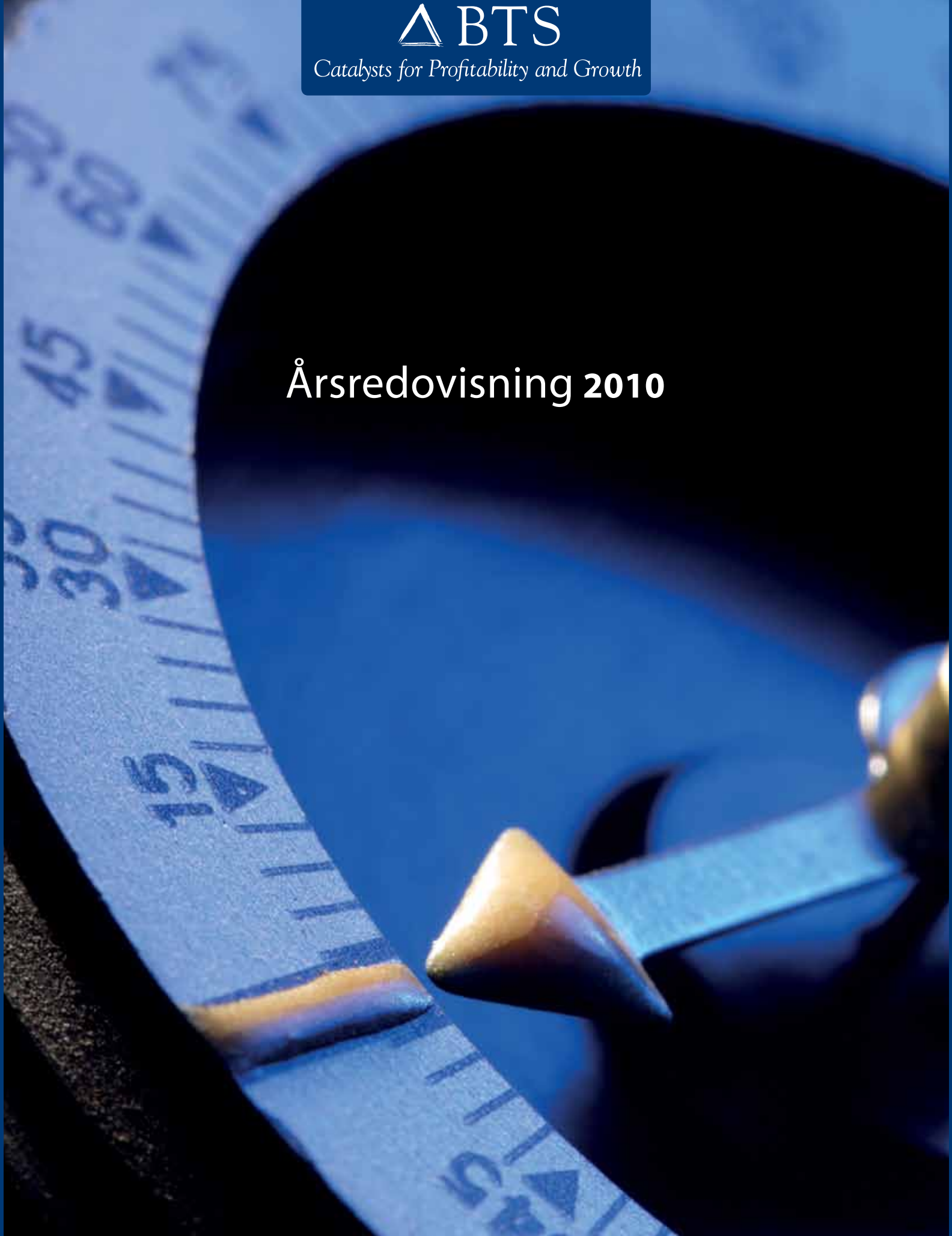




Catalysts for Profitability and Growth

Årsredovisning 2010



Innehåll

2010 i korthet	1
VD har ordet	2
Vision, mission, kunderbjudande, mål och strategier	4
Kunder	6
Fokusområden	8
Solution technologies	16
Tillväxt, lönsamhet och förvärv	18
Affärsmodell	20
Marknad	22
Medarbetare och organisation	28
Kärnvärden	30
Processer	32
Advantage Performance Group	34
BTS Advantage Way SM System	36
Samhällsansvar	38
BTS-aktien	40
Fem år i sammandrag	42
Förvaltningsberättelse	44
Koncernens resultaträkning	48
Koncernens balansräkning	50
Koncernens kassaflödesanalys	52
Moderbolagets resultaträkning	53
Moderbolagets balansräkning	54
Moderbolagets kassaflödesanalys	56
Förändring av koncernens eget kapital	57
Förändring av moderbolagets eget kapital	58
Noter till årsredovisningen	59
Revisionsberättelse	73
Bolagsstyrningsrapport	74
Styrelse och revisorer	78
Ledande befattningshavare	80
BTS globala partners	80
Information till aktieägarna	81

Från strategi till genomförande

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

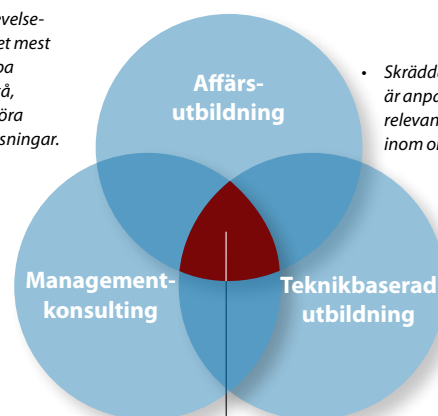
BTS etablerar en samsyn kring verksamhetens inriktning och viktiga resultatmål. Strategi utan samsyn på alla nivåer inom organisationen leder ofta till ett långsammare genomförande.

BTS erbjuder den kunskap, de verktyg samt de processer som krävs för att snabba upp genomförandet. Ett försök att implementera en strategi på kort tid utan att ha rätt kapacitet i individer och organisation är oftast ett rent önsketänkande.

BTS upplevelsebaserade utbildningslösningar skapar möjligheter till intensiva övningar och ett intressant lärande. Precis som professionella idrottsutövare vet, ger övning färdighet och skapar sammanhållning och kapacitet i laget, som tillsammans med självförtroende ökar chansen att vinna.

“Vi skapar rätt förutsättningar och bygger kapacitet för att accelerera verkställandet av strategi och förbättra affärsresultat.”

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



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

- En resultatfokuserad inställning som på ett grundligt och effektivt sätt säkrar och mäter affärsresultat.

BTS lösningar möter och tillgodoser behoven i en affärsmarknad på marknaden genom att kombinera expertis från olika områden, som t.ex. management-konsulting, affärsutbildning och teknikbaserad utbildning.

Vision

“The global leader in accelerating strategic alignment and execution – innovating how companies learn, change and improve.”

BTS-koncernen är ett internationellt ko

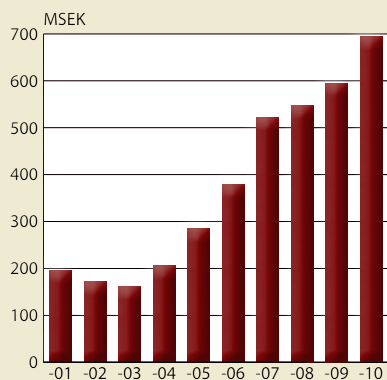
BTS är det internationellt ledande företaget när det gäller att stödja och accelerera stora organisationers genomförande av viktiga, strategiska förändringar. BTS lär stora företag hur de kan lära, förändras och förbättras. BTS skapar mervärden för sina kunder inom framför allt tre fokusområden: Strategisk samsyn & Affärsmannaskap, Ledarskap & Företagsledning samt Försäljning. Den unika BTS-processen erbjuder snabb strategisk anpassning och snabb ökning av kapaciteten genom:

- Affärssimuleringar och upplevelsebaserade lösningar.
- Skräddarsydda lösningar som är anpassade till vad som är relevant och genomförbart inom organisationen.
- En omfattande, resultatfokuserad ansats som effektivt säkrar och mäter affärsresultat.

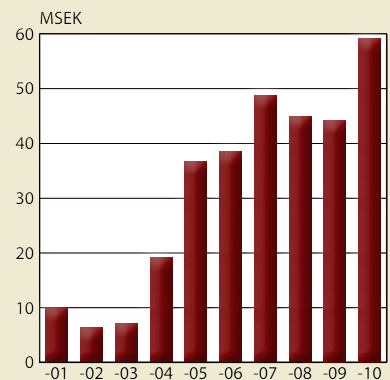
Exempel på kunder till BTS

Accenture	Coca-Cola	Humana	Sanofi-Aventis	Telstra
AT&T	Deloitte	Microsoft	Schlumberger	Texas Instruments
Autodesk	Ericsson	National Australia Bank	Sony	Unilever
BBVA	GAP	Repsol	SingTel	Vattenfall
BG	GlaxoSmithKline	Rio Tinto	Standard Bank	Vodafone
Chevron	HP	Roche	Telefónica	Xerox

NETTOOMSÄTTNING



RESULTAT EFTER SKATT

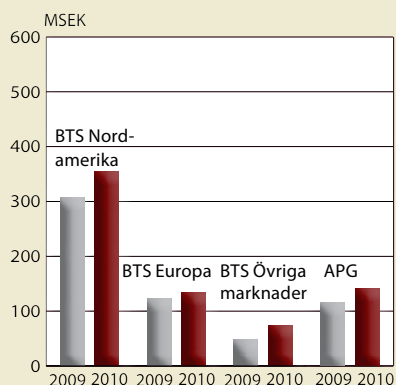


onsult- och utbildningsföretag

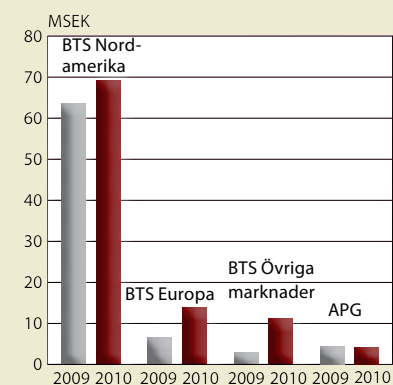
BTS har över 300 specialister som arbetar med över 400 kunder, däribland 40 företag på den amerikanska Fortune 100-listan och 25 av världens största företag på Global Fortune 100-listan. BTS hjälper sina kunder från kontor över hela världen.



NETTOOMSÄTTNING PER OPERATIV ENHET



RÖRELSERESULTAT (EBITA) PER OPERATIV ENHET

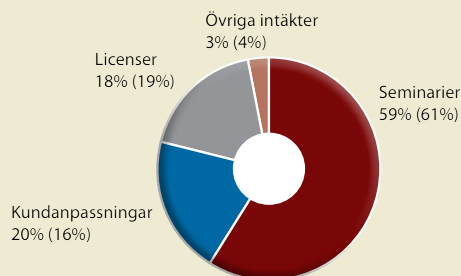


2010 i korthet

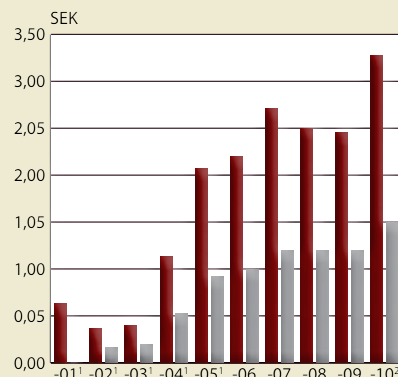
- Nettoomsättningen ökade 9 procent under året och uppgick till 694,6 MSEK (595,1).
- Justerat för förändringar i valutakurser uppgick tillväxten till 21 procent.
- Rörelseresultat före avskrivning på immateriella tillgångar (EBITA) ökade 27 procent till 99,0 MSEK (78,1).
- Resultat före skatt ökade 32 procent och uppgick till 90,4 MSEK (68,3).
- Resultat efter skatt ökade 34 procent och uppgick till 59,2 MSEK (44,3).
- Resultat per aktie ökade 34 procent till 3,28 SEK (2,45).

NYCKELTAL	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	694,6	595,1
EBITA, MSEK	99,0	78,1
Rörelseresultat, MSEK	92,0	69,8
Resultat före skatt, MSEK	90,4	68,3
Resultat efter skatt, MSEK	59,2	44,3
EBITA-marginal, %	14	13
Rörelsemarginal, %	13	12
Vinstmarginal, %	9	7
Rörelsekapital, MSEK	219,7	236,7
Avkastning på eget kapital, %	22	17
Avkastning på rörelsekapital, %	40	28
Soliditet vid årets slut, %	58	59
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	65,1	61,3
Kassaflöde, MSEK	16,2	10,8
Likvida medel vid årets slut, MSEK	88,4	75,4
Genomsnittligt antal anställda	276	260
Antal anställda vid årets slut	299	252
Nettoomsättning per anställd, MSEK	2,5	2,3

NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



RESULTAT OCH UTDELNING PER AKTIE



¹ Resultat och utdelning per aktie 2001–2005 har justerats på grund av aktiespliten i maj 2006.

² Föreslagen utdelning.

■ Resultat per aktie
■ Utdelning per aktie

VD HAR ORDET

2010 – ännu ett rekordår med framgångar för våra kunder

Under 2010 ökade våra intäkter med 21 procent till den nya rekordnivån 694 MSEK. Resultatet före skatt ökade med 32 procent till 90 MSEK, även det ett rekord.

Resultatet är en följd av de framgångar som våra kunder har kunnat uppnå genom vårt gemensamma arbete. Och våra kunder belönar oss med nya uppdrag.

Utvecklingen och resultaten för 2010 ligger helt i linje med BTS historiska förmåga att leverera. Intäktsökningen på 21 procent under 2010 är nära den årliga organiska snitttillväxt på 19 procent som vi uppnådde åren 2004–2008. Sedan vi startade BTS har den organiska tillväxten inte varit lägre än 15 procent något år (med undantag för recessionsåren, då vi normalt uppnått nolltillväxt).

Vi fortsätter också att öka vinsten snabbare än intäkterna. Vår vinst är åtta gånger högre än för tio år sedan (2000) och våra intäkter är fyra gånger högre.

► Varför fortsätter vi att vinna marknadsandelar?

Konsulter växer på träd nuförtiden. Många har det kämpigt. Marknaden sänder ett tydligt budskap:

”Ge oss mätbara affärsresultat, annars är vi inte intresserade”.

BTS har vuxit snabbare än konkurrenterna i många år – just för att vi levererar mätbara resultat.

Det är ingen hemlighet att många konsulttjänster och många utbildnings- och utvecklingsprogram inte ger några resultat. Vår bransch är full av dinosaurier. De är på väg att dö ut i ökande takt, och BTS' innovativa och resultatnriktade metod tar över.

Den unika BTS-processen erbjuder effektivt genomförande och kraftfulla resultat.

Våra viktigaste utskiljande drag och konkurrensfördelar är:

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

► Genomförandet skiljer vinnarna från förlorarna

Det är svårare att genomföra en strategi än att skapa den. Det som avgör hur framgångsrik en strategi blir, är hur effektivt och snabbt du lyckas genomföra den.

BTS använder sig av en formel för att tillsammans med våra kunder uppnå ett excellent genomförande: $E = AMC$. Vi tror att ”Excellent Execution” främst är följderna av en organisations strategiska ”Alignment, Mindset and Capabilities”.

Självklart påverkas genomförandet också av de resurser som tilldelats samt utvecklingen av strukturer, system och processer. Men det är människorna som gör jobbet! Människorna är och förblir den kritiska faktorn.

Forskning visar att 70 procent av de koncernchefer och vd:ar som avskedas inte får sluta för att de saknar visioner, utan för att de inte lyckas genomföra sina strategier.

Vi har förmånen att arbeta med många stora företag som lyckats utmärkt med, och varit snabba att genomföra sina strategier: AT&T, Coca-Cola, Walmart, Standard Bank för att nämna några. Och det är i samarbetet med krävande företag i världsklass som BTS utmärker sig mest.

► Vår vision

Vår vision är att bli ”the global leader in accelerating strategic alignment and execution – innovating how organizations learn, change and improve”.

Detta utgör en spännande utmaning för oss alla. Utifrån vår nuvarande position vad gäller kundbas, lösningar och medarbetare är vi övertygade om att vi kommer att lyckas förverkliga denna vision.

► Strategiska framsteg under 2010

BTS har gjort väsentliga strategiska investeringar och framsteg under 2010:

- Nya kunder – BTS är stolta över att välkomna fler än 75 nya kunder. Några exempel på stora nya kunder är Anglo American, Chevron, Rio Tinto och Walmart.
- Produktutveckling – ett betydande antal nya lösningar med stor potential har utvecklats, bland annat inom det växande området ”Connected Learning”.
- Nya marknader – BTS har anställt, investerat och vuxit avsevärt i Asien, Latinamerika och Kontinentaleuropa.
- Starkare organisation – vi har ökat effektiviteten betydligt genom rekryteringar och investeringar i utbildning och utveckling.

Sammantaget innebär det att BTS går in i 2011 som en starkare organisation än för ett år sedan.

► Vi förväntar oss snabb organisk tillväxt

Vi förväntar oss att fortsätta vår organiska tillväxt under 2011 och framöver – och vårt mål är fortfarande att över tid nå upp till 20 procent per år.



Vår bransch är full av dinosaurier. De är på väg att dö ut i ökande takt, och BTS' innovativa och resultatnriktade metod tar över."



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

- Vi verkar på en växande marknad.
- Vi har ett mycket konkurrenskraftigt utbud.
- Vi investerar medel och resurser för nya marknader, nya lösningar och sälj- och marknadsföringsaktiviteter.
- Vi har branschens bästa organisation och medarbetare.

BTS har den kundbas, portfölj av lösningar och organisation som krävs för att växa. Vår marknadspenetration är fortfarande låg; mindre än en procent av världsmarknaden.

Under vår fjärde tillväxtfas fokuserar vi på tre områden:

1. Stärka vår kärnverksamhet; investera och förbättras för att kunna fortsätta att vara världens ledande företag inom vår sektor.
2. "Högre och bredare"; skapa längre och djupare engagemang med våra kunder vilket samtidigt ger tillväxtpotentialer för oss.
3. Blir verkligen globala! I dag har vi en bas på nästan alla nyckelmarknader. Vi ska växa och integrera organisationen ytterligare för att bli en ännu bättre global partner för våra kunder.

► Connected Learning-tjänster ökar snabbt

Internet erbjuder enorma möjligheter att förbereda, öka och förstärka resultaten av våra kundprojekt. Vi har gjort stora investeringar i BTS Interactive – vår särskilda organisation för Connected Learning-tjänster. BTS Interactive ökade sina intäkter med 58 procent under 2010, och vi förväntar oss att fortsätta den snabba tillväxten under 2011 genom att erbjuda kunderna effektiva lösningar.

► Tillväxtmarknaderna ökar snabbt

Intäkterna från tillväxtmarknaderna – Asien, Latinamerika, Australien och Sydafrika – ökade med 43 procent under året och de utgör nu 11 procent av de totala intäkterna.

Vår närvaro på dessa marknader skapar två väsentliga möjligheter: att delta i den snabba lokala tillväxten och att vara mer attraktiv för våra globala kunder.

► Positiv utveckling för APG

APG-teamet har arbetat hårt för att få verksamheten att växa, och de har ett program som baseras på säljeffektivitet, utbildning och rekrytering. Programmet har gett resultat: under 2010 ökade intäkterna med 29 procent och vinsten förbättrades. Vi ser goda tillväxtpotentialer för APG under de kommande åren.

► Stabil finansiell ställning

BTS har en positiv nettokassa och en stark soliditet på 58 procent. Våra lån är långfristiga och amorteras enligt en sexårig plan genom vårt starka kassaflöde.

► Utsikter

BTS har under 20 år visat sin förmåga att växa organiskt och upprätthålla goda vinstnivåer. I dag är vi världsledande inom vårt område, med stora möjligheter att öka vår tillväxt. Resultatet före skatt för 2011 bedöms bli bättre än föregående år.

Stockholm, april 2011

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

VISION, MISSION, KUNDERBJUDANDE, MÅL OCH STRATEGIER

Ger ledande företag möjlighet att lära, förändra och förbättra

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

Vision

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

Mission

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

Finansiella mål

BTS finansiella mål skall över tid vara:

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

Kunderbjudande

"Den unika BTS-processen erbjuder snabb strategisk anpassning och snabb ökning av företagets förmåga. BTS viktigaste konkurrensfördelar:

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

BTS-koncernens elva strategiska principer:

► Fokus

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

► Internationalisering

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

► Organisk tillväxt i kombination med förvärv

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

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

► Framgångsrika kunder och långsiktiga relationer

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

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

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

► Positionering genom högre mervärde och differentiering

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

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

► Erbjud lösningar och licenser – inte sälja tid

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

► Nätverksorienterad försäljning och marknadsföring

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

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

► Värdekedjan – fokus på strategiska tillgångar och högt värde

BTS äger och utvecklar internt:

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

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

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

► Ett företag – en "best practice"

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

► Förnya! Och utveckla nära kunden

BTS investerar i produktutveckling för att kunna möta kundernas behov och för att kunna tillhandahålla de bästa lösningarna.

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

► Medarbetare och företagsanda

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

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

KUNDER

Långsiktiga relationer som bygger på verkligt värde och resultat

► 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.

► Viktiga kundrelationer

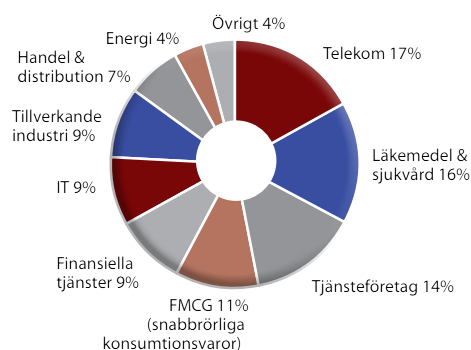
BTS ser en betydande potential i att växa tillsammans med befintliga kunder. Där finns en återkommande efterfrågan beroende på det ständiga förändringsbehovet och företagets fortlöpande efterfrågan på affärsutbildning inom nästan alla branscher runt om i världen. BTS värderar sin nuvarande kundbas högt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

► Globala kunder i flera branscher

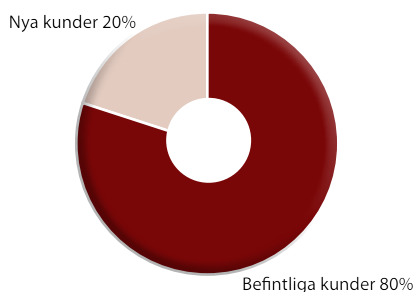
BTS har hittills byggt upp en stark position på marknaden inom nio olika branscher. På 1990-talet växte företaget snabbt i branscherna tillverkande industri, telekom och IT, med ledande globala företag som Philips, Ericsson och HP, som BTS kunder.

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

BTS INTÄKTSFÖRDELNING PER BRANSCH



IT	Telekom	Finansiella tjänster	Läkemedel & sjukvård	Handel & distribution	Tillverkande industri	Energi	FMCG	Tjänsteföretag
HP	Ericsson	BBVA	GSK	Federated	Honeywell	BG	Coca-Cola	Deloitte
Network Applications	Telstra	Standard Bank	Roche	Paperlinx	Xerox	Vattenfall	Kraft	Sodexo
Microsoft	Telefonica	Bank of America	Sanofi-Aventis	Schneider	Toyota	Iberdrola	Unilever	Accenture



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

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



CHEVRON

”Genom att snabbare höja förmågan hos Chevrons kompetenta ledare att bredda sina ansvarsområden, skapas realvärde i hela Chevrons värdekedja.”

Chevron's Advance Management Program

”Jag vill gärna tacka er personligen för att ni hjälpt till att göra CHAMP (Chevron's Advanced Management Program) till en sådan stor framgång. Programmet ligger mig varmt om hjärtat och det är vårt viktigaste program för chefsutveckling inom Chevron.

Vårt företag inriktar sig på personlig utveckling, partnerskap och prestationer. Det partnerskap som vi knutit under de senaste månaderna mellan våra företag har varit mycket givande.

Ert team gjorde ett fantastiskt jobb när ni skapade simuleringen. Ni lyssnade på vad jag och Human Resources Committee hade att säga och skapade en simulering som verkligen speglade Chevrons affärsmiljö. Ni samarbetade väl med ledningen, SME/försäljningschefer, coacher, energiambassadörer och kärnteam och såg till alla bitarna i pusslet föll på rätt plats.

Jag har uteslutande fått positiva reaktioner på simuleringen från

deltagarna i CHAMP 2010 samt andra medlemmar i Human Resources Committee. Deltagarna meddelar att simuleringen låg nära Chevrons verksamhet och att den gav dem en bättre förståelse för de utmaningar som en chef ställs inför. Det var en gedigen och effektiv utbildningsplattform som verkligen ökade deras affärs- och finansiella kunskaper samt deras personliga ledarskap.

Jag var skeptisk i början till värdet av en simulering, men nu är jag övertygad om att det verkligen kan fungera som en gedigen och effektiv utbildningsplattform för våra framtida ledare.

Tack för att ni bidrog till framgången med årets CHAMP-program.”

Vänliga hälsningar

John Watson
Chevron
Styrelseordförande och koncernchef

Bättre och snabbare resultat genom optimalt strategigenomförande

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

► Ett ytterst effektivt ramverk för genomförande av strategier

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

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

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

► Anpassade affärssimuleringar skapar engagemang

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

► De tre krafterna bakom strategigenomförande

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

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

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

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

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

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

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

VMware

"Så här påskyndade vi chefernas förståelse och acceptans av den nya koncernchefens vision"



Ny vision: Inriktning och utförande

VMware är ett av världens snabbast växande programvaruföretag och det främsta virtualiseringsföretaget. Inför sin nya tillväxtfas anställde de en ny koncernchef, som skulle bygga vidare på framgången som marknadsledande i branschen och leda företaget genom den förväntade IT-förändringen. När koncernchefen hade presenterat sin nya vision inledde VMware ett samarbete med BTS för att snabbt inrikta ledningsgruppen efter företagets vision, utnyttja branschkrafterna och

tydliggöra de viktigaste prioriteringarna. Ledningsgruppen ville bygga upp ledningens förtroende och expertkunskaper så att de skulle kunna leverera enligt den nya strategin. BTS skapade i samarbete med de tolv högsta cheferna en anpassad affärssimulering som skulle ge de 500 högsta cheferna erfarenhet av den nya inriktningen och kapacitet att utföra den. BTS simulering var en realistisk modell av förändringarna i IT-branschen och integrerade VMwares strategiska initiativ,

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

► Tänkesätt (Mindset): leda genomförandet

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

► Kapacitet (Capacity): snabbt öka färdigheterna genom erfarenhetsbaserad inläring

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

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

Affärsmannaskap

Fokusera på användbara beteenden

► Definition av affärsmannaskap

Affärsmannaskap är den intuitiva förståelsen av hur individer bedömer olika situationer i sin affärsverksamhet, både internt inom företaget och externa faktorer som påverkar bolagets verksamhet. Bland annat omfattar detta förmågan att kunna identifiera var det går att skapa ekonomiskt värde, att kunna välja olika alternativ för att uppnå mål kopplade till det ekonomiska värdet samt att anpassa människor och resurser efter ett genom-

förande. Det är kort sagt de färdigheter och insikter samt den intuition som behövs för att fatta bättre och snabbare beslut.

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

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

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

W. Edward Deming



samtidigt som den också förutsåg framtidens affärsutmaningar.

"När jag fick veta att en simulering skulle vara det huvudsakliga verktyget för att få 500 chefer på rätt spår var jag skeptisk. De affärssimuleringar jag hade upplevt tidigare hade varit standard-program. BTS anpassade affärssimulering var en korrekt modell av våra affärsutmaningar och förutsåg vår framtida utveckling. Erfarenheten möjliggjorde för 500 av våra toppchefer att inte bara förstå den nya strategin utan att få praktiska

erfarenheter av vår strategi och vision. Under tvådagarssimuleringen fick chefer från olika organisationer med olika utgångspunkter arbeta tillsammans och kunde förstå det verkliga utbytet och friktionspunkterna i vår strategi. Simuleringserfarenheten gav "hela bilden", vilket vi behövde."

Tod Nielsen, VMware Chief Operating Officer and Office of the President

Utbildning och utveckling som strategisk differentierande faktor

Vi är just på väg in i en ny tidsålder när det gäller konsten att utveckla ledare. Den första generationen inriktade sig på organisationshastighet, dvs. snabbhet genom ökad effektivisering. Effektivitet uppnåddes genom implementering av processer, system och ny teknik. Lean Thinking, sex sigma och ISO är några av ledorden från den tiden. Ledarens och chefs uppgift under den här fasen var i stort sett att bygga upp färdigheter och att genom olika åtgärder uppnå målen med nedskärningar och få bukt med slöseriet.

Tiden är nu inne för ett annat slags snabbhet. Forskare och idéutvecklare kallar den här fasen för strategisk hastighet. I den här fasen står MÄNNISKORNA i centrum. Målet är att få en grupp människor att genomföra ett affärsinitiativ, arbeta snabbare, med högre hastighet, med större framgång och att göra det under en längre tid. Det betyder att ledare och chefer under den här fasen måste få hela gruppen att följa en strategisk samsyn, samtidigt som de vinner deras hjärtan och får dem att tro på den strategiska riktningen. Och ledarna måste vara anpassningsbara (de måste kunna få människor att förändras i takt med affärsbehoven).

- Den första ledarskapsutvecklingsfasen handlade om att utveckla individer. Utbildning betraktades som "det rätta", och cheferna

accepterade intuitivt att det påverkade verksamheten, men förstod kanske inte på vilket sätt eller i vilken utsträckning. Utbildning och utveckling var på den här tiden lika med stora kurskataloger med kurser att anmäla sig till. Utbildningen var lektionsbaserad och tillhandahölls av ämnesexperter. I den andra fasen var ledarskaps- och chefsutbildningen mer inriktad på kompetensbaserad utveckling. Cheferna fick lära sig att bli ledare genom att bemästra tekniker som byggde på kompetens. Den här fasen kännetecknades av att företagsuniversitetet fylldes till brädden av stora bedömningscenter som bedömde cheferna efter deras kompetens.

Nu väntar den tredje fasen, där ledarskaps- och chefsutbildningen fokuseras på att uppnå affärsresultat. Heltäckande talanghantering och företags behov är kärnan, inte utvecklingen av individer. Ett autentiskt ledarskap, som grundar sig på effektiva verktyg och tekniker, har under den här fasen blivit nyckelkriteriet för framgångsrika ledare.

BTS går i bräsch för den här nya fasen av ledarskaps- och chefsutveckling.



SONY

"Hur skapar vi en förändringsbenägen kultur?"



Att skapa en förändringskultur

Räkenskapsåret 2008 visade sig bli ett av de svåraste åren i Sonys långa historia. Hård konkurrens hade hotat Sony och lett till betydligt lägre priser på elektronik sedan den digitala tidsålderns födelse. Men ingen hade väntat sig den kraftiga uppgången för yenen och det sätt som detta urholkade Sonys verksamhet i andra länder, som motsvarade 80 procent av årsintäkterna. Problemet försvårades av att den globala konjunkturnedgången blottade sårbarheter som hade byggts upp med tiden, trots Sonys tidigare satsningar på omstrukturering och besparingar. Sonys koncernchef och VD

insåg att Sony skulle behöva genomgå en omfattande strategisk förändring för att säkra fortsatt överlevnad, där man skulle försöka hitta tillbaka till den innovationsanda som alltid präglat företaget tidigare.

Mål: att "omvandla Sony till ett mer innovativt, integrerat och flexibelt globalt företag" genom att förbättra konkurrensfördelarna, förbättra lönsamheten och accelerera innovationstakten. BTS skapade en kundpassad utbildningslösning: Navigating Change, som genomfördes under två månader för över 600 chefer på tio platser.

► Front-Line Execution

Vi uppnår strategisk hastighet genom våra medarbetare och vi behöver chefer som kan samla, inspirera och uppmuntra människor och få dem att arbeta på detta sätt. Den största gruppen ledare, de som har störst möjlighet att påverka andras riktning, medvetenhet och kapacitet, är företagets chefer på låg- och mellannivå. Dessa chefer, tillsammans med sina direkt underställda, har kontakt med alla medarbetare och med varje enskild kund.

Genom vårt arbete med kunder och efter en genomgång av den aktuella forskningen har vi dock funnit att dessa grupper inte får den uppmärksamhet de förtjänar:

1. **Bristande verksamhetsfokus** – I en studie av Bersin and Associates kopplade endast 26 procent av de undersökta företagen sin chefsutveckling till strategiska resultat. Studien fann att huvuddelen av de undersökta företagen förlitade sig på ett lapptäcke av olika kurser med anknytning till personlig utveckling, till skillnad från de 26 procent som använde en integrerad utbildningsmetod med koppling till affärsresultaten.
2. **Underinvestering** – Ytterligare forskning visar att företagen lägger långt mer på utveckling av högre chefer och tekniska specialister (23 procent respektive 25 procent av utbildningsbudgeten) än på den här kritiska gruppen av chefer på låg- och mellannivå (9 procent).

För att ge våra kunder bättre möjligheter att hantera den här gruppens behov lanserade BTS Leadership and Management Practice 2009 Front-Line Execution. Front-Line Execution är en metod som går ut på att konsolidera innehållet i separata kurser till ett program som anpassas efter de önskade affärsresultaten. Om det rör sig om globala kunder skapar vi ett enhetligt, konsekvent och globalt program som främjar ett konsekvent beteende, men ändå med kapacitet för lokal leverans.

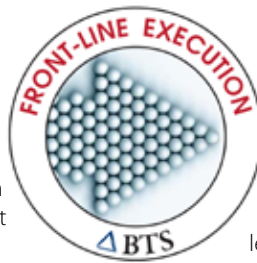
Två stora BTS-kunder (ett läkemedelsföretag på Fortune femhundra-listan och det andra, ett av de snabbast växande företagen inom snabbbrörliga konsumtionsvaror) står inför ledarskapsförändringar, vilket kräver omfattande förändringar av deras ledarskap. På grund av press och förändringar inom deras branscher insåg kunderna att lapptäcksmetoden för utbildning och utveckling inte skulle leda till de önskvärda resultaten. När man övervägde olika partners för implementeringen av den nya strategin föll valet på BTS, tack vare:

- vår långa erfarenhet av lärande, med lösningar som skapar verkliga resultat
- vår förmåga att skapa en "Learning and Execution Journey"
- vår förmåga att omvandla lärande och utveckling till affärsresultat – samt att mäta effekterna – genom vår egenutvecklade process BTS Advantage WaySM, och för
- vår förmåga till global täckning – att skapa global enhetlighet men med en lokal leverans.

Vi levererade i sammanlagt femtio länder för tusentals chefer på låg- och mellannivå till de här två kunderna.

► Learning and Execution Journey

Det räcker inte med ett enda utbildningstillfälle för att utveckla ledare som kan få andra att prestera på en högre nivå. BTS Learning and Execution Journeys bygger upp ledarskaps- och chefskompetens genom en helhetsmetod.



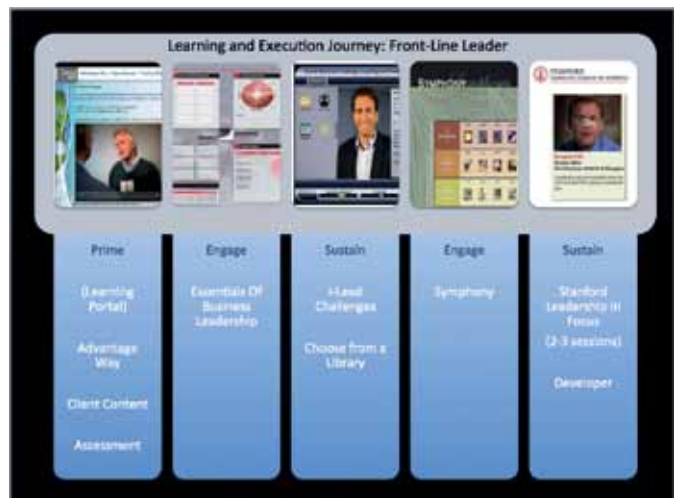
Resan börjar med en "förberedelsefas". Förberedelsefasen handlar om att fastställa relevansen, både affärsmässigt och personligt, för att delta i utbildningen och sätta upp personliga mål och en bild av de önskade affärsresultaten. Ledare och chefer strävar därefter att lära sig och utöka sina nya färdigheter (oavsett om dessa kommer till stånd genom grupparbeten eller levereras till grupper av deltagare genom virtuell teknik). Detta följs av en förstärkning av inlärningsförmågan, vilket handlar om att bredda, fördjupa och förstärka den första fasen av inläringen.

Illustrationen nedan är ett exempel på en resa. Observera att det kan finnas flera cykler av aktiviteter inom de olika faserna under en tidsperiod. Vi samarbetar med våra kunder för att anpassa dessa med rätt blandning av aktiviteter under den önskade tiden för att uppnå maximalt resultat för tillämpningen i jobbet och önskade beteendeförändringar.

Learning and Execution Journeys passar särskilt bra för personer i den så kallade millenniegenerationen. De är de första som inte betraktar twitter, sms eller webbplatser som Facebook, YouTube, Google och Wikipedia som häpnadsväckande digitala innovationer, utan som en del av vardagen och deras sociala liv. För den här generationen är simuleringar och interaktiva utbildningar helt naturligt.

Våra inlärningsportaler utnyttjar millenniegenerationens naturliga fallenhet för att använda sig av nätverk och att samarbeta. Vårt sätt att förstärka deltagarnas kunskaper speglar dagens verklighet. Aktiviteterna ska fungera som korta, snabba, effektiva uppförskningar och förstärkningar. De kan vara bara några minuter (t.ex. blogga eller nätverka med kolleger), 15–20 minuter (t.ex. iLead Challenges) eller 30–60 minuter (t.ex. gruppövningar), dvs. övningar som snabbt ger en nödvändig förstärkning när det gäller inläring av viktiga ledarskapskoncept.

Millenniegenerationen sätter större tilltro till institutioner än de två föregående generationerna – generation x (som nu är mellan 30 och 45 år) och babyboomgenerationen (som nu är 46–64 år) när de blev äldre. Och om också utbildningsmetoden uppfattas så, är det en stor fördel när det gäller att få dem att anamma begreppet strategisk hastighet! Upptäck vad många av våra kunder redan vet om att ha en partner som BTS, nämligen att BTS har den metod och den erfarenhet som behövs för att utveckla dagens ledare och kan hjälpa dig att lyckas genomföra företagets strategi.



Snabbare försäljningstillväxt

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

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

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

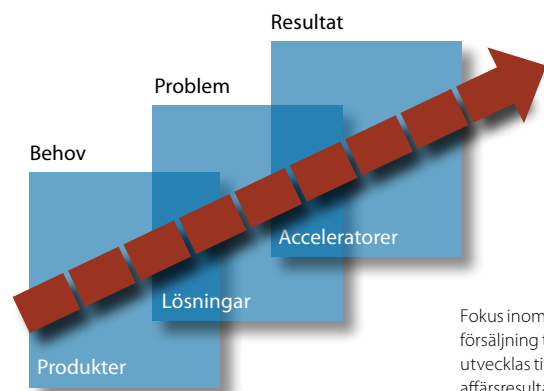
Världens främsta företag har gått i bräschen och genomfört dessa förändringar, något som lett till att man vunnit konkurrensfördelar. Under de senaste åren har de helt och hållet förändrat sitt sätt att

sälja till företagskunder där säljarna inte nöjer sig med att tillgodose kundernas behov av specifika produkter eller att erbjuda lösningar på kundernas problem. I stället fokuserar säljarna i de ledande företagen på att använda allt som företaget har att erbjuda för att hjälpa kunderna att snabbare uppnå de affärsresultat de önskar. Den här metoden förändrar konkurrensmiljön på ett genomgripande sätt. Den ger fler uppdrag och bättre marginaler. Nu kämpar företag över hela världen för att komma i kapp och strävar efter att få sina säljare att tillämpa samma metod. Detta innebär stora affärsmöjligheter för BTS.

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

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

Vår metod grundar sig på en kombination av egen forskning om hur företag gör större inköp i dag och med kunskaper om hur



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

STANDARD BANK

”Hur kan vi omvandla våra medarbetare inom Private Banking till mångsidiga generalister som hjälper förmögna privata kunder att nå sina finansiella mål?”

Förändra kulturen inom relationshantering

Standard Bank AB verkar i den ytterst konkurrensutsatta private banking-sektorn, där produkterna blir alltmer standardiserade. De insåg att det som skiljer dem från alla andra är deras personal och de erfarenheter de har med sig i relationen med förmögna kunder. Ledningen inledde ett samarbete med BTS, och utvecklade ett program för relationshantering som riktade sig till chefer och medarbetare inom tjänster till privatkunder. Programmet kombinerades med omfattande coaching och därmed skapades en kundcentrerad kultur med

rötterna i överlägsen relationshantering som omfattade alla inblandade. Läroplanen utvecklades inte isolerat utan anpassades efter företagets framgångsfaktorer, dvs. Private Banking skulle drivas ur ett relationshanteringsperspektiv.

BTS spelade en avgörande roll genom att involvera alla intressenter för att se till att de (BTS) verkligen förstod verksamheten och målen innan de utformade programmet. Personalen inom Private Banking reagerade positivt och ledarskapet har

”Vi skapar den samsyn, det tänkesätt och den kapacitet som våra kunder behöver för att i sin tur förbättra deras kunders affärsresultat.”

ledande företag gjort för att förändra sitt sätt att sälja. Vi skapar den samsyn, det tänkesätt och den kapacitet som våra kunder behöver för att i sin tur förbättra deras kunders affärsresultat. Och vi levererar samma erfarenhets- och upptäcktsbaserade utbildning genom de affärssimuleringar som vi är kända för.

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

Vi hjälper för närvarande många organisationer att förändra sitt sätt att sälja och att utveckla sin försäljning på andra sätt. Nokia Siemens Networks, Qiagen, BBVA Bancomer, Standard Bank, Berry, Microsoft, Procter & Gamble, Schindler Elevator, Humana, Sara Lee, Verizon, Owens-Corning, Xpedx och VMware är några exempel på våra befintliga kunder.



förändrats i riktning mot ökad portföljförvaltning och ökat fokus på aktiviteter som ger högt värde. Nu kan personalen placera kunder på rätt nivå och anpassa sig efter verksamhetens framgångsfaktorer. Tack vare BTS fungerar Private Banking nu som referens för rollbaserade program i organisationen. Bra jobbat, BTS!



► Utbildning och genomförande

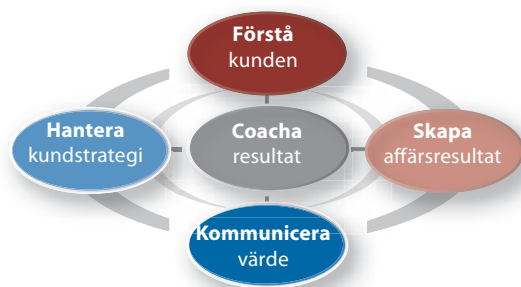
BTS hjälper företag att öka sina intäkter genom att förändra sitt sätt att sälja. För att lyckas med att förändra sättet att sälja krävs en ny försäljningsstrategi. Säljarna måste ha rätt strategisk samsyn, rätt

tänkesätt och kapacitet att genomföra rätt aktiviteter med kunden. Det här är en förändringsprocess som ofta tar flera år och innefattar hela försäljningsorganisationen samt alla supportfunktioner.



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

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



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

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

Det tar normalt några år att bygga upp den kapacitet som krävs. Som utgångspunkt strävar man oftast efter att utveckla starkare säljledare. "Delivering Business Results" är ett program som löper över flera dagar och gör säljchefer mer effektiva inom coachning,

ledarskap, medarbetarutveckling, Performance Management och försäljning.

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

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

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

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

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



SOLUTION TECHNOLOGIES

Världsledande simuleringar och upplevelsebaserade utbildningsplattformar

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

Fakta

► Datorbaserade affärssimuleringar

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

År 2010 lanserade BTS sin "Mini-Master Platform 3.0" som möjliggör snabb och kostnads-effektiv utveckling av skräddarsydda affärssimuleringar.

► Datorbaserade scenariosimuleringar

Våra datorbaserade scenariosimuleringar, även kallade "best practice"-simuleringar, används för att utveckla kompetens inom ledarskap, projektledning och försäljning. Simuleringarna använder beslutsträd i verklighetstrogna miljöer som förstärks med text, ljud, stillbilder och video. Deltagarna läser om och observerar verkliga affärssituationer i simuleringen och får därefter möjlighet att reagera på de frågeställningar som läggs fram. Deltagarna måste välja en handlingsväg och simuleringen visar direkt hur deras beslut påverkar slutmålet.

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

VESTAS

"Hur kan vi hjälpa beslutsfattare på alla nivåer att få en bättre förståelse för effekterna av deras beslut för hela värdekedjan och för kunden?"



Skapa insikt

Vestas är världens ledande tillverkare av vindturbiner. Företaget verkar i en snabbväxande bransch där utmaningen är att behålla den ledande ställningen och lyckas med sin vision att omvandla vind till en konkurrenskraftig energikälla. För att klara det krävs ett optimalt och välgrundat beslutsfattande på alla ledningsnivåer. Vestas ville att fler av deras beslutsfattare skulle lära sig vad som krävs för att över-sätta kundernas erfarenheter till aktiviteter som kan påverka energikostnaden och

leveranssäkerheten positivt, och som definierar Vestas som en organisation som det är lätt att arbeta med. I ett samarbete med Vestas Technology R&D utvecklade BTS programmet Business Xpress som ger deltagarna en helhetssyn på Technology R&Ds verksamhet och en förståelse för hur de påverkar hela Vestas värdekedja och de slutliga affärsresultaten.

Resultaten sex månader efter de första tolv tillfällena visar att Business Xpress haft en tydlig positiv effekt och 75 procent av

Fakta

► Manuella simuleringar

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

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

► Interaktiva Engage Maps

Denna inlärningsmetod är upplevelsebaserad och används för att ge deltagarna tillgång till tankeväckande processer för att de själva ska upptäcka och använda de kunskaper och egenskaper som krävs för att utveckla önskade beteendeförändringar. De kundanpassade programmen utnyttjar fördelarna med små grupper, diskussioner i referensgrupper och strategisk relevans, för att säkerställa både ett långsiktigt resultat och en omedelbar tillämpbarhet i den vanliga arbetssituationen. Med hjälp av våra interaktiva Engage Maps kan ett stort antal ledare, mellanchefer och medarbetare bättre förstå skälen bakom organisationsförändringar och uppleva konsekvenserna av dem. Genom gemensamt utvecklade och på förhand utformade format hjälper "kartorna" deltagarna att anpassa sig till den nya organisationen och ger dem möjlighet att testa nya beteenden.

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

► Webb-baserade lösningar

Online-lösningar och virtuella lösningar

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

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

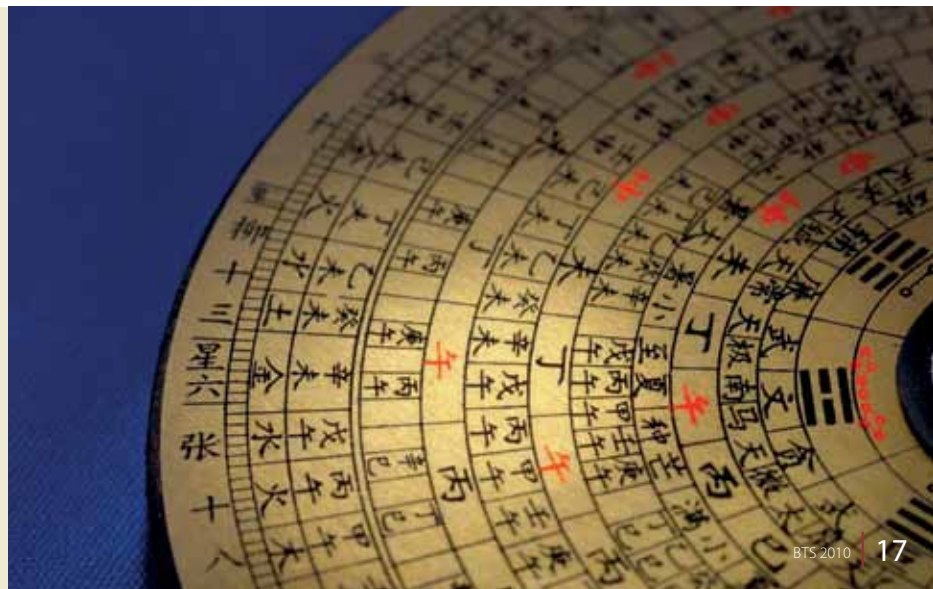
Turneringar

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

BTS Global Tournament är världens största företags-turnering i sitt slag. Varje år lockar vår globala turnering hundratals lag från företag i hela världen.

deltagarna angav att programmet hjälpt dem att leverera "mätbara och konkreta resultat".

Thomas Havholme, Senior Vice President och CFO för Vestas Technology R&D, kommenterar: "Business Xpress är mer än ett utbildningsprogram; det är ett verktyg i vår verktygslåda... Genom en handfast metod visar Business Xpress vad som krävs för att driva ett företag som Vestas."



TILLVÄXT, LÖNSAMHET OCH FÖRVÄRV

Tillväxt och vinst år efter år

Tillväxten har varit i genomsnitt 18 procent de senaste tio åren, varav 13 procent organisk tillväxt. Förvärven har inneburit synergieffekter med nya lösningar, nya marknader och nya talanger och varit en faktor bakom tillväxten.

► Ständig tillväxt och lönsamhet

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

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

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

► Nya satsningar

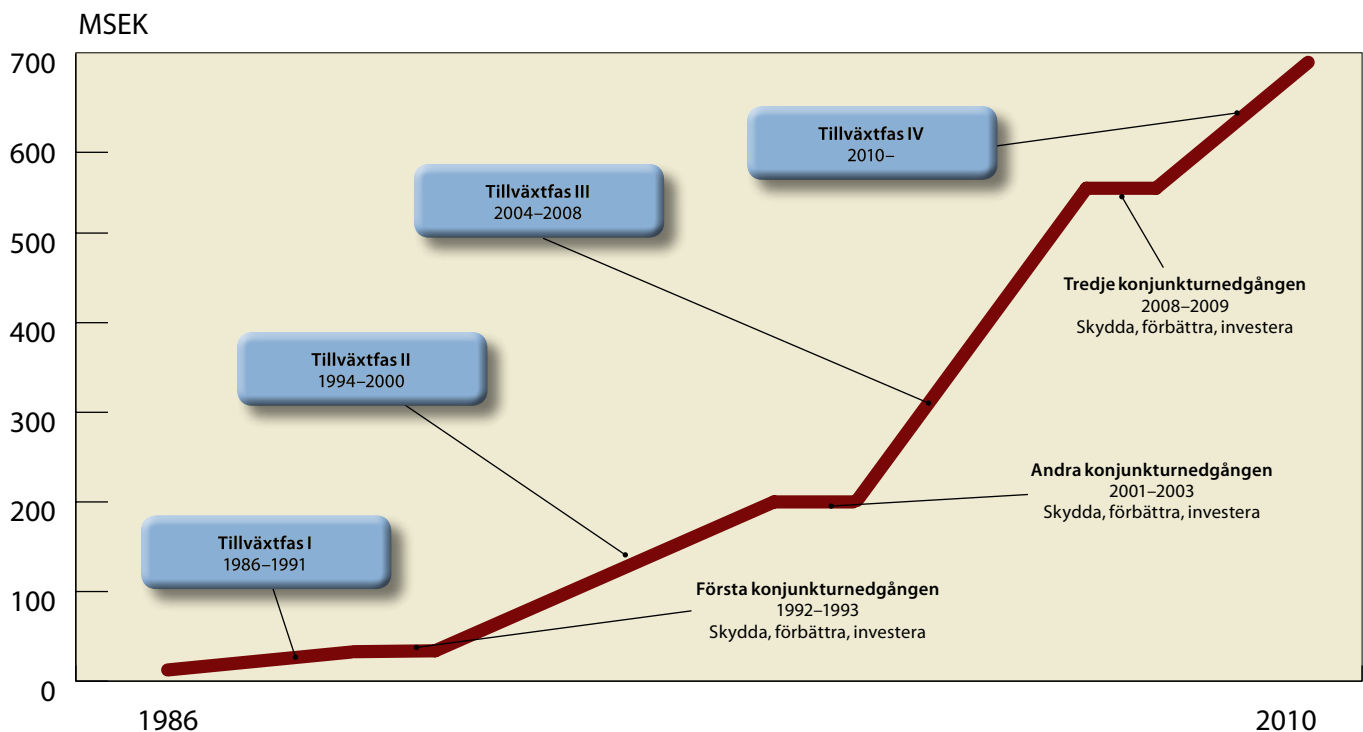
Under de svåra marknadsvillkoren 2001–2003 lyckades BTS framgångsrikt stärka verksamheten inför framtida tillväxt och lönsamhet genom att införa en rad nya satsningar:

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

► Ökad lönsamhet

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

BTS tillväxthistorik



► Riktade förvärv

BTS expansionsstrategi bygger primärt på organisk tillväxt. Företagets förvärvsstrategi har stärkt företagets ställning ytterligare. BTS strategi för förvärv har som mål att skapa en bredare bas för framtida organisk tillväxt genom att lägga till nya marknader, nya produkter och tjänster som skapar mervärde och nya talanger.

Under 2002 och 2003 genomförde BTS två riktade mindre förvärv i Australien och Spanien. De har bägge bidragit till BTS konsekventa tillväxt och starka finansiella resultat.

► Förvärv 2005 och 2006

BTS förvärvade The Strategic Management Group Learning Solutions och Business Game Factory 2005 och The Advantage Performance Group och The Real Learning Company 2006. Dessa förvärv har stärkt företaget på flera sätt.

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

► Konjunkturedgång 2008–2009

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

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

Samtidigt har BTS gjort strategiska investeringar och framsteg under konjunkturedgången, vilket ger en stabil grund för tillväxt från 2010 och framåt. BTS är väl positionerat för att förverkliga visionen att bli "The global leader in accelerating strategic alignment and execution – innovating how organizations learn, change and improve".



AFFÄRSMODELL

Världsledande kapacitet utvecklas i samarbete med våra kunder

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

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

► Nätverksbaserad marknadsföring

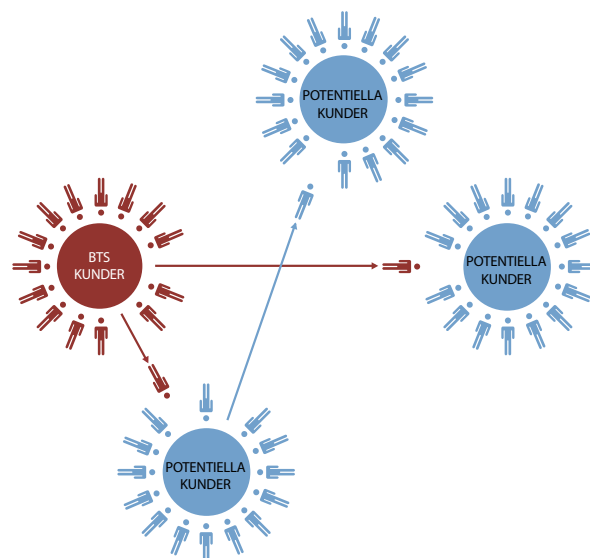
BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher.

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

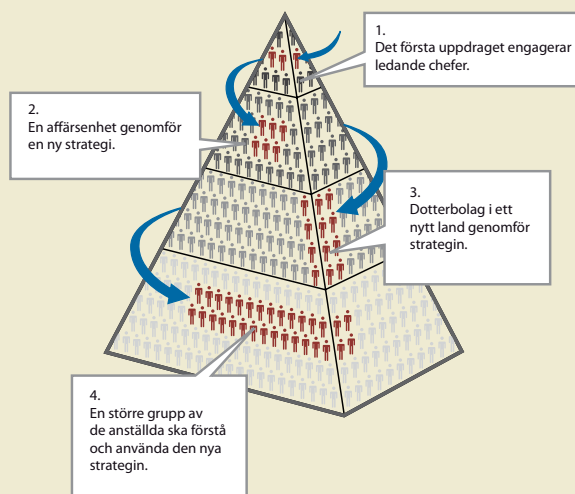
► Geografisk expansion med begränsad risk

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

Befintliga kundrelationer utgör alltid grunden när BTS etablerar en verksamhet på en ny marknad något som reducerar riskerna vid



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



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

en expansion. Dessutom arbetar BTS hårt för att utveckla nära relationer med andra stora bolag som är aktiva på marknaden. När tillräcklig affärsvolym har skapats på den nya marknaden och den framtida potentialen bedöms som intressant kan BTS ta ett logiskt nästa steg och öppna ett lokalt kontor men då med lägre risk.

► Förvävsstrategi

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

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

Utveckling

► Utveckling av intäktsmixen

BTS intäkter härrör sig från:

- Kundanpassning.
- Lärarledda seminarier.
- Licenser.

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

► Effektiva kundanpassningar

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

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

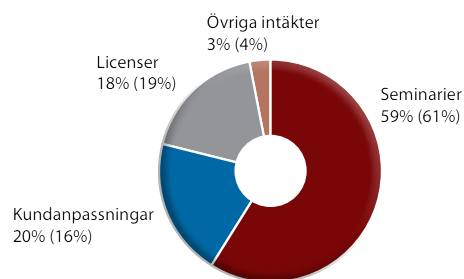
► Seminarier – utgör merparten av intäkterna

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

► Ökade licensintäkter

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

NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



BANAMEX

"Hur kan vi motivera medarbetarna att ge kunderna bättre service och vinna fler affärer?"



Att bygga en tjänste- och kundinriktad kultur

Mexikanska Grupo Financiero Banamex är en av världens största koncerner inom finansiella tjänster och erbjuder banktjänster till privatpersoner och företag. Banamex anlitade BTS under 2010 för att implementera ett strategiskt initiativ från ledningen.

Syftet med förändringsinitiativet var att införa en enhetlig, tjänsteinriktad metod att bemöta kunderna för alla säljare från de olika bankkontoren inom Grupo Financiero

Banamex. Metoden fick namnet "Cultura de Relación Integral", vilket blir ungefär "integrerad relationskultur" på svenska.

Programmet som riktade sig till 700 säljare och 100 chefer infördes 2010, och resultaten blev fantastiska, i synnerhet när det gäller tillfredsställelse och kulturell likriktning. Kundtillfredsställelsen och lojaliteten ökade till följd av initiativet, och koncernen kunde öka sin marknadsandel.

MARKNADEN

BTS växer tack vare global efterfrågan och kundernas ändrade behov

► BTS har en marknadsandel om 1 procent på den amerikanska marknaden som är värd tio miljarder dollar

Den totala marknaden för företagsutbildning i USA ökade något från 2009 till 2010, från 48,2 miljarder dollar till 48,7 miljarder dollar (inklusive löner till företagens interna utbildningsresurser). Investeringarna i produkter och tjänster från externa leverantörer minskade från 13,8 miljarder dollar 2009 till 12,7 miljarder dollar 2010, enligt en rapport om branschen för företagsutbildning av Bersin & Associates.¹

Det segment som BTS vänder sig till på marknaden i USA (företagsutbildning på chefsnivå och av försäljningsorganisationer) uppgår till cirka 4,5 miljarder dollar. BTS uppskattar att segmentet överskrider tio miljarder dollar globalt, vilket skulle innebära att BTS marknadsandel uppgår till cirka en procent.

Den amerikanska marknaden har under en längre tid ökat med fyra till fem procent per år i genomsnitt². Det är en cyklisk marknad som är känslig för konjunkturändringar. Den ökar snabbt i utvecklingsekonomierna, t.ex. Sydostasien, Brasilien och Mexiko, och allt talar för att den kommer att öka allt snabbare.

► En mer komplex affärsmiljö kräver mer flexibla ledare

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

Fler än tre av fyra chefer för globala företag anser att utvecklingsprogram är det främsta sättet att övervinna svårigheter med global ledning och uppnå operativ excellens, påskynda förändring och förbättra affärsresultaten³.

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

► Humankapital: den största utmaningen

Att optimera humankapitalet blir den största utmaningen de närmaste tio åren. Enligt forskning av Society for Human Capital Resource Management höll 47 procent av deltagarna med om att investeringar i och optimering av humankapitalet är den största investeringsutmaningen. Det var en högre siffra än för finansiellt kapital och intellektuellt kapital sammantaget, vilka kom på andra och tredje plats.⁴

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

- Förstå kunder i många olika regioner (45 procent)
- Hitta kompetenta medarbetare i många olika regioner (35 procent)
- Kommunera en enhetlig strategisk vision (34 procent)
- Hantera team effektivt över gränserna (33 procent)⁵

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

► Glappet mellan strategi och genomförande

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

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

1. The Corporate Learning Factbook 2011, Bersin & Associates

2. ASTD

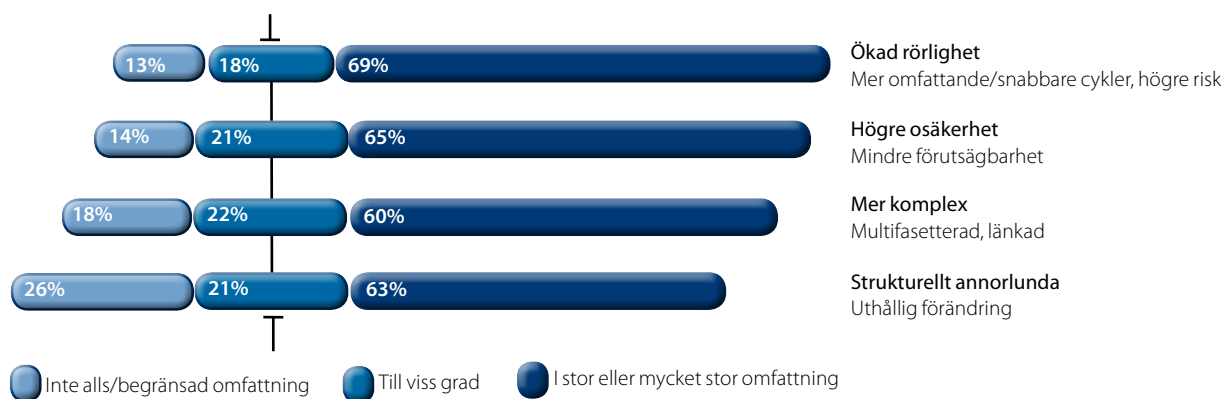
3. 76 % av de högsta cheferna rankade utbildning och utveckling som det viktigaste området för att deras företag ska nå sina strategiska mål. CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond. The Economist Intelligence Unit, 2007.

4. Challenges Facing Corporations in the Next 10 Years, SHRM Research

5. CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond. The Economist Intelligence Unit, 2007.



Företagen står inför osäkerhet och komplexitet



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

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

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

Denna klyfta mellan strategi och genomförande är en ledningsfråga – för såväl höga chefer som mellanchefer och linjechefer – samt en fråga om engagemang i hela organisationen.

Relevanta investeringar i utbildning och utveckling för att öka den strategiska enhetligheten och genomförandekapaciteten är viktiga om företagen ska lyckas hantera och genomföra sina strategier.

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

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

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

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

”Bilderna av en beslutskraftig hjälte, ledare, koncernchef som sitter i toppen av en pyramid och bestämmer är förlegad”, sa McKinseys vd Dominic Barton nyligen. ”Vi måste naturligtvis fortfarande fatta beslut, men de kommer att fattas av en grupp med ledare. Det gäller att se till att människor kan fatta beslut när situationen förändras, utan att någon behöver tala om för dem eller pressa dem att göra det.”⁶ Framgångsrika företag fokuserar på följande:

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

De bästa ledarna är inte de som bara lägger fram sina planer utan de som förmedlar en vision – inspirera människor med engagemang och hjälpa dem att bidra med sin egen kreativitet till projektet.⁷ IBM:s studie *Global Chief Executive Study* fann också att av alla ledarskapskvaliteter som kommer att behövas under de kommande fem åren angav vd:ar och koncernchefer kreativitet som den viktigaste, vilket stämmer väl överens med fokuseringen på kreativitet.⁸

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



6. McKinsey Quarterly, november 2010

7. "A Change for the Better. Steps for Successful Business Transformation." Economist Intelligence Unit, maj 2008

8. "Capitalizing on Complexity Insights from the Global Chief Executive Officer Study", IBM 2010, sidan 24

SANOFI-AVENTIS I KINA

"Hur behåller man en marknadsledande ställning i Kina?"

Marknadsföring och försäljning i världsklass

Den kinesiska marknaden för receptbelagda läkemedel har visat en genomsnittlig tillväxttakt på 24 procent per år under de senaste fem åren. Konkurrensen är hård och alla aktörer gör stora investeringar för att vinna en större andel av den kinesiska marknaden.

I sin strävan att fortsätta att vara marknadsledande i Kina införde Sanofi-aventis en ny marknadsföringsstrategi med målet att förändra marknadsfunktionerna från en "operativ inriktning" till en "strategisk

inriktning". BTS utvecklade en serie program i syfte att få 150 marknadschefer att arbeta på samma sätt med den här strategin.

För att den nya strategin skulle bli framgångsrik fick cheferna lära sig att tänka på ett nytt strategiskt sätt. De fick också lära sig att använda marknadskoncept som t.ex. bedömning av makromiljö och hävstångspunkt, prestanda för och urval av varumärken samt patientpipeline. Detta ledde till en ökad samordning mellan både de centrala och lokala marknadsförarna och



mellan marknadsförings- och försäljningsfunktionerna.

Enligt en av cheferna *"gjorde programmet det möjligt att definiera meningen med och den logiska grunden till en enkel metod, teorin blev tydligare och lättare att använda."*

Förutom att delta i programmet kunde centrala marknadsförare omedelbart tillämpa de viktigaste lärdomarna när de förberedde sin verksamhetsplan för 2011.



► Ge chefer på låg nivå beslutskraft

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

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

► Ledarskapsutvecklingen börjar mogna

Bersin & Associates Research klassificerar företag i fyra stadier efter organisationens mognadsnivå när det gäller ledarskapsutveckling. Något mindre än hälften av företagen i USA har inga ledarskapsutvecklingsprogram eller använder en inkonsekvent metod, men det är en ändå förbättring med tio procent jämfört med förra året. Cirka en fjärdedel (26 procent) har en fokuserad eller strategisk metod för ledarskapsutveckling – en ökning med 17 procent jämfört med förra året.⁹

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

Enligt en studie som McKinsey genomförde 2010 svarade de 1 440 tillfrågade att de inte är särskilt bra på genomförande. Endast en fjärdedel säger att deras företags utbildningsprogram är "extremt" eller "mycket" effektiva när det gäller att förbereda olika grupper av medarbetare för att förbättra företagets affärs- eller övergripande resultat.¹⁰

9. Bersin & Associates Leadership Development Maturity Model, Bersin Research 2009

10. Building Organizational Capabilities, McKinsey Global Survey

Ledarskapsutveckling – en strategisk differentierande faktor



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

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

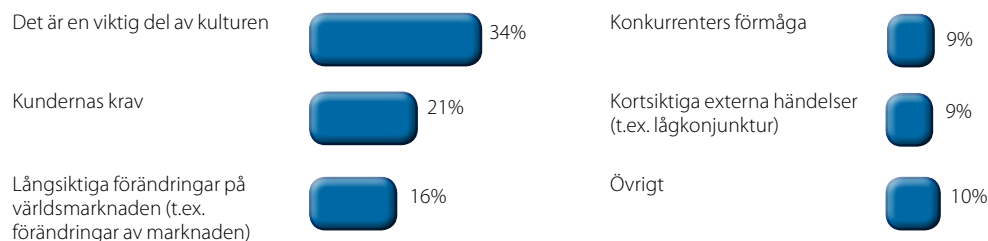
Något mindre än hälften av företagen i USA har inga ledarskapsutvecklingsprogram eller ingen enhetlig metod. Det är en betydande minskning från förra året då siffran var 60 procent.

Källa: Bersin & Associates, 2009

Varför företag fokuserar på att bygga förmågor

% av antalet respondenter, n = 1,375

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





TELSTRA

“Hur utvecklar vi nästa generations kommersiellt inställda, empatiska och innovativa ledare som stödjer Telstras nästa tillväxtfas?”



Skapa ett starkt ledarskap

Telstra är Australiens största leverantör av telekommunikationstjänster, och ett företag som ständigt måste hantera en allt tuffare konkurrens och ett föränderligt regelverk. Enligt Telstra är det viktigt för deras framtida framgångar att de snabbt lyckas utbilda nästa generations högre chefer.

BTS inledde ett samarbete med Telstra för att utveckla en interaktiv multiplattformslösning i syfte att hjälpa de framtida cheferna att snabbt utveckla heltäckande ledarskapsfärdigheter. Lösningen består av en fullständigt anpassad och mycket realistisk affärssimulering av Telstra

i framtiden för att skapa samsyn på strategi och kommersiella affärsfärdigheter. Engage Maps och ledarskaps-simuleringar stödjer utvecklingen av de ledarskapsfärdigheter och innovationsfärdigheter cheferna behöver för att bidra till Telstras framtida tillväxt.

“Varje ledare som vill försäkra sig om att han är på väg i rätt riktning, borde skaffa sig erfarenhet av BTS.”

VD, Access Strategy & Technologies, Telstra

MEDARBETARE OCH ORGANISATION

Problem blir möjligheter för BTS medarbetare

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

De viktigaste beståndsdelarna i vår kultur är följande:

► Frihet & ansvar

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

► Resultat & framgång

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

BTS tror att en organisation kan växa och bli bättre genom att "ledare lär upp framtida ledare". BTS medarbetare hjälper varandra att förvärva nya färdigheter och hantera utmaningar.

► En bas av mångfald

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

► Karriärutveckling

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

NYCKELTAL, MEDARBETARE

	2010	2009	2008	2007	2006
Antal medarbetare vid årets slut	299	252	267	230	186
Varav kvinnor, %	36	34	35	36	33
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2 517	2 289	2 202	2 479	2 298

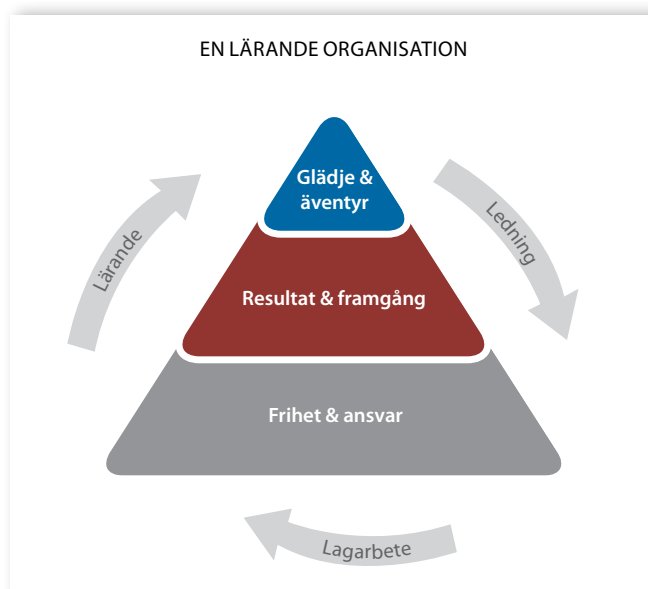
Vår unika kultur fostrar konsulter med hög motivation att prestera på topp i alla sammanhang.

► Glädje & äventyr

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

► En lärande organisation

Lagarbete utgör en grundsten för BTS – och lärande är det vi sätter främst. Vi arbetar hårt för att utveckla våra medarbetare genom coaching, mentorskap, lagarbete och utbildningsprogram.



► Nyrekrytering

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

BTS Organisation

► BTS-koncernens sex operativa enheter

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

BTS Nordamerika

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

BTS Nordeuropa

Bryssel (Belgien), Helsingfors (Finland) och Stockholm (Sverige).

BTS Västeuropa

Amsterdam (Nederländerna), London (Storbritannien) och Paris (Frankrike).

BTS Iberia

Bilbao och Madrid (Spanien).

BTS Övriga marknader

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

Advantage Performance Group, APG

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

► Produktspecifika enheter

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

BTS Interactive

BTS Interactive ansvarar för webbaserade och scenariobaserade lösningar.

BTS Board Simulations

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

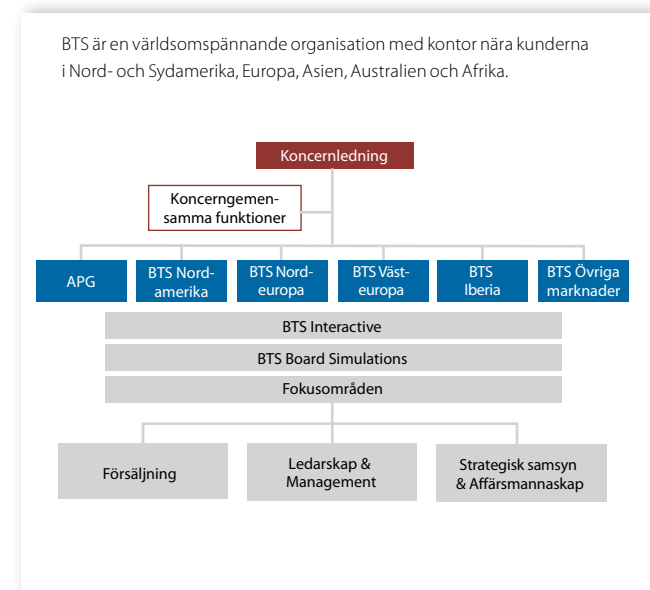
► Fokusområden

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

- Strategisk samsyn & Affärsmannaskap
- Ledarskap & Företagsledning
- Försäljning

► Koncerngemensamma funktioner

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



KÄRNVÄRDEN

En tydlig kompass

► Positiv anda och glädje

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

► Ärlighet och integritet

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

► Möjligheter efter förtjänst

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

► Sätta laget främst

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

► Bestående värde för kunder och människor

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

► Framgång genom professionalism

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



PROCESSER

Intern effektivitet ger förstklassiga resultat

Produktutveckling

► Effektiv produktutveckling

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

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

► Extern produktutveckling

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

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

► Intern produktutveckling

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

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

► Kvalitetsmätning

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

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

► Kvalitetssäkring

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

► Rättigheter

BTS äger alla rättigheter till lösningar som utvecklas för kunder. Därmed kan bolaget återanvända generella kunskaper, 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."



ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP

Hjälper kunderna förbättra sina affärsresultat snabbare

Advantage Performance Group (APG) specialiserar sig på att hjälpa sina kunder att förbättra affärsresultaten, öka försäljningen och lära människor att samarbeta bättre.

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

1. **Försäljningsprestationer:** Skapar säljorganisationer som imponerar på kunder och aktieägare
2. **Ledarskaps- och lagprestationer:** Ser till att medarbetarna inte bara förstår affärsstrategin, utan kan verkställa den
3. **Affärsmannaskap:** Utvecklar alla medarbetares förmåga att fatta bättre affärsbeslut
4. **Resultat:** Ser till att alla utbildningsinitiativ snabbt leder till positiva affärsresultat

► Skapa positiva affärsresultat

APG har en unik position när det gäller att få fart på verksamheten hos företag och organisationer som är på väg upp från den senaste konjunkturnedgången, men även hos de företag som fortfarande har det svårt. Det beror främst på Advantage WaySM, som är en effektiv utbildningsmetod som skapar mätbara resultat från alla utbildningsinitiativ.

Tack vare Advantage WaySM uppnår våra kunder såväl dokumenterade affärsresultat som högre produktivitet. De kommer att kunna mäta utbildningens affärsresultat – ett tydligt bevis på utbildningens värde för organisationen.

En utbildningsinvestering med APG leder till bättre och snabbare resultat, och ger tillförlitliga mått för att säkerställa fortlöpande finansiering från ledningen. De här två resultaten är idealiska för den rådande affärsmiljön efter recessionen.

► Nätverksmodell

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

APG har även långvariga allianser med ett stort team med globala idéutvecklare (t.ex. BTS) som erbjuder ojämförliga expertkunskaper. Dessa idéutvecklare utgör en integrerad del av APG-nätverket och levererar bland annat den senaste forskningen inom utbildning, metodik och lösningar som tillgodoser kundernas växlande behov.

► Differentierande faktorer

Överretableringen i den globala ekonomin är varken en överraskning eller ett hinder för APG. Tack vare sina differentierande faktorer har APG en unik position när det gäller att få fart på verksamheten hos organisationer som är på väg ut ur svårigheter. Dessa differentierande faktorer är:

- **Förmåga att skapa positiva resultat i verksamheten genom utbildning:** Genom att använda Advantage Way-processen genom hela uppdraget kan APG få kunderna att anpassa sig efter affärsresultaten redan från början.
- **Kapacitet att leverera en kontinuerlig ström breda och djupa utbildningslösningar:** Genom utvecklare som t.ex. BTS kan APG

AUTOMATIC DATA PROCESSING (ADP)

“Hur övergår vi från att vara tjänsteleverantörer till att bli leverantörer av ett högre värde i form av ett heltäckande affärssystem?”

Sälja ett högre värde på en högre nivå

Automatic Data Processing, Inc. (ADP) är en av världens största leverantörer av outsourcing-lösningar för företag. När ADP lanserade sin nya heltäckande ”allt-i-ett-lösning” innebar det att man levererade ett högre värde till kunderna än vad man tidigare gjorde genom enskilda tjänster.

APG hjälpte till att utbilda säljorganisationen att sälja på en högre nivå. En affärskunskapssimulering som anpassades helt efter ADP:s produktlansering utgjorde kärnan i utbildningen. Ett Companion-program

hjälpde säljarna att förstå såväl kundernas köpcykler som hela företaget – inte bara HR-funktionen. För att det skulle gå att mäta utbildningens resultat ingick även Advantage Way-processen.

Efter utbildningen förstod säljarna den nya produkten bättre och kunde utveckla relationer på högsta nivå, vägleda kunderna på ett mer effektivt sätt och förbättra sin rådgivning. Sex månader efter utbildningen kunde man uppmäta tydliga resultat, bland annat i form av fleråriga säljkontrakt, fler affärer med befintliga

leverera lösningar med strategiskt fokus och som är relevanta för alla nivåer och funktioner i företaget.

- **Kapacitet att leverera beprövade expertkunskaper som baseras på bästa praxis och mångåriga relationer:** Dagens företag anser att tillgång till samma resultatstrategier och kunskaper som andra globala ledare använt sig av för att komma ur en lågkonjunktur ger viktigt mervärde.

► Inriktning för 2011

APG har uppnått kontinuerlig tillväxt genom att bli mer strategiskt relevanta för våra kunder, och företaget avser att fortsätta i samma riktning. APGs strategiska riktning för 2011 kommer att fokuseras på tre aspekter av den aktuella affärs miljön som är särskilt viktiga för företaget:

1. Behovet av bättre ledarskap och genomförande av strategier:

Företagen förbereder sig just nu för ett uppsving av marknaden och de flesta tar en andra titt på hur deras ledare betar sig under ekonomisk press. APG har särskilda kunskaper inom detta område. Strategin för 2011 fokuseras främst på ledarskapsutveckling och på att hjälpa alla medarbetare att genomföra företagsstrategin på ett mer effektivt sätt.

2. Behovet av att förändra försäljningsorganisationerna: Även om säljcheferna är medvetna om att de ekonomiska faserna är cykliska påverkar den senaste nedgången många säljteam negativt. Ledande säljteam är dock redo att ge sina organisationer nya verktyg och förändra dem så att säljpersonalen kan erövra – eller återerövra – viktiga marknadsandelar. APG har enastående bästa praxis när det gäller att förändra säljorganisationer, forskning, verktygssystem och processer för just det här syftet.

3. Behovet av att medarbetarna ska kunna fatta bättre affärsbeslut: Ett tydligt resultat av den fortsatta miljön med snäva marginaler är att företagen begär att alla medarbetare ska fatta bättre affärsbeslut. Med stöd av innovativa simuleringar och utbildningserfarenhet från kunniga idéutvecklare, som t.ex. BTS, är APG väl rustade att se till att alla medarbetare är medvetna om hur deras handlingar påverkar slutresultatet – och hur de ska fatta smartare och mer välgrundade beslut som hjälper företagen att lyckas.

kunder och flera säljmöjligheter i säljpipeline.

”Att förstå hela kundföretaget gjorde det möjligt för ADP:s säljteam att sälja en produkt med ett högre värde på en högre nivå. Resultat: till och med i en turbulent ekonomi kunde ADP:s säljteam nå sina säljmål för lanseringen.”



BTS ADVANTAGE WAYSM SYSTEM

Koppla din investering direkt till affärsresultaten

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

APGs lösning är systemet Advantage WaySM. När företag inför systemet Advantage WaySM garanterar APG att företaget kommer att uppnå dokumenterade affärsresultat samt högre produktivitet. För första gången kan utbildningens affärsresultat mätas – vilket är ett vederhäftigt bevis på dess värde för organisationen.

Advantage WaySM är ett resultat av det strategiska samarbetet med dr Robert O. Brinkerhoff, en välkänd auktoritet på effektivitet i och utvärdering av utbildning. Det baseras på över 30 års forskning och praktiskt arbete, och har använts av ledande företag som t.ex. Limited Brands, Boeing, Anheuser-Busch, Children's Healthcare of Atlanta och många fler.

► Direkt koppling till affärsresultat

Advantage WaySM-systemet:

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

Advantage WaySM-systemet inkluderar den senaste utvecklingen för dem som arbetar med HRD och lättanvända verktyg för chefer och medarbetare, som alla syftar till att leverera bättre affärsresultat från utbildning. Systemet är lätt att införa, och gör att företagen kan

konvertera utbildning konsekvent, snabbt och effektivt till meningsfulla affärsresultat.

► Fördelar för företaget

När Advantage WaySM-systemet blir en integrerad del av utbildningskulturen kommer företagen att upptäcka att:

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

"När Advantage WaySM-systemet blir en integrerad del av utbildningskulturen leder detta till fördubblade eller tredubblade affärsresultat."

PREMIER

"Hur ökar vi säljarnas förståelse av komplexa sjukvårdsfrågor så att vi kan hjälpa våra sjukhuskunder att nå sina mål?"

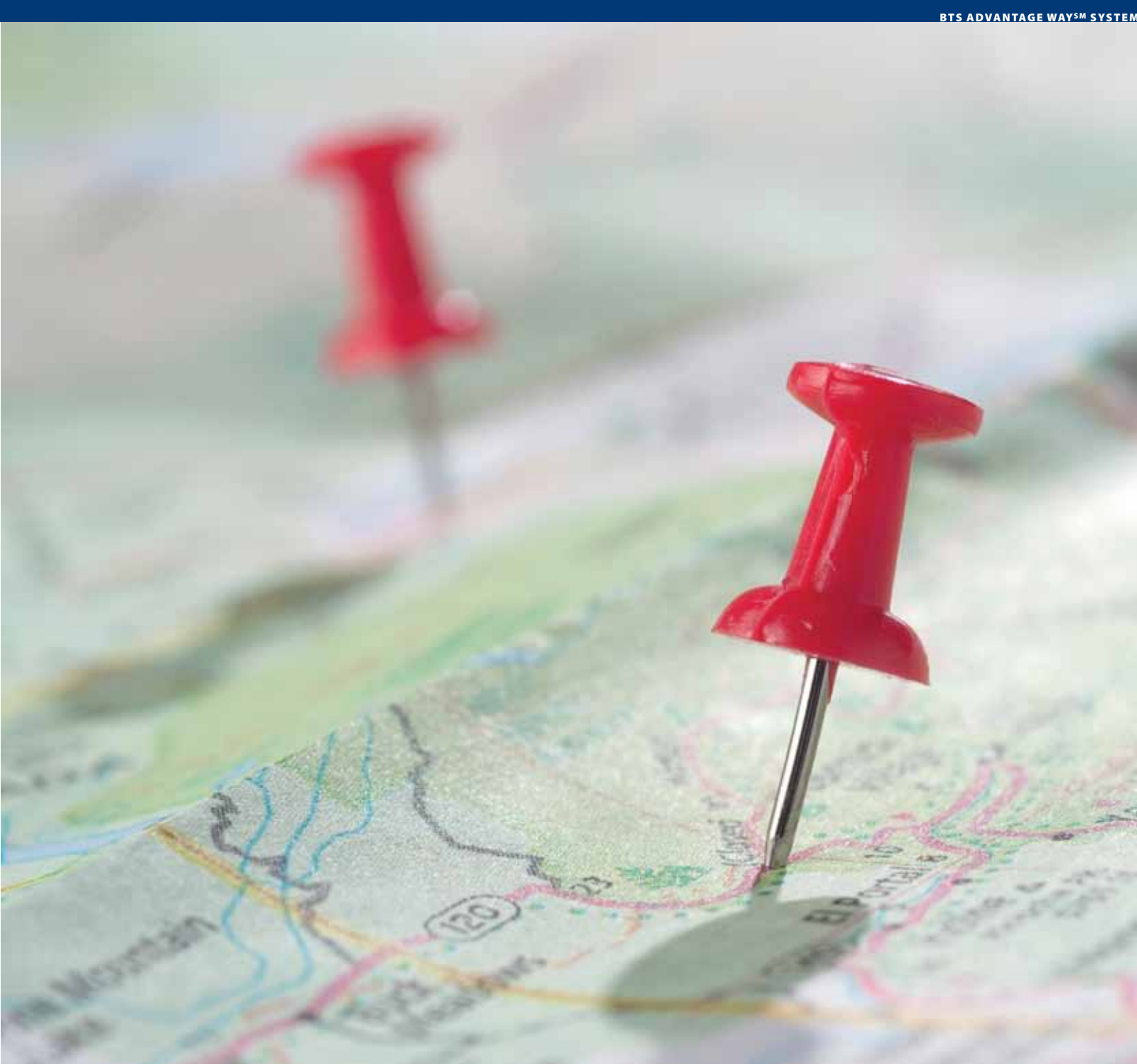
Ökade kunskaper om sjukvårdsekonomi

Premier är en allians som består av över 2 400 sjukhus och närmare 70 000 andra sjukvårdsinrättningar i USA. Företaget hjälper högre sjukhuschefer att sänka kostnaderna och minska patientriskerna, men samtidigt höja vårdkvaliteten.

För att uppnå detta måste Premiers fältledare få en bättre förståelse för komplexiteten när det gäller att driva ett sjukhus, beslutspunkterna och de drivkrafter som samverkar på den extremt komplexa sjukvårdsarenan. Fältteamen behövde få en bättre förståelse för den egna verksamheten och det

sanna värde som Premier erbjuder sina medlemmar.

APG skapade en ekonomisk utbildning som ökade medarbetarnas förståelse för sjukhusökonomi i synnerhet och de ekonomiska kunskaperna i allmänhet. BTS sjukvårdssimulering hjälpte Premiers chefer att fördjupa sin förståelse för de viktiga ekonomiska verktygen i företaget och följderna av deras egna beslut för Premiers resultat. Cheferna utvecklade en djupare förståelse för vad sjukhusen försöker uppnå ur ett inköps- och ett strategiskt perspektiv. Programmet ökade också



chefernas förståelse för de frågor som har störst betydelse för deras alliansmedlemmar. BTS' Symphony-program överbyggde ytterligare ett glapp genom att ge Premiers ledare de verktyg och färdigheter de behövde för att bedöma, planera och hantera de enskildas och teamens prestationer mer effektivt.

"Den här utbildningen motsvarade Premiers behov exakt. Det finns ingenting annat på marknaden som tar upp sjukhussituationen på ett sådant exakt och heltäckande sätt."



SAMHÄLLSANSVAR

Positiv utveckling och förändring

Inom BTS anser vi att företag har samma moraliska ansvar gentemot samhället som enskilda personer. Den här övertygelsen har väglett vår verksamhet i över 25 år, och fortsätter att forma företagets samhälls- och miljöansvar.

BTS har antagit en samhällsrelaterad policy som en del av sin övergripande CSR-policy. BTS ska fokusera på projekt som syftar till att förbättra levnadsvillkoren för människor i de länder där vi verkar eller kan komma att verka i framtiden.

Syftet med dessa initiativ är främst att bidra finansiellt till projekt i samhället och bidra med det vi kan för att göra teknik och mänskliga resurser tillgängliga för dessa projekt, och på så sätt fungera som katalysatorer för att förbättra människors dagliga liv.

”Att bidra finansiellt och dela med oss av våra erfarenheter och kunskaper till det samhälle där vi verkar är en del av BTS kärnvärden”

BTS' CSR-program kommer främst att fokuseras på initiativ, organisationer och projekt som delar vår vision och där vi ser stora möjligheter till positiv utveckling och förändring genom utbildningsprocesser och kunskapsöverföring. Inom BTS tror vi att verklig förändring i människors liv och för samhället inte behöver baseras enbart på finansiell hjälp, utan på en kombination av finansiellt stöd och kunskapsöverföring. BTS' policy är att välja ut och stödja organisationer och projekt på grundval av följande huvudprinciper:

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

Nedan följer två exempel på projekt som BTS stödjer inom ramen för sitt CSR-program:

THE NON-VIOLENCE PROJECT FOUNDATION

Organisationen främjar sociala förändringar på ett framgångsrikt sätt genom internationell utbildning och ledarskapsinitiativ riktade mot unga. Målet är att inspirera, motivera och uppmuntra unga människor till positiva handlingar och minska våldet bland unga, att få nästa generation att förstå hur gott ledarskap kan spela en roll och hur de också kan bli ledare och förebilder för andra. Non-Violence Project Foundation startade för 16 år sedan. Deras resultat talar för sig självt. Närmare fem miljoner elever, lärare och idrottsledare världen över har deltagit i ett eller flera av deras utbildningsprogram. För närvarande är de aktiva i Sverige, Storbritannien, USA, Brasilien och Sydafrika.



► Vägörehetsarbete

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

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

Simuleringen är mycket grundläggande och enkel att följa, eftersom den bygger på en steg-för-steg-metod. BTS kommer också att utbilda och certifiera Hand in Hands mötesledare som ska leda den manuella simuleringen för att uppnå målen med utbildningsinitiativet.

BTS tillhandahåller hela utvecklingsarbetet och materialet pro bono, det vill säga ett ideellt välgörenhetsarbete.

► Lokala initiativ

BTS uppmanar sina anställda att engagera sig i sina lokala samhällen och bidra så gott de kan. Ett exempel är att de anställda i BTS USA har möjlighet att donera till välgörenhet. Efter BTS godkännande matchar företaget donationen och ger samma belopp (upp till ett maxbelopp).

► Miljö

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

► Klimatförändringspolicy

Klimatförändringarna är en internationell fråga och nationella regeringar världen över har åtagit sig att vidta åtgärder för att minska utsläppen av växthusgaser. Även om BTS' dagliga verksamhet inte direkt påverkar utsläppen av växthusgaser, kan det arbete vi utför för våra kunder ha indirekta negativa effekter. Våra kunder kanske t.ex. reser med flyg för att uppfylla löften till kunder enligt kommersiella avtal mellan två parter.

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

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

HAND IN HAND

Hand in Hand är en organisation som stödjer fattiga kvinnors utveckling i Indien. Projektet baseras på etablering av byar där kvinnor och barn får hjälp och stöd, kan få en ordentlig utbildning och där kvinnor kan lära sig att skapa ett liv genom att starta mycket små företag. Cirka 648 000 kvinnor har hittills utbildats och motiverats genom Hand in Hands självhjälpgrupper, vilket resulterat i 627 000 mikroföretag. Hand in Hand ger inte människor fisk, utan visar dem hur man använder ett fiskespö och lånar dem pengar att köpa ett spö. Hand in Hand hjälper människor att hjälpa sig själva genom att organisera kvinnor i självhjälpgrupper, som fungerar som partnerskap i företagande och sparande.

Verklig och varaktig förändring kan bara uppnås om människor lär sig att förändra sitt sätt att agera och hur de ska bygga upp en framtid baserat på de tillgängliga resurserna. Hand in Hand ger utbildning i sociala färdigheter, i att läsa och skriva, spara och låna, bokföring och att driva småföretag. Hand in Hand lånar bara ut



pengar till kvinnor och kontrollerar att lånen bara används till investeringar och inte till konsumtion.

Att stödja Hand in Hand är ett bra exempel där BTS kan bidra både finansiellt och genom att dela med sig av sina erfarenheter av att driva företag.

BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 016 100 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 17 194 500 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Per den 31 december 2010 uppgick antalet aktieägare till 859 (695)

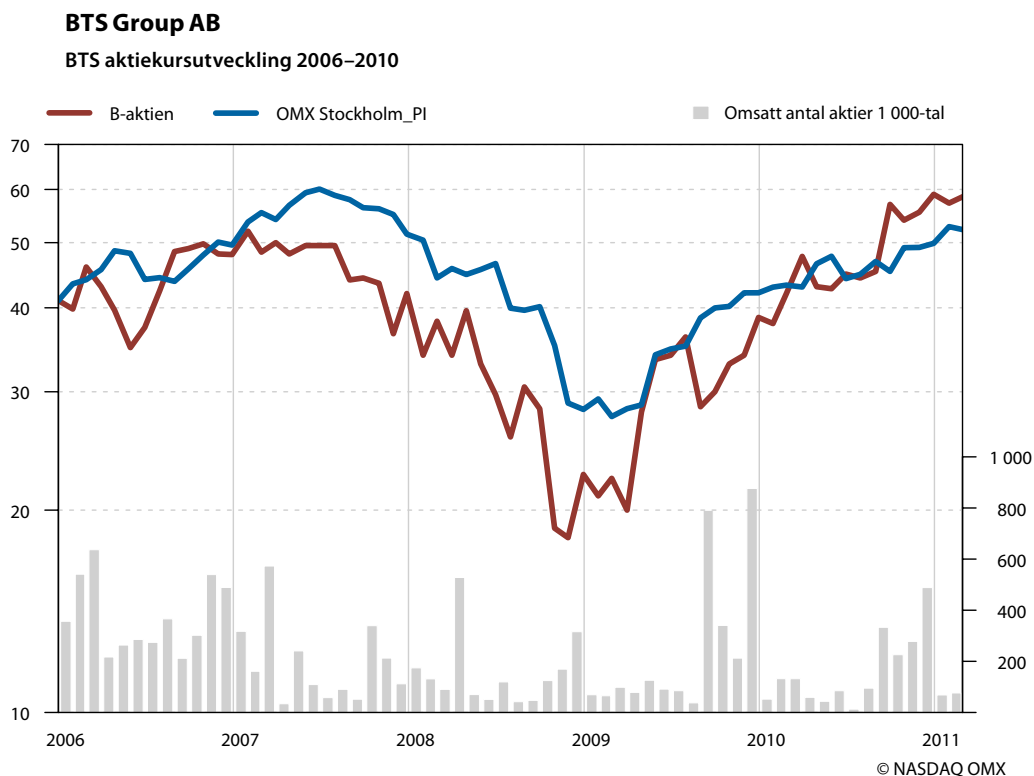
stycken. BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

Utdelningspolicy

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

SEK	2006	2007	2008	2009	2010
Aktiekurs 31 december	48,00	42,00	22,60	38,70	59,00
Resultat per aktie 31 december	2,18	2,71	2,50	2,45	3,28
P/E-tal 31 december	22,0	15,5	9,1	15,8	18,0
Likvida medel per aktie 31 december	3,99	3,74	3,65	4,18	4,90
Eget kapital per aktie 31 december	9,68	11,00	13,90	14,38	15,50
Utdelning per aktie	1,00	1,20	1,20	1,20	1,50 ¹

¹ Föreslagen utdelning.



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	1 319 700	1 926 300	4 328 000	1,00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			-1 475 000	1 475 000	4 328 000	1,00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	1,00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	1,00
2006	Split 3:1		5 897 300	569 200	11 225 400	17 691 900	0,33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	0,33

Tio största aktieägarna

Namn	Antal AK A	Antal AK B	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund	816 000	3 172 034	3 988 034	22,1	44,0
Stefan af Petersens	37 800	2 306 795	2 344 595	13,0	10,4
Alecta Pensionsförsäkring	0	998 600	998 600	5,5	3,9
LANNEBO MICRO CAP.	0	995 000	995 000	5,5	3,9
SWEDBANK ROBUR Småbolagsfond Sverige	0	967 894	967 894	5,4	3,8
Stefan Hellberg	0	951 994	951 994	5,3	3,7
Placeringsfond Småbolagsfond, Norden	0	924 154	924 154	5,1	3,6
Jonas Åkerman	0	913 809	913 809	5,1	3,6
Investment AB Öresund	0	814 788	814 788	4,5	3,2
Länsförsäkringar Småbolagsfond	0	533 341	533 341	3,0	2,1
Summa 10 största ägarna	853 800	12 578 409	13 432 209	74,5	82,2
Summa övriga ägare	0	4 616 091	4 616 091	25,5	17,8
Summa aktieägare	853 800	17 194 500	18 048 300	100	100

Fem år i sammandrag

Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2010	2009	2008	2007	2006
Nettoomsättning	694,6	595,1	548,4	523,2	379,1
Rörelsekostnader	-592,2	-513,8	-466,2	-432,7	-309,3
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-3,4	-3,2	-2,4	-2,2	-2,1
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-7,0	-8,3	-9,4	-10,1	-5,3
Rörelseresultat	92,0	69,8	70,5	78,2	62,4

Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2010	2009	2008	2007	2006
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	169,9	185,1	203,6	187,8	203,7
Kundfordringar	167,1	150,6	147,2	116,0	88,7
Övriga omsättningstillgångar	57,6	32,0	34,9	25,2	25,6
Kassa och bank	88,4	75,4	65,9	67,5	72,1
Summa tillgångar	483,0	443,1	451,5	396,4	390,1

Eget kapital och skulder

Eget kapital	280,1	259,6	250,9	198,6	174,7
Minoritetens andel	-	-	-	-	0,5
Räntebärande skulder	28,0	52,5	81,9	62,9	80,9
Icke räntebärande lån	0,3	0,3	0,4	0,1	0,4
Övriga icke räntebärande skulder	174,6	130,7	118,3	134,8	133,6
Summa eget kapital och skulder	483,0	443,1	451,5	396,4	390,1

Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2010	2009	2008	2007	2006
Kassaflöde från den löpande verksamheten	65,1	61,3	37,5	42,8	38,7
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-4,6	-4,4	-28,5	-12,2	-140,6
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-44,4	-46,1	-16,0	-32,8	78,6
Likvida medel vid årets början	75,4	65,9	67,5	72,1	101,1
Årets kassaflöde	16,1	10,8	-7,0	-2,2	-23,2
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-3,1	-1,3	5,4	-2,4	-5,9
Likvida medel vid årets slut	88,4	75,4	65,9	67,5	72,1

Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2010	2009	2008	2007	2006
Nettoomsättning	694,6	595,1	548,4	523,2	379,1
Rörelseresultat (EBIT)	92,0	69,8	70,5	78,2	62,4
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	13,2	11,7	12,8	14,9	16,5
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	99,0	78,1	79,8	88,3	67,6
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	14,3	13,1	14,6	16,9	17,8
Vinstmarginal, %	8,5	7,4	8,2	9,3	10,2
Resultat per aktie, SEK	3,3	2,5	2,5	2,7	2,2
Avkastning på eget kapital, %	22,0	17,3	19,9	26,1	23,6
Avkastning på operativt kapital, %	40,3	27,8	30,6	41,4	52,7
Operativt kapital	219,7	236,7	266,9	193,9	184,0
Eget kapital	280,1	259,6	250,9	198,6	174,7
Eget kapital per aktie	15,5	14,4	13,9	11,0	9,7
Soliditet, %	58,0	58,6	55,6	50,1	44,9
Utdelning per aktie, SEK ¹	1,50 ¹	1,20	1,20	1,20	1,00
Kassaflöde	16,1	10,8	-7,0	-2,2	-23,2
Likvida medel	88,4	75,4	65,9	67,5	72,1
Antal medarbetare vid årets slut	299	252	267	230	186
Antal medarbetare i medeltal	276	260	249	211	165
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,5	2,3	2,2	2,5	2,3

¹ Föreslagen utdelning.

Definitioner

Rörelsemarginal

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal)

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier.

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

Operativt kapital

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

Eget kapital per aktie

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

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Utdelning per aktie

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

Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

PE-tal

Aktiens pris dividerat med resultat per aktie.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2010. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

Verksamhet

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

Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning ökade under året med 17 procent och uppgick till 694,6 (595,1) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 21 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) ökade under året med 27 procent och uppgick till 99,0 (78,1) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 7,0 (8,3) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) ökade under året med 32 procent och uppgick till 92,0 (69,8) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 14 (13) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 13 (12) procent. Koncernens resultat före skatt för året ökade med 32 procent till 90,4 (68,3) MSEK, vilket överensstämmer med de utsikter som givits under året.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 345,8 (307,6) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 19 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 69,4 (63,8) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 20 (21) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 141,7 (116,0) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 29 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 4,3 (4,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 3 (4) procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 133,7 (123,3) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna

med 14 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 14,0 (6,7) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 10 (5) procent.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 73,4 (48,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 43 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 11,3 (3,0) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 15 (6) procent.

Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 88,4 (75,4) MSEK. Koncernens räntebärande lån, som hänförs till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 27,8 (52,3) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 280,1 (259,6) MSEK och soliditeten var 58 (59) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 65,1 (61,3) MSEK. Minskningen av goodwill består till största del av effekten av valutakursförändringar.

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

Styrelsen föreslår att årsstämman 2011 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2010, se not 7.

Medarbetare

Antalet anställda inom BTS Group per den 31 december var 299 (252).

Genomsnittligt antal anställda under året var 276 (260) medarbetare.

Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 048 300, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 194 500 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie. Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelse av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har två aktieägare, Henrik Ekelund och Stefan af Petersens, vardera med ett innehav som vid utgången av 2010 översteg tio procent. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som

part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,6 (2,5) MSEK och resultatet efter finansnetto till 34,4 (16,8) MSEK. Likvida medel uppgick till 0,1 (0,1) MSEK.

Utsikter för 2011

Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

Marknadsutveckling

BTS har vuxit snabbare än konkurrenterna under många år och den senaste konjunkturedgången har ytterligare tydliggjort BTS konkurrensfördelar. Många av BTS konkurrenter uppvisade intäktsminskningar under 2009 på mellan 20 och 40 procent medan BTS intäkter endast föll 3 procent (valutaresat). Framstegen relativt konkurrenterna under 2009 har placerat BTS i en starkare position på marknaden under 2010.

BTS har idag marknadens mest kompletta utbud av skraddarsydda simuleringslösningar, en välutvecklad försäljningsorganisation och är samtidigt det enda företaget i världen som globalt kan betjäna stora internationella företag inom detta område.

Marknaden har utvecklats positivt under året, och utsikterna för marknaden 2011 är goda.

Information om risker och osäkerhetsfaktorer

Marknadsrisker

Konjunkturkänslighet

Utbildning är konjunkturkänslig. Avtagande 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 2010 stod BTS tio största kunder för 31 procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

Inga branscher dominerar

BTS kunder är verksamma huvudsakligen inom nio branscher: tillverkande industri, telecom, IT, finansiella tjänster, läkemedel &

bioteknik, handel & distribution, service, energi samt FMCG (snabbrörliga konsumtionsvaror). Den globala spridningen av kundernas verksamheter minskar BTS exponering för olika branschens konjunktursvängningar.

Geografisk spridning

Huvuddelen av BTS försäljning under 2010 skedde i Nordamerika – 70 procent – medan Europa svarade för 19 procent och Övriga marknader svarade för 11 procent. Under senare år har BTS ökat sin närvaro på marknaderna i Asien, Australien, Sydafrika och Kina vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

Fragmenterad konkurrenssituation

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

Operationella risker

Kvalitet och varumärken

BTS bygger sin marknadsföring på nätverksbaserad försäljning och goda kundrelationer vilket ställer höga kvalitetskrav på BTS leveranser. BTS minimerar risken för missnöjda kunder genom att rekrytera och utveckla kompetenta konsulter och genom att all utveckling och alla leveranser följer väl etablerade processer. BTS genomför också en 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, det vill säga med större antal deltagare krävs ytterligare licenser från BTS.

Kompetensförsörjning

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

Personberoende

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

Finansiella risker

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

Valutarisker

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

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2010, KSEK
SEK/USD	+/-10%	+/-6 366
SEK/EUR	+/-10%	+/-569
SEK/GBP	+/-10%	+/-1 282

Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2010	2009	2008	2007	2006
Nettoomsättning	694 650	595 062	548 370	523 161	379 097
Rörelsekostnader	-592 285	-513 755	-466 183	-432 693	-309 345
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-3 342	-3 176	-2 369	-2 174	-2 127
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-6 981	-8 268	-9 356	-10 107	-5 270
Rörelseresultat	92 042	69 863	70 462	78 187	62 355
Rörelsemarginal, %	13	12	13	15	16
Antal medarbetare vid årets slut	299	252	267	230	186
Antal medarbetare i medeltal	276	260	249	211	165
Nettoomsättning per anställd	2 517	2 289	2 202	2 479	2 298

Kreditrisker

BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter. BTS kundfordringar är fördelade på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 19 511 (20 869) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

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

Forskning och utveckling

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

Händelser efter räkenskapsårets utgång

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

Förslag till vinstdisposition

Moderbolaget

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserat resultat	27 076 689
Årets resultat	34 464 585
Summa	61 541 274

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

	SEK
Till aktieägarna utdelas 1,50 SEK per aktie, totalt	27 072 450
I ny räkning överförs	34 468 824
Summa	61 541 274

Utdelningen föreslås utbetalas den 13 maj 2011.

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet med 5 procentenheter till 74 procent och koncernens soliditet med 3 procentenheter till 55 procent. Soliditeten bedöms betryggande mot bakgrund av att bolagets verksamhet bedrivs med lönsamhet. Likviditeten i bolaget bedöms också betryggande.

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

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

Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2010	2009
Nettoomsättning	10	694 650	595 062
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5, 6	-279 889	-235 868
Personalkostnader	7	-312 396	-277 887
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella	8, 9	-10 323	-11 444
Summa rörelsens kostnader		-602 608	-525 199
RÖRELSERESULTAT	10	92 042	69 863
<i>Finansiella poster</i>			
Finansiella intäkter	11	361	358
Finansiella kostnader		-1 986	-1 922
Summa resultat från finansiella poster		-1 625	-1 564
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		90 417	68 299
Skatt på årets resultat	12	-31 180	-24 009
ÅRETS RESULTAT		59 237	44 290
Årets resultat hänförlig till:			
Moderbolagets aktieägare		59 237	44 290
Resultat per aktie (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	13		
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		3,28	2,45
Antal aktier vid årets slut		18 048 300	18 048 300
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		3,25	2,45
Föreslagen utdelning per aktie	14	1,50	1,20

Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2010	2009
ÅRETS RESULTAT		59 237	44 290
<i>Övrigt totalresultat</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	19	-17 298	-14 433
Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt		-17 298	-14 433
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		41 939	29 857
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		41 939	29 857

Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2010-12-31	2009-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	8	140 167	151 787
Andra immateriella anläggningstillgångar	8	14 196	18 830
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	9 742	9 174
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	17	3 361	1 656
Andra långfristiga fordringar	20	2 408	3 654
Summa anläggningstillgångar		169 874	185 101
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	20	167 122	150 552
Skattefordran		356	964
Övriga fordringar	20	8 717	7 004
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	48 483	24 063
Summa kortfristiga fordringar		224 678	182 583
Likvida medel		88 441	75 412
Summa omsättningstillgångar		313 119	257 995
SUMMA TILLGÅNGAR		482 993	443 096

KSEK	NOT	2010-12-31	2009-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Aktiekapital		6 016	6 016
Övrigt tillskjutet kapital		39 547	39 547
Reserver		-31 646	-14 348
Balanserad vinst inklusive årets resultat		266 229	228 408
Summa eget kapital		280 146	259 623
Långfristiga skulder			
Övriga skulder	20	432	481
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	20	23 324	14 806
Skatteskulder		2 855	-
Övriga kortfristiga skulder	20, 21	40 975	57 583
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	135 261	110 603
Summa kortfristiga skulder		202 415	182 992
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		482 993	443 096
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23, 24		

Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2010	2009
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		92 042	69 863
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		10 309	11 475
Övriga poster	16	1 311	-1 322
Erhållna räntor	16	361	358
Betalda räntor	16	-1 986	-1 922
Betald skatt för året		-26 262	-23 738
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		75 775	54 714
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		-24 797	-8 028
Förändring av andra rörelsefordringar		-3 750	5 672
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		17 879	8 962
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-10 668	6 606
Kassaflöde från den löpande verksamheten		65 107	61 320
Investeringsverksamheten			
Förvärv av aktier, andelar och verksamhet	16	-459	-927
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	9	-4 117	-3 504
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-4 576	-4 431
Finansieringsverksamheten			
Förändring checkräkningskredit	16, 21	-22 719	-24 225
Förändring depositioner		-	-171
Utdelning till aktieägarna		-21 658	-21 658
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-44 377	-46 054
Årets kassaflöde		16 154	10 835
Likvida medel vid årets början		75 412	65 887
Kursdifferens i likvida medel		-3 125	-1 310
Likvida medel vid årets slut	16	88 441	75 412

Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2010	2009
Nettoomsättning	3	2 630	2 502
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 6	-1 264	-1 203
Personalkostnader	7	-697	-799
Summa rörelsens kostnader		-1 961	-2 002
RÖRELSERESULTAT		669	500
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	11	34 857	17 863
Ränteintäkter och liknande resultatposter		5	2
Räntekostnader och liknande resultatposter		-1 154	-1 598
Summa resultat från finansiella poster		33 708	16 267
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		34 377	16 767
Skatt på årets resultat	12	88	-138
ÅRETS RESULTAT		34 465	16 629

Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2010	2009
ÅRETS RESULTAT		34 465	16 629
Koncernbidrag		1 000	1 000
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		35 465	17 629
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		35 465	17 629

Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2010-12-31	2009-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
	15		
Andelar i koncernföretag		105 968	110 914
Fordringar hos koncernföretag		24 847	41 111
Summa anläggningstillgångar		130 815	152 025
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		5 538	2 032
Skattefordran		–	283
Övriga fordringar		6	6
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	114	114
Summa kortfristiga fordringar		5 658	2 435
Likvida medel		118	129
Summa omsättningstillgångar		5 776	2 564
SUMMA TILLGÅNGAR		136 591	154 589

KSEK	NOT	2010-12-31	2009-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 016	6 016
Reservfond		40 726	40 726
Summa bundet eget kapital		46 742	46 742
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		27 076	32 128
Årets resultat		34 465	16 629
Summa fritt eget kapital		61 541	48 757
Summa eget kapital		108 283	95 499
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		233	144
Skulder till koncernföretag		–	7 907
Skatteskulder		18	–
Övriga kortfristiga skulder	21	27 620	50 515
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	437	524
Summa kortfristiga skulder		28 308	59 090
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		136 591	154 589
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23, 24		

Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2010	2009
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		669	500
Finansnetto	16	-626	25
Betald skatt för året		-175	-401
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-132	124
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		-3 202	-1 083
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		4 182	1 572
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		980	489
Kassaflöde från den löpande verksamheten		848	613
Investeringsverksamheten			
Erhållen utdelning från dotterbolag		42 519	18 934
Förvärv av aktier och andelar	15, 16	-	-927
Kassaflöde från investeringsverksamheten		42 519	18 007
Finansieringsverksamheten			
Lämnat aktieägartillskott	15	-	-2 692
Koncernbidrag		1 000	1 000
Förändring lån		-22 720	4 856
Utdelning till aktieägarna		-21 658	-21 658
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-43 378	-18 494
Årets kassaflöde		-11	126
Likvida medel vid årets början		129	3
Likvida medel vid årets slut	16	118	129

Förändring av koncernens eget kapital

KSEK	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2009	6 016	39 547	85	205 260	250 908
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat				44 290	44 290
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			-14 433		-14 433
<i>Summa totalresultat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-14 433</i>	<i>44 290</i>	<i>29 857</i>
<i>Transaktioner med aktieägare</i>					
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2				516	516
Utdelning till aktieägarna				-21 658	-21 658
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-21 142</i>	<i>-21 142</i>
Utgående balans per 31 december 2009	6 016	39 547	-14 348	228 408	259 623
Ingående balans per 1 januari 2010	6 016	39 547	-14 348	228 408	259 623
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat				59 237	59 237
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			-17 298		-17 298
<i>Summa totalresultat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-17 298</i>	<i>59 237</i>	<i>41 939</i>
<i>Transaktioner med aktieägare</i>					
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2				242	242
Utdelning till aktieägarna				-21 658	-21 658
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-21 416</i>	<i>-21 416</i>
Utgående balans per 31 december 2010	6 016	39 547	-31 646	266 229	280 146

Se även not 19 Eget kapital.

Förändring av moderbolagets eget kapital

KSEK	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2009	6 016	40 726	43 259	10 306	100 307
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>					
Överföring till balanserat resultat			10 306	-10 306	0
Utdelning till aktieägarna			-21 658		-21 658
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS2			-516		-516
Koncernbidrag			1 000		1 000
Skatteeffekt av koncernbidrag			-263		-263
Årets resultat				16 629	16 629
Utgående balans per 31 december 2009	6 016	40 726	32 128	16 629	95 499
Ingående balans per 1 januari 2010	6 016	40 726	32 128	16 629	95 499
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>					
Överföring till balanserat resultat			16 629	-16 629	0
Utdelning till aktieägarna			-21 659		-21 659
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS2			-759		-759
Koncernbidrag			1 000		1 000
Skatteeffekt av koncernbidrag			-263		-263
Årets resultat				34 465	34 465
Utgående balans per 31 december 2010	6 016	40 726	27 076	34 465	108 283

Se även not 19 Eget kapital.

Noter till årsredovisningen

NOT 1 – Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag registrerat i och med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34. Moderbolaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm. BTS stödjer företagsledningarna att genomföra förändringar och resultatförbättringar med hjälp av skräddarsydda simuleringsmodeller. BTS lösningar och tjänster tränar hela organisationen att analysera och fatta beslut med fokus på de faktorer som driver tillväxt och lönsamhet. Detta ger ökat marknadsfokus och lönsamhetstänkande i det vardagliga beslutsfattandet vilket leder till mätbara och bestående resultatförbättringar. BTS kunder är ofta ledande storföretag.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 6 april 2011.

NOT 2 – Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

BTS upprättar sin koncernredovisning enligt Årsredovisningslagen (ÅRL) och RFR 1.2 och 1.3. Kompletterande redovisningsregler för koncerner samt i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) och IFRIC-tolkningar sådana de antagits av EU. I de flerårsöversikter som presenteras har dessa principer också tillämpats om inte annat anges.

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

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

Nya och ändrade IFRS standarder som tillämpas av koncernen från 1 januari 2010

- IAS 1 (ändring) – Utformning av finansiella rapporter. Ändringen är en del av IASBs årliga förbättringsprojekt som publicerades i april 2009. Ändringen klargör att den potentiella regleringen av en skuld genom emission av aktier inte är relevant för dess klassificering som kort- eller långfristig. Genom en förändring i definitionen av kortfristig skuld, tillåter ändringen att en skuld klassificeras som långfristig (under förutsättning att företaget har en ovillkorlig rätt att skjuta upp regleringen genom överföring av kontanta medel eller andra tillgångar under minst 12 månader efter räkenskapsårets slut) trots att motparten när som helst kan kräva reglering med aktier. Standarden har för närvarande ingen materiell inverkan på koncernens finansiella rapporter.
- IFRS 3 (omarbetad) – Rörelseförvärv. Ändringen av standarden trädde i kraft för räkenskapsår som började den 1 juli 2009 eller senare. Den reviderade standarden föreskriver att förvärvsmetoden tillämpas för rörelseförvärv, men med några väsentliga ändringar. Dessa innebär bland annat att alla betalningar för förvärv redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen medan efterföljande villkorade tilläggsköpeskillningar klassificeras som skulder, som omvärderas via resultaträkningen. Vidare att alla transaktionskostnader avseende förvärv ska kostnadsföras. Koncernen tillämpar standarden från och med räkenskapsåret som började 1 januari 2010. Ändringen gäller framåtriktat för förvärv efter tidpunkten för ikraftträdandet vilket kommer att påverka redovisningen av framtida förvärv medan ändringen inte kommer att ha någon effekt på tidigare gjorda förvärv.
- IAS 38 (ändring) – Immateriella tillgångar. Ändringen är en del av IASBs årliga förbättringsprojekt som publicerades i april 2009 och koncernen kommer att tillämpa IAS 38 (ändring) från samma tidpunkt som IFRS 3 (omarbetad) tillämpas. Ändringen ger förtydliganden vid värdering till verkligt värde av en immateriell tillgång som förvärvats i ett rörelseförvärv. Enligt ändringen får immateriella tillgångar grupperas och behandlas som en tillgång om tillgångarna har liknande nyttjandeperioder. Ändringen kommer inte att ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.
- IAS 27 (ändring) – Koncernredovisning och separata finansiella rapporter. Ändringen gäller från 1 juli 2009. Den omarbetade standarden kräver att effekterna av alla transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande redovisas i eget kapital om de inte medför någon ändring i det bestämmande inflytandet och dessa transaktioner ger inte längre upphov till goodwill eller vinster och förluster. Standarden anger också att när ett moderföretag mister det bestämmande inflytandet ska eventuell kvarvarande andel omvärderas till verkligt värde och en vinst eller förlust redovisas i resultaträkningen. Koncernen kommer att tillämpa IAS 27 (ändring) framåtriktat för transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande när dessa uppkommer. Under 2010 har inga sådana transaktioner uppkommit.
- IAS 36 (ändring), "Nedskrivningar" gäller för räkenskapsår som börjar 1 januari 2010 eller senare. Ändringen klargör att den största kassagenererande enhet (eller grupp av enheter) på vilken goodwill ska fördelas i syfte att pröva nedskrivningsbehov, är ett rörelsesegment enligt definitionen i punkt 5 i IFRS 8, "Rörelsesegment" (dvs. före sammanslagning av segment med likartade ekonomiska egenskaper).
- IFRS 2 (ändring). "Group cash-settled" and share based payment transactions", gäller för räkenskapsår 1 januari 2010 eller senare. Ändringen medför att IFRIC 8 "Tillämpningsområde för IFRS 2" och IFRIC 11 "IFRS 2 – Transaktioner med egna aktier, även koncerninterna inarbetas i standarden. Den tidigare vägledningen i IFRIC 11 kompletteras dessutom beträffande klassificering av koncerninterna transaktioner, vilket inte behandlas i tolkningen.

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

Vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2010 har ett flertal standarder och tolkningar publicerats som är obligatoriska för koncernens redovisning och som gäller från den 1 januari 2011 eller senare.

Koncernen har inte tillämpat några standarder i förtid vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2010.

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

- IAS 24 (omarbetad), "Upplysningar om närstående", utgiven november 2009. Den ersätter IAS 24, "Upplysningar om närstående", utgiven 2003. IAS 24 (omarbetad) ska tillämpas för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2011 eller senare. Förtida tillämpning är tillåten såväl för hela som för viss del av standarden. Koncernen kommer att tillämpa den omarbetade standarden från 1 januari 2011. När den omarbetade standarden tillämpas, kommer koncernen att behöva upplysa om transaktioner mellan koncernföretagen och koncernens intresseföretag. Koncernen implementerar för närvarande system för att samla in nödvändig information. Det är därför inte möjligt att för närvarande upplysa om eventuell inverkan av den omarbetade standarden för upplysningar om närstående.

- IFRS 9, "Financial instruments" (publicerad i november 2009). Denna standard är det första steget i processen att ersätta IAS 39, "Finansiella instrument: värdering och klassificering". IFRS 9 introducerar två nya krav för värdering och klassificering av finansiella tillgångar och kommer sannolikt att påverka koncernens redovisning av finansiella tillgångar.

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

Koncernredovisning

I koncernredovisningen ingår boksluten för samtliga dotterbolag. Ett dotterbolag är ett bolag i vilket moderbolaget direkt eller indirekt äger aktier som representerar mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Samtliga dotterbolag ägs till 100 procent. Dotterbolag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då bestämmande inflytande överförs till koncernen.

Koncernens bokslut är upprättade enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att dotterbolagens egna kapital vid förvärvet, fastställt som skillnaden mellan tillgångarnas och skuldernas verkliga värden, elimineras i sin helhet. I koncernens egna kapital ingår härigenom endast den del av dotterbolagens egna kapital som tillkommit efter förvärvet. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på koncernens andel av identifierbara förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas som goodwill.

Alla koncerninterna transaktioner och balansposter har eliminerats.

Dotterbolagen drivs med 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 balansdagkurs.
- Intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittskurs.
- Valutakursdifferenser som uppstår redovisas som en separat del av eget kapital.

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

Kurserna för koncernen relevanta valutor var:

	genomsnitt 2010	31 december 2010	genomsnitt 2009	31 december 2009
USD	7,21	6,80	7,65	7,21
GBP	11,13	10,55	11,93	11,49
EUR	9,55	9,00	10,62	10,35
ZAR	0,98	1,03	0,91	0,97
AUD	6,61	6,92	6,01	6,43
CHF	6,91	7,24	7,03	6,95

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

Intäkter/pågående uppdrag

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

För utförd kundpassning/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 2009. Programmet möjliggör för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna har redovisats som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknas vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna beräknas enligt Black & Scholes modellen och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisas motsvarar det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntas bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som ersättning för köpta tjänster kostnadsförs fördelat på de perioder under vilka tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baseras på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället. Verkligt värde beräknas med samma värderingsmodell och parametervärden som användes när optionerna ställdes ut.

Avsättningar

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

Upplåning

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

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

Inkomstskatter

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år och förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar sker till nominella belopp och görs enligt

de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter av poster som redovisas direkt mot eget kapital redovisas mot eget kapital.

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

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

Rapportering per segment

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

Leasing- och hyresavtal

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

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

Materiella anläggningstillgångar

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

- Inventarier och installationer, 3–6 år.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

Immateriella tillgångar

Goodwill

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

Produkter, teknologi och programvara

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

Franchisetagarrelationer

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

Kundrelationer

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

Varumärken

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

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

Nedskrivningar

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

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

Återvinningsvärdena baseras på nyttjandevärde, beräknat som nuvärden av framtida tillväxt och resultatprognoser över en flerårsperiod med beaktande av extrapolerade kassaflöden bortom denna flerårsperiod. Nedskrivningstest genomförs i första hand isolerat på den förvärvade kassagenererande enheten. Om det då visar sig att redovisat belopp överstiger nyttjandevärdet för den enheten görs testet på de segment som goodwill fördelats på.

Viktiga uppskattningar och bedömningar

För att upprätta finansiella rapporter enligt IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt av andra källor. Verkligt utfall kan komma att avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast 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 8.

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:

Lånefordringar och kundfordringar

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfalldag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka redovisas som anläggningstillgångar. BTS lånefordringar och kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värde-minskning. Effektivräntemetoden fördelar räntetäckter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som exakt diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna till den finansiella tillgångens eller finansiella skuldens redovisade nettovärde. Kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas.

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

Transaktioner i utländsk valuta

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

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

Kassaflödesanalys

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

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

NOT 3 – Transaktioner med närstående

Koncernen

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 4 – Upplysning om revisionsarvode

Arvode och kostnadsersättning

	Koncernen		Moderbolaget	
KSEK	2010	2009	2010	2009
Öhrlings PricewaterhouseCoopers				
Revisionsuppdrag	509	575	301	225
Andra uppdrag	–	–	–	–
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	647	552	–	–
Andra uppdrag	57	93	–	–
	1 212	1 220	301	225

NOT 5 – Leasing- och hyresavtal

Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 19 160 (21 210). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

KSEK	
2011	13 859
2012	11 387
2013	7 221
2014	4 245
2015	4 146
Därefter	3 444
Summa	44 303

NOT 6 – Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	49	1 616	580	75

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

Medeltal anställda

Koncernen

	2010		2009	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Dotterbolag				
Sverige	35	22	30	17
Finland	5	4	13	11
Norge	–	–	1	1
Belgien	4	2	6	3
Schweiz	2	1	2	1
Spanien	19	11	18	10
Storbritannien	19	12	17	12
Holland	1	1	–	–
USA	146	88	134	84
Australien	16	14	16	14
Mexico	6	4	5	4
Singapore	4	3	3	3
Sydafrika	14	7	13	7
Taiwan	1	1	1	1
Kina	2	1	–	–
Thailand	2	1	1	–
Koncernen totalt	276	172	260	168

Könsfördelning ledande befattningshavare

	2010		2009	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande (exkl styrelse)	0	3	0	3
Styrelse	1	4	1	4

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

Moderbolaget

Moderbolaget har under 2010 inte haft någon anställd personal.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen

KSEK	2010		2009	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
Dotterbolag	264 942	30 528	246 736	29 572
		9 022		8 197

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 2 149 (1 632). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Styrelsearvode

Moderbolaget

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

KSEK		2010	2009
Michael Grindfors	styrelsens ordförande	275	183
Mariana Burenstam Linder	ledamot	125	125
Stefan Gardefjord	ledamot	170*	125
Dag Sehlin	ledamot	170*	175
Summa		740	608

*) varav utskottsarvode 45 (0)

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare nedan.

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

Koncernen

KSEK	2010		2009	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
I Sverige				
Moderbolag	740	–	608	–
Dotterbolag	3 302	19 989	2 780	21 443
Summa Sverige	4 042	19 989	3 388	21 443
Utanför Sverige				
USA	10 827	172 414	10 685	152 312
Europa	11 201	23 054	10 256	27 055
Övriga	4 026	19 390	2 545	19 052
Summa utanför Sverige	26 054	214 857	23 486	198 419
Koncernen totalt	30 096	234 846	26 874	219 862

Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

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

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

Styrelsen äger rätt att frånga ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser att föreslå årsstämman att principerna är oförändrade för 2011.

Ersättningar och förmåner

Med andra ledande befattningshavare avses de två (två 2009) personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen. Summan utgör av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader.

Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 16 391 (14 566), varav pensionskostnader 1 390 (1 321). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 4 352 (3 320), varav rörlig ersättning 1 398 (586). 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 10 648 (9 925), varav rörlig ersättning 6 301 (5 628). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i spannet 13–20 procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

Aktierelaterade ersättningar

Personaloptionsprogram 2009/2013

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

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

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

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

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

	2010		2009	
	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	37,70	779	–	–
Tilldelade	–	–	37,70	840
Förfallna	37,70	–42	37,70	–61
Per 31 december	37,70	737	37,70	779

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 31 augusti 2009 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar. Med hänsyn till prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 1,6 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiseras under intjänandeperioden. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 759 (405). Övriga viktiga indata i modellen är den volymviktade betalkursen under de 10 handelsdagar som föregick tilldelningen om 29,00 kr, ovanstående lösenpris, volatilitet på 33 procent, förväntad utdelning på 1,20 kr samt riskfri ränta om 1,28, 1,56 respektive 1,85 procent vid löptid på 2,5 år, 3,0 år respektive 3,5 år.

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

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

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

NOT 8 – Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen

Goodwill

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	151 787	161 216
Inköp	–	927
Nedskrivningar	–3 726	–
Omräkningsdifferens	–7 894	–10 356
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	140 167	151 787
Utgående bokfört värde	140 167	151 787

Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Franchisetagarrelationer		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	8 917	9 585
Inköp	–	–
Omräkningsdifferens	–507	–668
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 410	8 917
Ingående ackumulerade avskrivningar	1 945	1 451
Årets avskrivningar	595	595
Omräkningsdifferens	–146	–101
Utgående ackumulerade avskrivningar	2 394	1 945
Utgående bokfört värde	6 016	6 972

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Produkter, teknologi och programvara		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	31 365	33 684
Inköp	–	–
Omräkningsdifferens	–1 897	–2 319
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	29 468	31 365
Ingående ackumulerade avskrivningar	29 922	25 541
Årets avskrivningar	1 541	6 133
Omräkningsdifferens	–1 995	–1 752
Utgående ackumulerade avskrivningar	29 468	29 922
Utgående bokfört värde	0	1 443

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Kundrelationer		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	4 300	4 614
Omräkningsdifferens	–712	–314
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	3 588	4 300
Ingående ackumulerade avskrivningar	1 702	1 484
Årets avskrivningar	361	314
Omräkningsdifferens	–564	–96
Utgående ackumulerade avskrivningar	1 499	1 702
Utgående bokfört värde	2 089	2 598

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Varumärken		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	10 297	11 056
Omräkningsdifferens	–1 108	–759
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 189	10 297
Ingående ackumulerade avskrivningar	2 480	1 851
Årets avskrivningar	758	758
Omräkningsdifferens	–140	–129
Utgående ackumulerade avskrivningar	3 098	2 480
Utgående bokfört värde	6 091	7 817
Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar	14 196	18 830

Nedskrivningstest

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

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

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

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

Efter gjorda nedskrivningstester och känslighetsanalyser har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2010-12-31.

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

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

Beräkningarna är hypotetiska och skall inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalyserna 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

Koncernen

KSEK 2010-12-31	Nord- amerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	130 017	6 912	3 238	140 167
Franchisetagar- relationer	6 016	–	–	6 016
Produkter, teknologi & programvaror	0	–	–	0
Kundrelationer	2 089	–	–	2 089
Varumärken	6 091	–	–	6 091
Summa	144 213	6 912	3 238	154 363

KSEK 2009-12-31	Nord- amerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	137 853	10 696	3 238	151 787
Franchisetagar- relationer	6 972	–	–	6 972
Produkter, teknologi & programvaror	1 443	–	–	1 443
Kundrelationer	2 598	–	–	2 598
Varumärken	7 195	622	–	7 817
Summa	156 061	11 318	3 238	170 617

NOT 9 – Materiella anläggningstillgångar

Koncernen

Inventarier

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	26 258	23 352
Inköp	4 117	3 488
Försäljningar och utrangeringar	–1 604	–744
Omräkningsdifferens	–1 154	162
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	27 617	26 258
Ingående ackumulerade avskrivningar	17 084	14 625
Försäljningar och utrangeringar	–1 604	–738
Årets avskrivningar	3 342	3 082
Omräkningsdifferens	–947	115
Utgående ackumulerade avskrivningar	17 875	17 084
Utgående bokfört värde	9 742	9 174

NOT 10 – Rapportering per segment

Koncernen

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

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

KSEK	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Intäkter										
Extern försäljning	487 497	423 596	133 679	123 262	73 474	48 204			694 650	595 062
Intern försäljning	10 816	16 298	44 836	30 752	11 663	4 668	–67 315	–51 718	0	0
Summa intäkter	498 313	439 894	178 515	154 014	85 137	52 872	–67 315	–51 718	694 650	595 062
Rörelseresultat	70 530	60 179	10 243	6 678	11 270	3 006			92 042	69 863
Finansiella intäkter							361	358	361	358
Finansiella kostnader							–1 986	–1 922	–1 986	–1 922
Skatt på årets resultat							–31 180	–24 009	–31 180	–24 009
Årets resultat									59 237	44 290
Övriga upplysningar										
Tillgångar	341 742	338 764	108 412	75 962	32 619	27 838	220	532	482 993	443 096
Skulder	136 400	106 393	26 974	17 922	13 873	7 974	25 600	51 184	202 847	183 473
Investeringar	2 319	1 735	1 264	1 993	993	703			4 576	4 431
Avskrivningar materiella tillgångar	1 636	1 701	895	867	833	608			3 364	3 176
Avskrivningar immateriella tillgångar	3 233	8 268	3 726	–	–	–			6 959	8 268

NOT 11 – Finansiella poster

Koncernen

KSEK	2010	2009
Ränteintäkter	361	345
Valutakursvinster	–	13
Valutakursförluster	–4	–
	357	358
Räntekostnader	–1 982	–1 922
Summa resultat från finansiella poster	–1 625	–1 564

Moderbolaget

KSEK	2010	2009
<i>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar</i>		
Utdelning från dotterbolag	42 514	18 934
Ränteintäkter från dotterbolag	531	1 607
Nedskrivning lån i dotterbolag	–3 997	–2 692
Nedskrivning aktier i dotterbolag	–4 187	–
Valutakursvinster	–	14
Valutakursförluster	–4	–
	34 857	17 863
Ränteintäkter	5	2
Räntekostnader	–1 154	–1 598
Summa resultat från finansiella poster	33 708	16 267

NOT 12 – Skatt på årets resultat

Koncernen

KSEK	2010	2009
Aktuell skatt för året	–31 180	–23 957
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	–	–52
Summa	–31 180	–24 009

Moderbolaget

KSEK	2010	2009
Aktuell skatt för året	–175	–401
Skatteeffekt av koncernbidrag	263	263
Summa	88	–138

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

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen

KSEK	2010	2009
Resultat före skatt	90 417	68 299
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	–23 780	–17 963
Effekt av olika skattesatser	–9 331	–5 439
Ej avdragsgilla kostnader	–2 974	–1 124
Ej skattepliktiga intäkter	6 916	1 656
Skatt hänförlig till tidigare år	–2 011	–1 139
Redovisad effektiv skatt	–31 180	–24 009
Effektiv skattesats	34,5%	35,2%

Moderbolaget

KSEK	2010	2009
Resultat före skatt	34 377	16 767
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	–9 041	–4 410
Utdelning från dotterbolag	11 281	4 980
Nedskrivning lån i dotterbolag	–2 152	–708
Redovisad effektiv skatt	88	–138
Effektiv skattesats	–0,3%	0,8%

NOT 13 – Resultat per aktie

Koncernen

Före utspädning

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

	2010	2009
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	59 237	44 290
Genomsnittligt antal aktier före utspädning (tusental)	18 048	18 048
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	3,28	2,45

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.

	2010	2009
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	59 237	44 290
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning (tusental)	18 219	18 111
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	3,25	2,45

Genomsnittskursen för stamaktier under 2010 uppgick till 46,97 kronor per aktie vilket överstiger den nuvärdeberäknade lösenkursen för optionerna och därmed ger en utspädningseffekt om 171 017 aktier.

NOT 14 – Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2010 uppgick till 21 658 KSEK (1,20 kr per aktie). Utdelning för 2009 uppgick till 21 658 KSEK (1,20 kr per aktie). På årsstämma den 5 maj 2011 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2010 på 1,50 kr per aktie, totalt 27 072 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

NOT 15 – Finansiella anläggningstillgångar

Andelar i koncernföretag

Moderbolaget

KSEK	Antal andelar	Kapitalandel i %	Bokfört värde 2010-12-31	Bokfört värde 2009-12-31
Moderbolagets innehav:				
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 565	7 672
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	77 636	78 084
BTS in London Ltd Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 833	6 901
Business Training Systems AS Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Finland AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Australasia Pty Ltd Orgnr: 099 066 501 Säte: Sydney	45 050	100	3 914	3 982
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	7 911	7 979
BTS Management SA Orgnr: 01 73.802 11 Säte: Geneve	1 000	100	673	673
Business Game Factory Oy Orgnr: 1807788-2 Säte: Helsingfors	90 750	100	654	4 841
BTS Brussels NV Orgnr: 878.155.648 Säte: Bryssel	620 000	100	587	587
Summa aktier i dotterbolag			105 968	110 914
Ingående anskaffningsvärde			110 914	110 503
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2			-759	-516
Investering / Förvärv			-	927
Nedskrivningar			-4 187	-
Utgående anskaffningsvärde			105 968	110 914

Moderbolaget

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Fordringar i koncernföretag		
Ingående redovisat värde	41 111	83 181
<i>Årets förändring</i>		
Amortering	-15 143	-36 308
Omräkningsdifferenser	-1 121	-3 317
Nedskrivning	-	-2 445
Utgående redovisat värde	24 847	41 111

NOT 16 – Kassaflödesinformation

Koncernen

KSEK	2010	2009
<i>Övriga poster</i>		
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2	759	516
Valutakursdifferenser som redovisas direkt mot eget kapital	552	-1 838
Summa	1 311	-1 322

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Finansnetto				
Ränteintäkter	361	345	522	1 609
Valutakursvinster	-	13	-	14
Valutakursförluster	-4	-	-4	-
	357	358	518	1 623
Räntekostnader	-1 982	-1 922	-1 144	-1 598
Summa	-1 625	-1 564	-626	25

KSEK	2010	2009
Investeringsverksamheten		
Erlagda depositioner	-459	-
Köpeskilling förvärv minoritetsintresse BTS Australasia	-	-927
Totalt	-459	-927

Köpeskilling förvärv minoritetsintresse

2002 förvärvades BTS Australasia PTY Limited och dotterbolaget har ägts till 90,1 procent. Under 2007 förvärvades resterande 9,9 procent av bolaget och BTS Australasia PTY Limited ägs numera till 100 procent liksom övriga dotterbolag. Slutlig tilläggsköpeskilling har erlagts under 2009.

NOT 17 – Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Koncernen

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas inom 12 månader	899	746
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas efter mer än 12 månader	2 462	910
Summa uppskjuten skattefordran	3 361	1 656

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 18 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Koncernen

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Upplupna intäkter	31 874	11 829
Förutbetalda hyror	1 300	1 870
Övriga poster	15 309	10 364
Summa	48 483	24 063

Moderbolaget

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Övriga poster	114	114

NOT 19 – Eget kapital

Koncernen

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

För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas eget kapital till rapportvalutan (SEK). Omräkningsdifferenser uppstår om balansdagskurserna för de funktionella valutorna, omräknat till SEK, har förändrats under året. Dessa omräkningsdifferenser medför ingen skatteeffekt. Utgående ackumulerade omräkningsdifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till –17 298. Ingående ackumulerade differenser uppgick till –15 685.

NOT 20 – Finansiella instrument och finansiell riskhantering

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

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

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

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

Koncernen

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Övriga långfristiga fordringar	2 408	3 654
Kundfordringar	170 078	153 323
Reservering osäkra kundfordringar	-2 956	-2 771
Övriga kortfristiga fordringar	8 446	4 004
Likvida medel	88 441	75 412
Summa finansiella tillgångar	266 417	233 622
Övriga långfristiga skulder	297	427
Leverantörsskulder	23 324	14 806
Övriga kortfristiga skulder	55 097	82 203
Summa finansiella skulder	78 718	97 436

Finansiella tillgångar

Lånefordringar och kundfordringar

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

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

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 46 (66) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

Koncernen

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
SEK	14 405	2 015
USD	96 551	102 349
GBP	24 737	17 705
EUR	10 802	18 155
Övriga valutor	20 626	10 328
Summa kundfordringar	167 121	150 552

Kundfordringar redovisas efter avdrag för befarande och konstaterade kreditförluster. Reservering för osäkra fordringar görs efter prövning i varje enskilt fall. Under året har kreditförluster på kundfordringar påverkat resultatet med 645 (4 966).

Totalt var per 31 december 2010 kundfordringar om 21 607 (21 877) förfallna mer än 30 dagar, exklusive kundfordringar för vilka avsättningar gjorts. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Totala kundfordringar	167 121	150 552
varav förfallet > 30 dagar	12 390	14 584
varav förfallet > 60 dagar	9 217	7 293

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

Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

Finansiella skulder

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

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

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

Övriga kortfristiga skulder består främst av koncernens checkräkningskredit (hänförlig till tidigare genomförda förvärv) som uppgick till 27 814 (52 334). Förändringen jämfört med föregående år förklaras av att överlikviditet har använts för amortering av checkkrediten samt att dollarkursen per den 31 december jämfört med året innan har minskat låneskulden uttryckt i svenska kronor.

Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Transaktions-exponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valuta-exponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelse-resultatet baserat på BTS resultaträkning 2010 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2010, KSEK
SEK/USD	+/-10%	+/-6 366
SEK/EUR	+/-10%	+/-569
SEK/GBP	+/-10%	+/-1 282

Kreditrisk

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

Maximal kreditrisk uppgår till 19 511 (20 869) vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

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

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring ränte- kostnad 2010, KSEK
Ränta checkräkningskredit	+/- 10%	+/- 135

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

Koncernen

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Likvida medel	88 441	75 412
Outnyttjad del av checkräkningskredit	27 036	26 133
Tillgänglig likviditet	115 477	101 545

Hantering av kapitalrisk

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

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

BTS finansiella mål – och ett mått på kapitalrisken – är att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Bolagets soliditet var vid årets slut 58 (59) procent.

NOT 21 – Checkräkningskredit**Koncernen**

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Beviljad kreditlimit	54 850	78 467
Outnyttjad del	-27 036	-26 133
Utnyttjat kreditbelopp	27 814	52 334

Moderbolaget

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Beviljad kreditlimit	39 748	63 058
Outnyttjad del	-12 139	-12 729
Utnyttjat kreditbelopp	27 609	50 329

NOT 22 – Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**Koncernen**

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Upplupna löner	55 622	54 637
Upplupna sociala avgifter	1 704	3 136
Förutbetalda intäkter	57 345	41 893
Övriga poster	20 590	10 937
Summa	135 261	110 603

Moderbolaget

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Övriga poster	437	524

NOT 23 – Ställda säkerheter**Koncernen**

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
<i>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</i>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

NOT 24 – Ansvarsförbindelse till förmån för koncernföretag**Moderbolaget**

KSEK	2010-12-31	2009-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	3 823	4 057

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med den internationella redovisningsstandarden International Financial Reporting Standards, IFRS och att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat.

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

Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande den 5 maj 2011.

Stockholm den 6 april 2011

Michael Grindfors
Ordförande

Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Mariana Burenstam Linder

Stefan Gardefjord

Dag Sehlin

Vår revisionsberättelse har avgivits den 11 april 2011
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor / Huvudansvarig revisor

Revisionsberättelse

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group (publ) för år 2010. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 44–72. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskaphandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

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

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

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

Stockholm den 11 april 2011

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Bolagsstyrningsrapport 2010

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

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

Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

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

Aktieägare

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

BTS Group AB hade per den 31 december 2010 ca 860 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 75,5 procent av aktierna och 82,2 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 41 i årsredovisningen.

Årsstämma

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

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

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

Årsstämman 2010

Årsstämman 2010 ägde rum torsdagen den 29 april 2010 i bolagets lokaler i Stockholm. 20 aktieägare närvarade vilka representerande 64,0 % av antalet utestående aktier och 46,2 % av rösterna. Samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisor deltog i stämman. Bland annat fattades följande beslut:

- Resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för verksamhetsåret 2009 fastställdes.
- Föreslagen utdelning 1,20 SEK per aktie beslutades.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete skall utgå ett totalt arvode om 90 000 kronor.
- Arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning.
- För tiden intill nästa årsstämma omvaldes Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord, Michael Grindfors och Dag Sehlin samt Michael Grindfors omvaldes till styrelsens ordförande.
- Instruktion till valberedningen innebärande bland annat att valberedningen skall utgöras av representanter för de två röstmässigt största aktieägarna samt styrelsens ordförande baserat på Euroclear Sweden AB:s uppgifter per 30 september 2010.
- Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare fastställdes.
- Styrelsen bemyndigades att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler som medför att maximalt 1 200 000 B-aktier kan utges mot apportegendom eller kvittning. Bemyndigandet avser företagsförvärv.

Valberedning

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

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

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 20 oktober 2010. BTS två största ägare i samråd med styrelsens ordförande Michael Grindfors utsåg Anders Dahl (representerande Henrik Ekelund), Stefan af Petersens och Michael Grindfors att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan tillkännages i kallelsen inför 2011 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS Group AB samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

Styrelsen

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

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 29 april 2010 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fem ledamöter utan suppleanter.

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

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

Styrelsens sammansättning och oberoende 2010

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottsarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Michael Grindfors	Ordförande	2009		Ja	6/6
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	5/6
Henrik Ekelund	Ledamot	1986		Nej ¹	6/6
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	5/6
Dag Sehlin	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	6/6

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

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelning mellan ordföranden, övriga ledamöter och verkställande direktören. Enligt arbetsordningen skall styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av mötena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens delmarknader.

Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering. Bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april, augusti och oktober samt budget för nästkommande år i december. Emellanåt sker delegering till ordföranden och verkställande direktören att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets CFO. Under det gångna året har totalt sex sammanträden ägt rum.

Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet och valberedningen har informerats om innehållet i 2010 års utvärdering. Den utgör bland annat underlag för planering av styrelsearbetet kommande år.

Styrelsens ersättning

Årsstämman den 29 april 2010 fastställde att arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot. Årsstämman fastställde även att arvode för utskottsarbete skall utgå med totalt 90 000 kronor.

Arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning.

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

Ersättningsutskottet

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

Styrelsen skall på årsstämman den 5 maj 2011 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen för godkännande av stämman.

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

Revisionsutskottet

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

Revisorer

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

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

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

Bolagets revisorer har för 2010 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har, hittills bedömt att merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras.

Ledande befattningshavare

BTS ledande befattningshavare består av:

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

Närmare upplysning om de ledande befattningshavarna finns på sidan 80 i årsredovisningen.

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Årsstämman den 29 april 2010 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

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

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

Information och kommunikation

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

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

Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

Kontrollmiljö

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

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

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

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

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

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

Information och kommunikation

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

Uppföljning

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

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

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2010 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Som underlag för vårt uttalande om att bolagsstyrningsrapporten har upprättats och är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen, har vi läst bolagsstyrningsrapporten och bedömt dess lagstadgade innehåll baserat på vår kunskap om bolaget.

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

Stockholm den 11 april 2011

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Styrelse och revisorer

Michael Grindfors

Född 1956.

Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2009. Vice ordförande i amerikanska konsultföretaget AlixPartners.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 30 420 aktier av serie B och 20 000 köpoptioner.

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Mariana Burenstam Linder

Född 1957.

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

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Kontanten AB och Sverige Amerika Stiftelsen. Styrelseledamot i SäKi AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 12 100 aktier av serie B och 10 000 köpoptioner.

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Henrik Ekelund

Född 1955.

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 816 000 aktier av serie A och 3 172 034 aktier av serie B. 23 000 utfärdade köpoptioner.

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

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

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Stefan Gardefjord

Född 1958.

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

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i IT & Telekommunikationsföretagen. Styrelseledamot i Logica Sverige AB, Svenskt Näringsliv och Almega.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 5 000 aktier av serie B och 10 000 köpoptioner.

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Dag Sehlin

Född 1945.

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

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 6 000 aktier av serie B och 10 000 köpoptioner.

Dag Sehlin har lång erfarenhet från ledande befattningar inom svensk finanssektor.

Tidigare befattningar har bl a varit CFO och ställföreträdande VD för Posten AB, vice VD för OM-gruppen och dessförinnan olika positioner inom ekonomi och finans inom flera svenska företag. Han har också lång erfarenhet från arbete som fristående konsult och ledamot i olika noterade och andra styrelser.

Dag Sehlin är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.
Hududansvarig revisor:

Magnus Thorling

Auktoriserad revisor.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2010.



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

Ledande befattningshavare



Henrik Ekelund

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



Jonas Åkerman

Född 1963.
Executive Vice President.
VD för BTS USA.
Medarbetare i BTS sedan 1991.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 913 809
aktier av serie B samt personaloptioner avseende
22 100 aktier av serie B.



Stefan Brown

Född 1963.
CFO och vice VD för BTS Group AB.
Medarbetare i BTS sedan 1990.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 16 500
aktier av serie B samt personaloptioner avseende
20 100 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav
avser förhållandet den 31 december 2010.

Global Partners i BTS



Henrik Ekelund

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



Stefan af Petersens

Född 1955.
Executive Vice President.
Medarbetare i BTS sedan
1986.



Stefan Hellberg

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



Jonas Åkerman

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



Rommin Adl

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



Peter Mulford

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



Dan Parisi

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



Todd Erlich

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



Philios Andreou

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



Ted Fawle

Född 1942.
Executive Vice President. VD
för BTS Asien.
Medarbetare i BTS sedan
2002.

Advantage Performance Group Inc.

Annika McCrea

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



Information till aktieägarna

Årsstämma 2011

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma (ordinarie bolagsstämma) torsdagen den 5 maj 2011 klockan 09.30 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta skall vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast fredagen den 29 april 2011 samt vara anmälda till BTS Group AB senast måndagen den 2 maj 2011.

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

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

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före fredagen den 29 april 2011.

Utdelning

Styrelsen föreslår utdelning om 1,50 SEK per aktie.

Rapporter och ekonomisk information 2011

Delårsrapporter:

Januari–mars	5 maj 2011
April–juni	17 augusti 2011
Juli–september	9 november 2011
Bokslutskommuniké	februari 2012

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm, tel 08-587 07 000, fax 08-587 07 001, e-post ir@bts.com. Finansiell information från BTS Group AB publiceras även på www.bts.com.

Definitioner

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



Mixed Sources
Produktgrupp från välskötta skogar
och annat kontrollerat ursprung.
www.fsc.org Cert no. SW-COC-001344
© 1996 Forest Stewardship Council



BTS STOCKHOLM

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

BTS AMSTERDAM

Thomas R. Malthusstraat 1-3
1066JR Amsterdam
Nederlânderna
Tel. +31 6 250958 72

BTS BANGKOK

BTS Business Consulting
(Thailand) Co., Ltd.
Thai CC Tower, 889 South
Sathorn Road, Suite 181
Yannawa, Sathorn
Bangkok 10120, Thailand
Tel. +66 2 672 3780
Fax. +66 2 672 3665

BTS BILBAO

c/o Simon Bolivar 27-1º,
dpt. 19
Bilbao 48013
Spanien
Tel. +34 94 423 5594
Fax. +34 94 423 6897

BTS BRYSSEL

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

BTS CHICAGO

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

BTS HELSINGFORS

Kalevankatu 3A 45
00100 Helsingfors
Finland
Tel. +358 9 8622 3600
Fax. +358 9 8622 3611

BTS JOHANNESBURG

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

BTS LONDON

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

BTS LOS ANGELES

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

BTS MADRID

Paseo General Martínez
Campos, 53
Bajo Derecha
28010 Madrid
Spanien
Tel. +34 91 417 5327
Fax. +34 91 555 2433

BTS MELBOURNE

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

BTS MEXICO CITY

Luis G. Urbina No. 4-Desp. 201
Col. Polanco Chapultepec
C.P.11560. México, D.F., Mexiko
Tel. +52 (55) 5281 6972
Fax. +52 (55) 5281 6972

BTS NEW YORK

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

BTS PHILADELPHIA

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

BTS SAN FRANCISCO

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

BTS SAO PAULO

BTS Consultoria E Serviços
Ltda.
Rua Oscar Freire, 379, 12º floor,
cj. 121,
CEP 01426-001, São Paulo,
Brasilien
Tel. +55 11 3443 6295
Fax. +55 11 3443 6201

BTS SCOTTSDALE

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

BTS SHANGHAI

BTS Consulting
(Shanghai) Co., Ltd.
Suite 506B, West Office Tower
Shanghai Centre
1376 Nanjing Road West
Shanghai 200040
Kina
Tel. +86 21 6289 8688
Fax. +86 21 6289 8311

BTS SINGAPORE

BTS Asia Pacific Pte Ltd
37B Kreta Ayer Road
Singapore 089001
Tel. +65 9750 3598
Tel/Fax. +65 6221 2870

BTS STAMFORD

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

BTS SYDNEY

Level 4, 61 York St,
Sydney NSW 2000
Australien
Tel. +61 2 9299 6435
Fax. +61 2 9299 6629

BTS SÖUL

949-8, 3F Sewon Building,
Daechi-dong
Gangnam-gu, Söul
Sydkorea 135-280
Tel. +82 2 539 7676
Fax. +82 2 553 3700

BTS TAIPEI

BTS Asia-Pacific Pte. Ltd.,
Taiwan Branch
12F Building A
No. 25, Ren Ai Road, Section 4,
Taipei, Taiwan
Tel. +886 987 80 29 30

BTS TOKYO

Embassy of Sweden
Compound
1-10-3-901
Roppongi Minato-ku
Tokyo 106-0032, Japan
Tel. 03-3560-3692
Fax. 03-3560-3693

**Advantage Performance
Group**

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



Catalysts for Profitability and Growth