utvärdering och diskussion i början av 2007.



## Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren. År 2004-2006 redovisas enligt IFRS medan för tidigare år tillämpas Redovisningsrådets rekommendationer.

KSEK	2006	2005	2004	2003	2002
Nettoomsättning	379 097	286 119	205 944	162 204	172 230
Rörelsekostnader	-309 345	-233 582	-174 123	-150 105	-161 997
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-2 127	-1 772	-1 098	-1 330	-1 405
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar <sup>1</sup>	-5 270	-2 069	-	-547	-365
<b>Rörelseresultat</b>	<b>62 355</b>	<b>48 696</b>	<b>30 723</b>	<b>10 222</b>	<b>8 463</b>
Rörelsemarginal, %	16,4	17,0	14,9	6,3	4,9
Antal medarbetare vid årets slut	186	150	107	100	102
Antal medarbetare i medeltal	165	143	104	97	110
Nettoomsättning per anställd	2 298	2 001	1 980	1 672	1 566

<sup>1</sup> Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar innehåller avskrivningar på goodwill åren 2002-2003. Om IFRS skulle ha tillämpats dessa år, skulle löpande avskrivningarna på goodwill ej ha skett.

## Händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång fram till tidpunkten för styrelsens undertecknande av årsredovisningen har inträffat och därmed ej beaktats vid upprättande av balans- och resultaträkningen.

## Förslag till vinstdisposition

### Moderbolaget

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

SEK	
Balanserat resultat	54 460 849
Årets resultat	12 101 314
Summa	66 562 163

### Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelning till aktieägarna reducerar bolagets soliditet till 47 procent och koncernens soliditet till 40 procent. Soliditeten bedöms betryggande mot bakgrund av att bolagets verksamhet bedrivs med lönsamhet.

Likviditeten i bolaget bedöms också kunna hållas på en betryggande nivå.

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

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:	
till aktieägarna utdelas 1,00 SEK per aktie, totalt	18 048 300
i ny räkning överförs	48 513 863
Summa	66 562 163

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

Utdelningen föreslås utbetalas den 11 maj 2007.

# Räkenskaper

<b>KONCERNENS RESULTÄRKNING</b>			
<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Nettoomsättning	3, 12	379 097	286 119
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	4, 5, 6, 7	-149 400	-78 800
Personalkostnader	8	-159 945	-154 747
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	9, 10	-7 397	-3 876
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-316 742	-237 423
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	3, 11	<b>62 355</b>	<b>48 696</b>
<i>Finansiella poster</i>			
Finansiella intäkter	12	927	6,457
Finansiella kostnader		-2 277	-95
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		-1 350	6 362
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>61 005</b>	<b>55 058</b>
Skatt på årets resultat	14	-22 421	-18 281
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>38 584</b>	<b>36 777</b>
<b>Årets resultat hänförlig till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		38 531	36 643
Minoritetsintressen i dotterbolag		53	134
<b>Resultat per aktie</b> (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	15		
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		2,18	2,07 <sup>1</sup>
Antal aktier vid årets slut		18 048 300	5 897 300
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		2,18	2,07 <sup>1</sup>
Föreslagen utdelning per aktie		1,00	0,92 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tidigare års resultat per aktie och utdelning per aktie har justerats med korrektionsfaktorn 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.

<b>KONCERNENS BALANSRÄKNING</b>			
<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2006-12-31</b>	<b>2005-12-31</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	9	149 873	35 683
Andra immateriella anläggningstillgångar	9	45 213	15 295
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	10	5 380	5 435
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	18	1 284	477
Andra långfristiga fordringar	21	1 968	1 249
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>203 718</b>	<b>58 139</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	21	88 692	64 198
Övriga fordringar	21	5 371	2 340
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	20 233	12 150
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		114 296	78 688
Likvida medel		72 054	101 145
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>186 350</b>	<b>179 833</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>390 068</b>	<b>237 972</b>

**KONCERNENS BALANSRÄKNING**

<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2006-12-31</b>	<b>2005-12-31</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	20		
Aktiekapital		6 016	5 897
Övrigt tillskjutet kapital		39 547	39 547
Reserver		-20 243	-5 105
Balanserad vinst inklusive årets resultat		149 343	111 129
		174 663	151 468
Minoritetsintressen		508	405
<b>Summa eget kapital</b>		<b>175 171</b>	<b>151 873</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	21	388	169
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	21	13 446	7 347
Skatteskulder		17 724	6 669
Övriga kortfristiga skulder	21, 22	124 246	18 773
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	59 094	53 141
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>214 509</b>	<b>85 930</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>390 068</b>	<b>237 972</b>
<b>Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser</b>	24, 25		

<b>KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS</b>			
<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		62 355	48 696
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		7 419	3 876
Övriga poster		-259	15
Finansnetto	17	-1 350	6 362
Betald skatt för året		-22 421	-18 419
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		45 744	40 530
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		-6 582	-22 017
Förändring av andra rörelsefordringar		-5 433	-2 961
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		7 391	21 903
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-4 624	-3 075
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>41 120</b>	<b>37 455</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av aktier, andelar och verksamhet	17	-1 109	-5 537
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	10	-2 482	-3 884
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	9, 17	-136 960	-32 961
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-140 551</b>	<b>-42 382</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission	17	14 587	-
Förändring lån		80 434	-2 814
Förändring depositioner		-161	-66
Utdelning till aktieägarna		-16 218	-9 436
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>78 643</b>	<b>-12 316</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-29 091</b>	<b>-9 332</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>101 145</b>	<b>110 477</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	17	<b>72 054</b>	<b>101 145</b>
Omräkningsdifferenser i likvida medel		-8 305	7 911

**MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING**

<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Nettoomsättning	4	2 430	2 463
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	4, 5, 7	-1 659	-1 775
Personalkostnader	8	-761	-646
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-2 420	-2 421
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>10</b>	<b>42</b>
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	12	13 888	14 677
Ränteintäkter och liknande resultatposter		268	377
Räntekostnader och liknande resultatposter		-2 065	-
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		12 091	15 054
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>12 101</b>	<b>15 096</b>
Bokslutsdispositioner	13	-	241
Skatt på årets resultat	14	-	-1 948
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>12 101</b>	<b>13 389</b>

**MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING**

KSEK	NOT	2006-12-31	2005-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	16	105 422	79 180
Fordringar hos koncernföretag		85 128	4 758
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>190 550</b>	<b>83 938</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		1 646	2 007
Övriga fordringar		6	12
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	114	116
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		1 766	2 135
Likvida medel		8 486	25 468
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>10 252</b>	<b>27 603</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>200 802</b>	<b>111 541</b>

**MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING**

<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2006-12-31</b>	<b>2005-12-31</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	20		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 016	5 897
Reservfond		40 726	40 726
<i>Summa bundet eget kapital</i>		46 742	46 623
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		55 204	42 821
Årets resultat		12 101	13 389
<i>Summa fritt eget kapital</i>		67 305	56 210
<b>Summa eget kapital</b>		<b>114 047</b>	<b>102 833</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		128	224
Skulder till koncernföretag		2 079	2 417
Skatteskulder		1 700	1 945
Övriga kortfristiga skulder	22	82 517	3 491
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	331	631
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>86 755</b>	<b>8 708</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>200 802</b>	<b>111 541</b>
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	24, 25		



<b>MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS</b>			
<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		10	42
Finansnetto	17	-98	6 670
Betald skatt för året		-	-1 948
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-88	4 764
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		371	326
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-1 909	6 127
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-1 538	6 453
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-1 627</b>	<b>11 217</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av aktier och andelar	17	-1 109	-6 456
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 109</b>	<b>-6 456</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Lämnat aktieägartillskott		-26 325	-31 690
Nyemission		14 587	-
Koncernbidrag		1 000	-
Förändring lån		521	-2 769
Erhållen utdelning från dotterbolag		12 189	8 384
Utdelning till aktieägarna		-16 218	-9 436
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-14 246</b>	<b>-35 511</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-16 982</b>	<b>-30 750</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>25 468</b>	<b>56 218</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>8 486</b>	<b>25 468</b>

## FÖRÄNDRINGAR AV KONCERNENS EGET KAPITAL

	NOT 20	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Minoritets- andelar	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2005		5 897	79 547	1 430	29 705	233	116 812
Avsättning enligt årsstämma				408	-408		0
Omföring valutakursdifferenser från tidigare år				-14 073	14 073		0
Återföring obeskattad reserv				-559	559		0
Överföring enligt årsstämma			-40 000		40 000		0
Valutakursdifferenser				7 689		31	7 720
<i>Summa transaktioner redovisade direkt i eget kapital</i>		5 897	39 547	-5 105	83 929	264	124 532
Årets resultat					36 636	141	36 777
<i>Summa intäkter och kostnader i eget kapital</i>		5 897	39 547	-5 105	120 565	405	161 309
Utdelning till aktieägarna					-9 436		-9 436
<b>Utgående balans per 31 december 2005</b>		<b>5 897</b>	<b>39 547</b>	<b>-5 105</b>	<b>111 129</b>	<b>405</b>	<b>151 873</b>
Ingående balans per 1 januari 2006		5 897	39 547	-5 105	111 129	405	151 873
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					1 434		1 434
Valutakursdifferenser				-15 138		48	-15 090
<i>Summa transaktioner redovisade direkt i eget kapital</i>		5 897	39 547	-20 243	112 563	453	138 217
Årets resultat					38 529	55	38 584
<i>Summa intäkter och kostnader i eget kapital</i>		5 897	39 547	-20 243	151 092	508	176 801
Nyemission	19	119			14 469		14 587
Utdelning till aktieägarna					-16 218		-16 218
<b>Utgående balans per 31 december 2006</b>		<b>6 016</b>	<b>39 547</b>	<b>-20 243</b>	<b>149 343</b>	<b>508</b>	<b>175 171</b>

## FÖRÄNDRINGAR AV MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

	NOT 20	Aktiekapital	Överkurs- fond	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2005		5 897	79 547	771	1 138	11 527	98 880
Vinstdisposition enligt årsstämma;							
Avsättning till reservfond				408	-408		0
Överföring till balanserat resultat					11 527	-11 527	0
Överföring enligt årsstämma			-40 000		40 000		0
Effekt av ABL ändring			-39 547	39 547			0
Utdelning till aktieägarna					-9 436		-9 436
Årets resultat						13 389	13 389
<b>Utgående balans per 31 december 2005</b>		<b>5 897</b>	<b>0</b>	<b>40 726</b>	<b>42 821</b>	<b>13 389</b>	<b>102 833</b>
Ingående balans per 1 januari 2006		5 897	0	40 726	42 821	13 389	102 833
Vinstdisposition enligt årsstämma;							
Överföring till balanserat resultat					13 389	-13 389	0
Nyemission	19	119			14 469		14 587
Utdelning till aktieägarna					-16 218		-16 218
Årets koncernbidrag					1 000		
Skatteeffekt av koncernbidrag					-257		
Årets resultat						12 101	12 101
<b>Utgående balans per 31 december 2006</b>		<b>6 016</b>	<b>0</b>	<b>40 726</b>	<b>55 204</b>	<b>12 101</b>	<b>114 047</b>

# Noter

## Noter till årsredovisningen

### NOT 1 - Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag registrerat i och med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Moderbolaget är noterat på listan för mindre bolag vid Stockholms fondbörs.

### NOT 2 - Redovisningsprinciper

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

I de flerårsöversikter som presenteras har dessa principer också tillämpats om inte annat anges.

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

### Upplysningar om sådana IFRS standarder eller tolkningsuttalanden som ännu inte har trätt i kraft och som företaget inte tillämpat i 2006 års årsredovisning:

IAS 1 – *Utformningen av finansiella rapporter*. Ändringar i förändring i eget kapital och upplysningskrav om kapital. Ändringen träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 januari 2007. Ändringen bedöms inte ha någon väsentlig effekt för BTS.

IFRS 7 - *Finansiella instrument: Upplysningar*. Träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 januari 2007 eller senare. Standarden kommer att innebära att BTS måste redovisa mer omfattande tilläggsupplysningar avseende finansiella instrument.

IFRIC 7 – *Omräkning vid övergång till höginflationsredovisning*. Träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 mars 2006 eller senare. Ändringen bedöms inte ha någon effekt för BTS.

IFRIC 8 – *Tillämpningsfråga avseende IFRS 2*. Träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 maj 2007 eller senare. Ändringen bedöms inte ha någon effekt för BTS.

IFRIC 9 – *förnyad bedömning av inbäddade derivat*. Träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 juni 2006 eller senare. Ändringen bedöms inte ha någon effekt för BTS.

IFRIC 10 - *Delårsrapportering och nedskrivningar*. Träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 november 2006 eller senare. Ändringen bedöms inte ha någon effekt för BTS.

### Koncernredovisning

I koncernredovisningen ingår boksluten för samtliga dotterbolag. Ett dotterbolag är ett bolag i vilket moderbolaget direkt eller indirekt äger aktier som representerar mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. BTS Australasia PTY Limited ägs till 90,1 procent. Övriga dotterbolag ägs till 100 procent. Dotterbolag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då bestämmande inflytande överförs till koncernen. Koncernens bokslut är upprättade enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att dotterbolagens egna kapital vid förvärvet, fastställt som skillnaden

mellan tillgångarnas och skuldernas verkliga värden, elimineras i sin helhet. I koncernens egna kapital ingår härigenom endast den del av dotterbolagens egna kapital som tillkommit efter förvärvet. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på koncernens andel av identifierbara förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas som goodwill.

Alla koncerninterna transaktioner och balansposter har eliminerats.

Dotterbolagen drivs med en hög grad av självständighet och transaktioner med moderbolaget utgör endast en liten del av verksamheten. För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas resultat och finansiell ställning till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs,
- intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittskurs,
- valutakursdifferenser som uppstår redovisas som en separat del i eget kapital.

Vid förvärv av dotterbolag kan tilläggsköpeskilling utgå. Anticiperad tilläggsköpeskilling fastställs utifrån bedömningar av att villkor för utbetalning uppfyllts.

Kurserna på de i koncernen ingående valutorna var:

	genomsnitt	31 december	genomsnitt	31 december
	2006	2006	2005	2005
USD	7,38	6,87	7,47	7,95
GBP	13,57	13,49	13,57	13,73
EUR	9,25	9,05	9,28	9,43
ZAR	1,10	0,99	1,17	1,26
AUD	5,55	5,44	5,69	5,83
CHF	588,40	563,10	599,50	605,80

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

### Intäkter/pågående uppdrag

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

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

### Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

## Ersättningar till anställda

### Pensioner

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

### Aktierelaterade ersättningar

BTS Group AB har ställt ut personaloptioner till koncernens medarbetare under 2006. Programmet möjliggör för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna har redovisats som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknas vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna beräknas enligt Black & Scholes modellen och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisas motsvarar det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntas bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som ersättning för köpta tjänster kostnadsförs fördelat på de perioder under vilka tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baseras på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället. Verkligt värde beräknas med samma värderingsmodell som användes när optionerna ställdes ut.

### Avsättningar

En avsättning redovisas då företaget har ett legalt eller informellt åtagande som bedöms komma att behöva infris och om en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras samt om det är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen. En eventuell avsättning kommer att värderas till nuvärdet av det belopp som förväntas krävas för att reglera förpliktelsen. Härvid används en diskonteringsränta före skatt som återspeglar en aktuell marknadsbedömning av det tidsberoende värdet av pengar och de risker som är förknippade med avsättningen.

### Upplåning

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs sig, utom till den del medel lånas upp med syfte att anskaffa en tillgång då lånekostnaderna inräknas i tillgångens anskaffningsvärde. Upplåning redovisas initialt till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än 12 månader medan kortfristiga skulder har en kortare löptid än 12 månader.

### Inkomstskatter

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

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

## Rapportering per segment

Koncernens risker och möjligheter påverkas primärt av att den är verksam i olika länder och på olika geografiska områden varför operativ enhet är det primära indelningsområdet. Då koncernens verksamhet styrs och rapporteras per geografisk marknad, redovisas inget sekundärt 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 koncernbalansräkningen. Motsvarande förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter redovisas som skuld. Tillgångarna skrivs av i en takt motsvarande förväntad nyttjandetid. Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägandet behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leasingperioden.

### Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Avskrivningar enligt plan görs linjärt baserat på anskaffningsvärde och bedömd nyttjandeperiod. För befintliga tillgångar tillämpas följande avskrivningstider: - inventarier och installationer, 3 - 6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

### Immateriella tillgångar

#### Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterföretagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Anskaffningsvärdet för dotterbolag inkluderar villkorade tilläggsköpeskillningar först då det bedöms sannolikt att villkoren blir uppfyllda. Goodwill prövas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade enheten.

#### Produkter, teknologi och programvara

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

#### Franchisetagarrelationer

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

#### Kundrelationer

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

### Varumärken

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

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

### Nedskrivningar

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

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och varumärken enligt följande princip: Återvinningsvärdena baseras på nyttjandevärde, beräknat som nuvärden av framtida tillväxt och resultatprognoser över en flerårsperiod samt extrapolerade kassaflöden bortom denna flerårsperiod. Nedskrivningstest genomförs i första hand isolerat på den förvärvade kassagenererande enheten. Om det då visar sig att redovisat belopp överstiger nyttjandevärdet för den enheten görs testet på de primära segment som goodwill fördelats på.

### Viktiga uppskattningar och bedömningar

För att upprätta finansiella rapporter enligt IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningar och antaganden 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 påverkar den perioden.

### Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod enligt ovan beskriven princip. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras, se not 9.

### Fastställande av tilläggsköpeskilling

För att 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 som visar sig förmånligt alternativt oförmånligt.

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

**a) Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen**  
Avser finansiella tillgångar som innehas för handel. Derivatinstrument som inte utgör säkringsinstrument kategoriseras också hit. Beräknat verkligt värde baseras på marknadspriser.

### b) Lånefordringar och kundfordringar

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Effektivräntemetoden fördelar ränteutgifter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som exakt diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna till den finansiella tillgångens eller finansiella skuldens redovisade nettovärde. Kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas. Reservering för osäkra fordringar görs efter prövning i varje enskilt fall.

### c) Finansiella instrument som hålles till förfall

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

### d) Finansiella tillgångar som kan säljas

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

### e) Finansiella skulder

De finansiella skulder som innehafvs 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.

### f) Likvida medel

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

### 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. 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.

#### 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, Euro 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.

#### Motpartsrisk

BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher.

#### Likviditets- och ränterisker

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

#### Transaktioner i utländsk valuta

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

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

#### Kassaflödesanalys

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

Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast obetydlig risk för värdefluktuationer, dels handlas på en öppen marknad till kända belopp eller har en återstående löptid kortare än tre månader från balansdagen.

#### NOT 3 - Nettoomsättningens fördelning och rörelseresultatets fördelning per operativ enhet

Nettoomsättning per operativ enhet, KSEK	2006	2005
<b>Koncernen</b>		
Nordamerika*	245 173	176 222
Europa	113 044	88 629
Övriga marknader	20 880	21 268
<b>Totalt</b>	<b>379 097</b>	<b>286 119</b>

* Nordamerika		
BTS	201 511	176 222
APG och RLC	43 662	-
<b>Totalt</b>	<b>245 173</b>	<b>176 222</b>

Rörelseresultat per operativ enhet, KSEK	2006	2005
Nordamerika*	40 449	27 144
Europa	18 577	17 918
Övriga marknader	3 330	3 635
<b>Totalt</b>	<b>62 355</b>	<b>48 696</b>

* Nordamerika		
BTS	35 589	27 144
APG och RLC	4 860	-
<b>Totalt</b>	<b>40 449</b>	<b>27 144</b>

#### NOT 4 - Transaktioner med närstående

##### Inköp och försäljning mellan koncernföretag

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

##### Moderbolaget

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

#### NOT 5 - Upplysning om revisionsarvode

Arvode och kostnadsersättning, KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2006	2005	2006	2005
ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers				
Revisionsuppdrag	418	471	198	298
Andra uppdrag	-	-	-	-
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	335	229	-	-
Andra uppdrag	90	144	-	-
	<b>843</b>	<b>844</b>	<b>198</b>	<b>298</b>

#### NOT 6 - Leasing- och hyresavtal

##### Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 12 287 (10 784). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

	KSEK
2007	16 854
2008	6 398
2009	4 219
2010	558
Därefter	0
<b>Summa</b>	<b>28 029</b>

#### NOT 7 - Valutakursdifferenser

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2006	2005	2006	2005
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	-1 997	1 649	-53	42

## NOT 8 - Medeltal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader mm

### 1) Medeltal anställda

Koncernen	2006		2005	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Dotterbolag				
Sverige	30	17	32	21
USA	83	57	74	53
Storbritannien	10	7	11	8
Övriga	42	31	26	20
Koncernen totalt	165	112	143	102

### Könsfördelning ledande befattningshavare

	2006		2005	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande(exkl styrelse)	0	5	0	5
Styrelse	1	4	1	4

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

### Moderbolaget

Moderbolaget har under 2006 inte haft någon anställd personal.

### 2) Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

KSEK	2006		2005	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
Dotterbolag	141 275	23 536	118 957	19 400
		7 213		5 471

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 1 681 (1 400). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

### Moderbolaget

Styrelsearvode har utgått med 575 (488), varav ersättning till styrelsens ordförande uppgick till 241 (195). Inga styrelseledamöter i moderbolaget har erhållit annan ersättning än styrelsearvode. För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare nedan.

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

KSEK	2006		2005	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>Koncernen</b>				
I Sverige				
Moderbolag	575	-	488	-
Dotterbolag	1 631	16 952	1 532	19 397
Summa Sverige	2 206	16 952	2 020	19 397
Utanför Sverige				
USA	7 761	81 830	6 928	68 413
Storbritannien	2 301	6 533	2 741	5 699
Övriga	5 820	17 871	5 328	8 431
Summa utanför Sverige	15 882	106 234	14 997	82 543
Koncernen totalt	18 088	123 186	17 017	101 940

### Ersättningar till ledande befattningshavare

Med andra ledande befattningshavare avses de fyra (fyra 2005) personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen. Summan utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader. Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 15 112 (15 121), varav pensionskostnader 1 505 (1 606). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda. Till VD har lön och övriga förmåner utgått med totalt 3 255 (3 231), varav rörlig ersättning 998 (923). 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 10 352 (10 284), varav rörlig ersättning 5 076 (5 334). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i spannet 13 - 30 procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

### Berednings- och beslutsprocess för ersättning till ledande befattningshavare

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

### Aktierelaterade ersättningar

BTS Group har ställt ut personaloptioner till koncernens medarbetare under 2006. Personaloptionsplanerna omfattar sammanlagt högst 840.000 personaloptioner, berättigande sammanlagt till förvärf av högst 495.000 aktier av serie B för anställda i USA och högst 345.000 aktier av serie B för anställda i övriga länder, inklusive Sverige.

Varje personaloption som tilldelats anställda i USA ger innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 46,50 kronor. Varje personaloption som tilldelats anställda i övriga länder, inklusive Sverige, ger innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 55,00 kronor. Varje personaloption har en löptid om fyra år. Optionerna är försedda

med nyttjandebegränsningar som innebär att de blir utnyttjandebara successivt under tre år efter tilldelningen, med normalt 1/3 av totalt antal tilldelade personaloptioner per år, förutsatt att vissa av bolagets styrelse uppställda finansiella mål har uppnåtts. Utnyttjande av personaloptionerna förutsätter i princip fortsatt anställning.

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

	2006		2005	
	Genomsnittligt lösenpris i kr per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i kr per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	-	-	-	-
Tilldelade	50,21	784	-	-
Per 31 december	50,21	784	-	-

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

- 2007-05-01–2007-05-31
- 2007-11-01–2007-11-30
- 2008-05-01–2008-05-30
- 2008-11-03–2008-11-28
- 2009-05-01–2009-05-29
- 2009-11-02–2009-11-30
- 2010-02-22–2010-03-19

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

Personaloptionerna föranleder kostnader, i huvudsak sociala avgifter, vid utnyttjande avseende anställda utanför USA. De amerikanska personaloptionerna är så kallade ISO-optioner, vilket medför att dessa, enligt nu gällande lagar, inte är vara föremål för sociala avgifter. De sociala avgifterna hänförliga till personaloptioner som tilldelas anställda utanför USA kostnadsförs löpande i takt med aktiekursutvecklingen under personaloptionernas löptid.

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

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

över teckningsoptionerna för att säkerställa bolagets åtaganden och uppkommande kostnader i anledning av personaloptionsplanerna.

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

## NOT 9 - Immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Koncernen</b>		
<i>Goodwill</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	35 683	3 744
Ingående nedskrivningar	-	-
Inköp	116 946	31 939
Omräkningsdifferens	-2 756	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	149 873	35 683
Utgående bokfört värde	149 873	35 683

### Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<i>Franchisetagarrelationer</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	-	-
Inköp	8 497	-
Omräkningsdifferens	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 497	-
<i>Ingående ackumulerade avskrivningar</i>		
Årets avskrivningar	153	-
Omräkningsdifferens	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	153	-
Utgående bokfört värde	8 344	-

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<i>Produkter, teknologi och programvara</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	12 644	-
Inköp	18 714	12 644
Omräkningsdifferens	-1 595	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	29 763	12 644
<i>Ingående ackumulerade avskrivningar</i>		
Årets avskrivningar	4 090	2 012
Omräkningsdifferens	-268	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	5 834	2 012
Utgående bokfört värde	23 929	10 632



## Andra immateriella anläggningstillgångar (forts)

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<i>Kundrelationer</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	1 973	-
Inköp	2 328	1 973
Omräkningsdifferens	-235	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 066	1 973
Ingående ackumulerade avskrivningar	186	-
Årets avskrivningar	527	186
Omräkningsdifferens	-21	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	692	186
Utgående bokfört värde	3 374	1 785
<i>Varumärken</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	2 878	-
Inköp	7 226	2 878
Omräkningsdifferens	-342	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 762	2 878
Ingående ackumulerade avskrivningar	-	-
Årets avskrivningar	196	-
Omräkningsdifferens	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	196	-
Utgående bokfört värde	9 566	2 878
Totalt utgående bokfört värde Andra immateriella anläggningstillgångar	45 213	15 296

### Nedskrivningstest

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

Väsentliga antaganden som 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 5 procent använts för samtliga kassagenererande enheter, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta efter skatt använts vid beräkningarna. Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan i intervallet 9,5-11,0 procent.

Efter gjorda nedskrivningstester har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2006-12-31.

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

- Om den uppskattade rörelsemarginalen bortom budgetperioden varit 10 procent lägre än grundantagandet, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 11 procent
- Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 5 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 7 procent
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 9,5-11,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 17 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 de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda ett nedskrivningsbehov i en enskild kassagenererande enhet.

## Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

KSEK	2006-12-31			
Koncernen	Nordamerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	128 904	20 969	-	149 873
Produkter, teknologi & programvaror	22 097	1 832	-	23 929
Franchisetagarrelationer	8 344	-	-	8 344
Kundrelationer	3 200	174	-	3 374
Varumärken	8 705	862	-	9 566
	171 250	23 837	-	195 086

KSEK	2005-12-31			
Koncernen	Nordamerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	13 533	22 150	-	35 683
Produkter, teknologi & programvaror	7 394	3 238	-	10 632
Franchisetagarrelationer	-	-	-	-
Kundrelationer	1 149	636	-	1 785
Varumärken	1 845	1 033	-	2 878
	23 920	27 057	-	50 978

## NOT 10 - Materiella anläggningstillgångar

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Koncernen</b>		
<i>Inventarier</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	14 947	8 990
Inköp	2 482	5 366
Försäljningar och utrangeringar	-321	-437
Omräkningsdifferens	-1 213	1 028
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	15 895	14 947
Ingående ackumulerade avskrivningar	9 512	6 800
Försäljningar och utrangeringar	-321	-282
Årets avskrivningar	2 030	2 249
Omräkningsdifferens	-705	745
Utgående ackumulerade avskrivningar	10 515	9 512
Utgående bokfört värde	5 380	5 435

## NOT 11 - Rapportering per segment

### Koncernen

#### Primära segment

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per geografisk marknad, baserat på var ansvarig operativ enhet är lokaliserade. De operativa enheterna utvecklar och levererar i huvudsak de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webblösningar som utvecklas av "BTS Interactive". Fakturering av tjänster mellan de operativa enheterna sker genom att nyttjad tid faktureras på marknadsnässiga villkor. Koncerngemensamma kostnader faktureras och avskrivningar på immateriella tillgångar fördelas på de operativa enheterna.

KSEK	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
	Nordamerika <sup>1)</sup>		Europa <sup>2)</sup>		Övriga marknader <sup>3)</sup>		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
<i>Intäkter</i>										
Extern försäljning	245 173	176 222	113 044	88 629	20 880	21 268			379 097	286 119
Intern försäljning	2 836	649	20 919	19 292	2 570	214	-26 325	-20 156	-	-
Summa intäkter	248 008	176 872	133 963	107 922	23 450	21 482	-26 325	-20 156	379 097	286 119
<i>Rörelseresultat</i>										
Finansiella intäkter							927	6 456	927	6 456
Finansiella kostnader							-2 276	-95	-2 276	-95
Skatt på årets resultat							-22 421	-18 281	-22 421	-18 281
Årets resultat									38 584	36 777
<i>Övriga upplysningar</i>										
Tillgångar	296 868	118 633	67 492	90 915	14 329	15 030	11 379	13 395	390 068	237 973
Skulder	102 137	55 439	18 215	22 498	2 708	5 201	91 837	2 962	214 897	86 099
Investeringar	138 265	29 113	1 986	12 620	300	649			140 551	42 382
Avskrivningar materiella tillgångar	1 080	571	706	939	342	262			2 128	1 772
Avskrivningar immateriella tillgångar	4 127	1 652	1 143	451	-	-			5 270	2 103

1) Extern försäljning, varav BTS 201 511 (176 222) samt APG & RLC 43 662 (0).

2) Extern försäljning, varav Norden 41 827 (47 199), Storbritannien 34 964 (32 431), Spanien 12 988 (8 999), BGF 11 884 (0) och Bryssel 11 379 (0).

3) Extern försäljning, varav Australien 15 189 (16 263) samt Sydafrika 5 691 (5 005).

Då koncernens verksamhet endast styrs och rapporteras per geografisk enhet redovisas inget sekundärt segment.

## NOT 12 - Finansiella poster

KSEK	2006	2005
<b>Koncernen</b>		
Ränteintäkter	1 170	1 309
Valutakursvinster	106	5 148
Valutakursförluster	-347	-
	927	6 457
Räntekostnader	-2 277	-95
Summa resultat från finansiella poster	-1 350	6 362

### Moderbolaget

Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar;

Utdelning från dotterbolag	12 189	8 384
Ränteintäkter från dotterbolag	1 941	1 394
Valutakursvinster	106	4 899
Valutakursförluster	-348	-
	13 888	14 677
Ränteintäkter och liknande resultatposter	268	377
Räntekostnader och liknande resultatposter	-2 065	-
Summa resultat från finansiella poster	12 092	15 054

## NOT 13 - Bokslutsdispositioner

KSEK	2006	2005
<b>Moderbolaget</b>		
Återföring periodiseringsfond	-	241

## NOT 14 - Skatt på årets resultat

KSEK	2006	2005
<b>Koncernen</b>		
Aktuell skatt för året	-22 997	-18 372
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	576	91
	-22 421	-18 281
<b>Moderbolaget</b>		
Aktuell skatt för året	-257	-1 948
Skatteeffekt av koncernbidrag	257	-
	-	-1 948

### Avstämning av effektiv skatt

KSEK	2006	2005
<b>Koncernen</b>		
Resultat före skatt	61 006	55 058
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-17 082	-15 416
Effekt av olika skattesatser	-5 582	-2 701
Ej avdragsgilla kostnader	-175	-321
Ej skattepliktiga intäkter	447	2
Skatt hänförlig till tidigare år	-30	155
Redovisad effektiv skatt	-22 421	-18 281
Effektiv skattesats	36,8 %	33,2 %

Ökningen av effektiv skattesats beror på att den operativa enheten Nord-amerikas relativa andel av koncernens resultat har ökat, bl a till följd av de genomförda förvärven 2006.

### Avstämning av effektiv skatt

KSEK	2006	2005
<b>Moderbolaget</b>		
Resultat före skatt	12 101	15 337
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-3 388	-4 295
Utdelning från dotterbolag	3 390	2 348
Ej avdragsgilla kostnader	-2	-1
Ej skattepliktiga intäkter	-	-
Redovisad effektiv skatt	-	-1 948
Effektiv skattesats	0,0 %	12,7 %

## NOT 15 - Resultat per aktie

### Koncernen

#### a) 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.

	2006	2005
Årets resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare, KSEK	38 531	36 643
Genomsnittligt antal aktier före utspädning (tusental)	17 812	5 897
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	2,18	2,07 <sup>1</sup>

#### b) Efter utspädning

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

	2006	2005
Årets resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare, KSEK	38 531	36 643
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning (tusental)	17 829	5 897
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	2,18	2,07 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tidigare års resultat per aktie har justerats med korrektionsfaktorn 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.

## NOT 16 - Finansiella anläggningstillgångar

### Moderbolaget

Andelar i koncernföretag	Antal andelar	Kapitalandel i %	Bokfört värde 2006-12-31	Bokfört värde 2005-12-31
Moderbolagets innehav:			KSEK	KSEK
BTS Sverige AB	5 000	100	7 838	7 838
Orgnr: 556566-7127				
Säte: Stockholm				
BTS USA, Inc.	1 000	100	78 396	52 071
Orgnr: 06-1356708				
Säte: Connecticut				
BTS in London Ltd	5 000	100	6 901	6 901
Orgnr: 577 1376 13				
Säte: London				
Business Training Systems A/S	100	100	94	94
Orgnr: 957 694 187				
Säte: Oslo				
Catalysts for profitability and growth Ltd	1 000	100	1	1
Orgnr: 1998/010779/07				
Säte: Centurion				
BTS Finland AB	1 000	100	100	100
Orgnr: 556583-1673				
Säte: Stockholm				
BTS Australasia Pty Ltd	45 050	90,1	234	234
Orgnr: 099 066 501				
Säte: Sydney				
Business Training Solutions S.L.	1 031	100	7 443	7 526
Orgnr: B95138160				
Säte: Bilbao				
BTS Management SA	1 000	100	673	673
Orgnr: 01 73.802 11				
Säte: Geneve				
Business Game Factory Oy	90 750	100	3 154	3 154
Orgnr: 1807788-2				
Säte: Helsingfors				
BTS Brussels NV	620 000	100	587	587
Orgnr: 878.155.648				
Säte: Bryssel				
Summa aktier i dotterbolag			105 422	79 180
Ingående anskaffningsvärde			79 180	41 034
Investering / Förvärv			26 242	38 146
Utgående anskaffningsvärde			105 422	79 180

## NOT 17 - Kassafloresinformation och förvärv

### Likvida medel

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

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2006	2005	2006	2005
<i>Finansnetto</i>				
Ränteintäkter	1 170	1 309	2 209	1 771
Valutakursvinster	106	5 148	106	4 899
Valutakursförluster	-347	-	-348	-
	927	6 457	1 967	6 670
Räntekostnader	-2 277	-95	-2 065	-
	-1 350	6 362	-98	6 670

### Förvärv av The Advantage Performance Group (APG) och The Real Learning Company (RLC)

Den 25 september slutförde BTS förvärven av all affärsverksamhet inom The Advantage Performance Group (APG) och The Real Learning Company (RLC). Förvärven av APG och RLC tillför BTS några av USA's mest erfarna personer inom utbildningsbranschen samt en stor kundbas med tyngdpunkten i Fortune 1000-företagen i USA.

Genom RLC får BTS tillgång till en högkvalitativ produktportfölj med fokus på försäljning och ledarutveckling jämte utvecklingsresurser inom områden där BTS har som mål att växa. APG's franchiseorganisation består av motsvarande 35 heltidsverksamma säljare och produktspecialister som arbetar exklusivt med APG's portfölj av utbildningsprodukter. APG har därutöver tillgång till över 100 kvalificerade utbildare som ansvarar för genomförandet av projekten.

#### Integrationsarbetet fortskrider enligt planerna med tidiga synergier

Integrationen av de förvärvade företagen, APG och RLC, genererade under fjärde kvartalet 2006 två nya avtal genom koordinerade försäljningsinsatser mellan RLC/APG och BTS säljorganisationer. Avtalen tecknades med ett sammanlagt värde överstigande 2 MSEK.

Det interna klimatet bland BTS och APG/RLC's anställda är optimistiskt och respektive företagskulturer har visat sig stämma väl överens. BTS har allokerat dedikerade resurser för att utbilda företagets kundansvariga i alla enheter i att identifiera nya affärsmöjligheter som den utökande produktportföljen medför och för att ge säljstöd i genomförandet av nya affärer. BTS har under perioden initierat en stor mängd diskussioner med många av bolagets viktigaste kunder om hur BTS skulle kunna tillgodose och leverera lösningar för en större del av deras befintliga och kommande behov. BTS har implementerat ett nära och väl fungerande samarbete med APG och RLC för att kunna erbjuda utbildning och stöd även för BTS:s lösningar.

Många av de viktiga grundförutsättningarna som låg till grund för förvärvet av APG och RLC har bekräftats. Företagen kompletterar varandra och överlappandet av respektive kundbaser är endast cirka 10 procent, eller 20 företag av de totalt 200 ledande företag i USA som RLC och APG hade i sin kundbas. Exempel på viktiga kunder till APG och RLC är: Toyota, UPS, Bristol-Myers Squibb, American Express, Wells Fargo, Ingersoll-Rand, Daimler-Chrysler, Genetech, Catholic Health and Insight.

#### Förvärvets inverkan på resultat och ställning

De förvärvade verksamheterna bidrog med intäkter på 43,7 MSEK och ett rörelseresultat på 4,9 MSEK till BTS-koncernen för perioden från 25 september – 31 december 2006.

Årets ökning av goodwill och övriga immateriella anläggningstillgångar i koncernens balansräkning hänför sig uteslutande till dessa förvärv samt en mindre justering av prognostiserad slutlig tilläggsköpeskillning avseende det tidigare förvärvet av det spanska företaget I-Simco S.L. 2003.

De upplysningar som lämnas nedan för rörelseförvärven är individuellt sett oväsentliga varför upplysningarna lämnas i aggregerad form.

#### Köpeskillning och finansiering; förvärvsanalys och goodwill

BTS förvärvade all ingående affärsverksamhet i APG och RLC inklusive alla immateriella rättigheter samt ett slutligt förvärvat rörelsekapital netto om 1,7 MUSD, utan att överta några räntebärande skulder. En extern marknadsvärdering av de förvärvade tillgångarna har skett i samband med förvärvet.

Den överenskomna köpeskillningen består av:

- 2,0 MUSD i form av en till säljarna riktad nyemission av BTS aktier om 356 400 B-aktier till en teckningskurs om 40,93 SEK. Emissionen har skett med mandat givet vid senaste årsstämman. Aktierna omfattas av en 26 till 30 månader lång inläsningsklausul. Emissionen genomfördes under fjärde kvartalet 2006.
- Slutlig kontant ersättning motsvarande 17,1 MUSD, varav 11,8 MUSD för närvarande finansierats via externa långivare i USD. Återstående cirka 5,3 MUSD har finansierats ur BTS egen kassa.
- Tilläggsköpeskillning om maximalt 4,0 MUSD förutsatt att APG och RLC når uppsatta finansiella mål under 2006 och 2007. Säljarna har per 31 december 2006 uppnått det resultatmål för 2006 som ger rätt till 1 MUSD i tilläggsköpeskillning, vilken kommer att erläggas under det första kvartalet.

#### Information om köpeskillning och goodwill vid förvärvspunkten omräknade till balansdagkurs, 31 december 2006:

KSEK	
- kontant betalt	116 427
- direkta kostnader i samband med köpet	5 945
- verkligt värde på emitterade aktier	14 587
- anteciperad tilläggsköpeskillning	27 490
Sammanlagd köpeskillning	164 449
Verkligt värde för förvärvade nettotillgångar	-46 983
Goodwill	117 466

Goodwill består av förväntade framtida synergieffekter genom utökat produktutbud. Förutom synergieffekter utgör även personal och framtida lönsamhet komponenter i goodwillposten.

Den slutliga förvärvsanalysen är justerad på grund av slutgiltig värdering av tillgångar och skulder samt valutanedgång i USD september – december 2006. Redovisad goodwill har därför minskat med 15,7 MSEK jämfört med redovisat värde i delårsrapporten per 30 september 2006.

**Information om förvärvade tillgångar och skulder per 25 september 2006, omräknat till balansdagskurs per 31 december 2006:**

KSEK	Verkligt värde	Förvärvat redovisat värde
Materiella anläggningstillgångar	133	133
<i>Immateriella anläggningstillgångar;</i>		
Franchisetagarrelationer	8 497	-
Kundrelationer	2 328	-
Produkter, teknologi & programvara	18 714	-
Varumärken	7 226	-
Kundfordringar och andra fordringar	31 405	31 405
Leverantörsskulder och andra skulder	-21 320	-21 320
<b>Nettotillgångar</b>	<b>46 983</b>	<b>10 218</b>

**Förvärvens påverkan på koncernens likvida medel**

KSEK	2006	2005
Köpeskillning inklusive förvärvskostnader	-122 372	-3 154
Tilläggsköpeskillning BTS Spanien	-1 109	-2 715
Likvida medel i förvärvade bolag	-	332
<b>Totalt</b>	<b>-123 481</b>	<b>-5 537</b>

**Tilläggsköpeskillning BTS Spanien**

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

**NOT 18 - Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder**

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Koncernen</b>		
<i>Uppskjutna skattefordringar</i>		
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas inom 12 månader	818	-
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas efter mer än 12 månader	467	477
<b>Summa uppskjuten skattefordran</b>	<b>1 285</b>	<b>477</b>

Ingen uppskjuten skatteskuld har redovisats för temporära skillnader som hänförelse 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 19 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Koncernen</b>		
Upplupna intäkter	13 354	7 501
Förutbetalda hyror	753	663
Övriga poster	6 125	3 986
<b>Summa</b>	<b>20 233</b>	<b>12 150</b>

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Moderbolaget</b>		
Övriga poster	114	116

**NOT 20 - Eget kapital**

På BTS årsstämma den 7 april 2006 beslutades om aktieuppdelning (s.k. split) som innebär att tre nya aktier utges för varje gammal aktie (3:1). Antal aktier före split var 5 897 300 och antal aktier efter split uppgick till 17 691 900. Måndagen den 8 maj 2006 var första handelsdag i BTS aktien efter genomförd split. En riktad nyemission om 356 400 B-aktier till säljarna av de förvärvade bolagen APG och RLC genomfördes under fjärde kvartalet 2006. Emissionen har skett med mandat givet vid senaste årsstämman. Aktierna omfattas av en 26 till 30 månader lång inlåsningsklausul. Efter nyemission uppgår antal aktier till 18 048 300. Aktiekapitalet består av 853 800 aktier av serie A samt 17 194 500 aktier av serie B, totalt 18 048 300 aktier till ett kvotvärde av 6 016 100 SEK. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,33 SEK. Varje aktie av serie A har 10 röster per aktie och varje aktie av serie B har 1 röst per aktie.

**Valutakursdifferenser - koncernen**

Utgående ackumulerade valutadifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till -21 522. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -6 384. Förändringen har uppkommit till följd av omräkning av utländska dotterbolag.

**Koncernen**

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

- Aktiekapital
- Övrigt tillskjutet kapital
- Reserver
- Balanserad vinst
- Minoritetsintresse

I posten aktiekapital ingår det registrerade aktiekapitalet för moderbolaget.

Övrigt tillskjutet kapital består av kapital som uppstått genom transaktioner med aktieägarkretsen. De transaktioner som har förekommit med aktieägarkretsen är emission till överkurs t o m 31 december 2005.

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

Posten balanserad vinst motsvaras av ackumulerat resultat som genererats i koncernen och den del av överkursfonden som har överförs enligt bolagsstämma 2005 samt överkurs vid emission hänförlig till årets förvärv av APG och RLC.

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

#### Moderbolaget

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

### NOT 21 - Finansiella instrument och finansiell riskhantering

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. För ytterligare information enligt a)-e) nedan, se not 2 Redovisningsprinciper.

*a) Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen*  
BTS har under året ej innehaft några tillgångar i denna kategori.

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

#### *c) Finansiella instrument som hålles till förfall*

BTS har under året ej innehaft några tillgångar i denna kategori.

#### *d) Finansiella tillgångar som kan säljas*

BTS har under året ej innehaft några tillgångar i denna kategori.

#### *e) 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.

### Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

KSEK	2006-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>	Redovisat värde	Verkligt värde
Övriga långfristiga fordringar	1 968	1 968
Kundfordringar	88 370	88 370
Reservering osäkra kundfordringar	-323	-323
Övriga kortfristiga fordringar	14 015	14 015
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>104 030</b>	<b>104 030</b>
Övriga långfristiga skulder	388	388
Leverantörsskulder	13 446	13 446
Övriga kortfristiga skulder	87 473	87 473
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>101 306</b>	<b>101 306</b>

#### 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, Euro och GBP. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2006 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2006, KSEK
SEK/USD	+/-10%	-/+ 4 488
SEK/EURO	+/-10%	-/+ 419
SEK/GBP	+/-10%	-/+ 672

#### Motpartsrisk

BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher.

Maximal kreditrisk uppgår till 5 517 (3 079) KSEK vid årets slut, vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

#### Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken är liten eftersom likvida medel svarar för 18 (43) procent av balansomslutningen. BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell överlikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån. Ränterisken är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

## NOT 22 - Checkräkningskredit

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Koncernen</b>		
Beviljad kreditlimit	109 995	15 964
Outnyttjad del	-29 104	-15 964
Utnyttjat kreditbelopp	80 891	-

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Moderbolaget</b>		
Beviljad kreditlimit	94 841	-
Outnyttjad del	-13 949	-
Utnyttjat kreditbelopp	80 891	-

## NOT 23 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

KSEK	2006/12/31	2005/12/31
<b>Koncernen</b>		
Upplupna löner	37 317	34 659
Upplupna sociala avgifter	2 386	2 421
Övriga poster	19 391	16 061
	59 094	53 141

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Moderbolaget</b>		
Övriga poster	331	631

## NOT 24 - Ställda säkerheter

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Koncernen</b>		
Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

## NOT 25 - Ansvarsförbindelse till förmån för koncernföretag

KSEK	2006-12-31	2005-12-31
<b>Moderbolaget</b>		
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	3 866	4 473

Stockholm den 12 april 2007

Dag Sehlin  
Ordförande

Henrik Ekelund  
Verkställande direktör

Mariana Burenstam Linder

Tomas Franzén

Stefan Gardefjord

Min revisionsberättelse har avgivits den 16 april 2007

Lars Berglund  
Auktoriserad revisor



# Revisionsberättelse

Till årsstämman i BTS Group AB Org nr 556566-7119

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group AB för år 2006. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

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

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

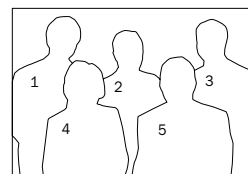
Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Stockholm, den 16 april 2007

*Lars Berglund.*

# Styrelse och revisorer



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

## Henrik Ekelund

Geneve, född 1955

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 816 000 aktier av serie A och 3 151 616 aktier av serie B.

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

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

## Stefan Gardefjord

Täby, född 1958

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan

2003. VD WM-data Sverige AB.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i WM-data Sverige AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 3000 aktier av serie B.

Stefan Gardefjord har sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-data koncernen, bl.a. som VD i olika dotterbolag, affärsrådeschef och koncernansvarig för marknadsförsäljning och information.

2001 var han VD och koncernchef i M2S Sverige AB. Tidigare befattningar har bl.a. varit konsultchef för Consab Consult AB och innan dess arbetade han inom ekonomi och IT för Dow Chemical AB.

## Tomas Franzén

Nacka, född 1962

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2000. VD och Koncernchef i Eniro AB.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Eniro AB, OEM International AB och Securitas Systems AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 15000 aktier av serie B.

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

## Mariana Burenstam Linder

Danderyd, född 1957

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004. Managing Partner i Burenstam & Partners AB.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Kontanten AB och Sverige Amerika Stiftelsen. Styrelseledamot i TietoEnator Oy. och SåKi AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 12 100 aktier av serie B.

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

## Dag Sehlin

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i, D. Carnegie & Co. AB, Carnegie Investment Bank AB, Carnegie ASA, Tredje AP-fonden och ProAct IT Group AB samt i AB Piccola (som ägs av Dag Sehlin) och dess helägda Förvaltning Madape AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 6000 aktier av serie B samt genom bolag 3000 aktier av serie B.

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

## REVISOR

### Lars Berglund

Stockholm, född 1950.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings Pricewaterhouse- Coopers AB.

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

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2006.

## Ledande befattningshavare



**Henrik Ekelund**

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Se ovan under Styrelse.



**Stefan Brown**

Nacka, född 1963 CFO och vice VD i BTS Group AB.

Medarbetare i BTS sedan 1990.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 16 500 aktier av serie B, samt personaloptioner avseende 22 500 aktier av serie B.



**Stefan Hellberg**

Stockholm, född 1957 Ansvarig för sälj- och personalprocessen, samt IT.

Medarbetare i BTS sedan 1986.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 1 483 454 aktier av wserie B.



**Stefan af Petersen**

Lidingö, född 1955 Förvärv samt storkundskontakter.

Medarbetare i BTS sedan 1986.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 37 800 aktier av serie A och 2 360 753 aktier av serie B.



**Jonas Åkerman**

Connecticut, född 1963 VD i BTS Nordamerika.

Medarbetare i BTS sedan 1991.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 913 800 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 75 000 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2006.

# Adresser



## **BTS GROUP AB**

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

## **BTS SVERIGE**

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

## **BTS UNITED STATES**

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

### **New York**

122 East 42nd Street  
Suite 1007  
New York, NY 10168  
USA  
Tfn: +1 646 378 3730  
Fax: +1 646 378 3731

### **San Francisco**

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

### **Philadelphia**

SMG Strategic  
Management Group, Inc.  
6 Tower Bridge, Suite 540 181  
Washington Street  
Conshohocken, PA 19428  
USA  
Tfn: +484 391 29 00  
Fax: +1 484 391 29 01

## **ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP**

98 Main St.  
Ste.336  
Tiburon, CA94920  
USA  
Tfn: +1 800 494 6646  
Tfn: +1 415 435 3040  
Fax: +1 800 578 8587

## **THE REAL LEARNING COMPANY**

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



## **BTS STORBRIANNIEN**

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



## **BTS SPANIEN**

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



### **Bilbao**

c/ Simon Bolivar 27, 10, dpt. 19  
Bilbao 48010  
Spanien  
Tfn: +34 94 423 5594  
Fax: +34 94 423 6897



## **BTS BELGIEN**

Rue Breydelstraat 40  
1040 Bryssel  
Belgien  
Tfn: +32 2 235 86 00  
Fax: +32 2 235 86 10



## **BTS AUSTRALIEN**

Suite 103 Level 1  
109 Pitt Street  
Sydney NSW 2000  
Australien  
Tfn: +61 2 9233 8833  
Fax: +61 2 9233 8655



### **Melbourne**

Suite 823  
1 Queens Road  
Melbourne, Vic 3004  
Australien  
Tfn: +61 3 9863 7722  
Fax: +61 3 9863 7724



## **BTS SYDAFRIKA**

272 West Avenue  
Lakefield Office Park, Building C  
Centurion, Gauteng  
Sydafrika  
Tfn: +27 12 663 6909  
Fax: +27 12 663 6887



## **BTS FINLAND**

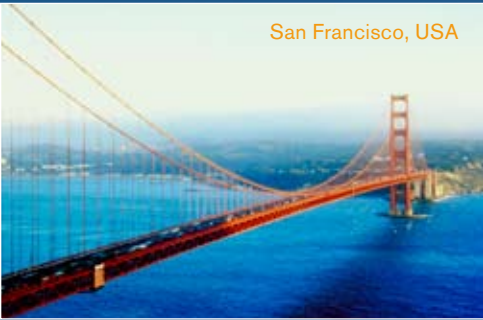
Eriksgatan 7E  
00100 Helsingfors  
Finland  
Tfn: +358 9 68 11 270  
Fax: +358 9 68 11 27 16



## **BUSINESS GAME FACTORY OY**

c/o Arabianranta 6  
005 60 Helsingfors  
Finland  
Tfn: +358 9 8622 3600  
Fax: +358 9 8622 3611

San Francisco, USA



London, Storbritannien



Beijing, Kina



BTS GROUP AB  
Grevgatan 34  
114 53 Stockholm  
Sverige  
Tfn +46 8 58 70 70 00  
Fax +46 8 58 70 70 01