

A man in a grey suit and white shirt is shown from the chest up, with his hands clasped in a thoughtful pose. The image is overlaid with a semi-transparent cityscape, likely New York City, with various skyscrapers visible. The background is a light, hazy sky.

# Årsredovisning 2014

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

 **BTS**

*Catalysts for Profitability and Growth*

# BTS-koncernen är ett internationellt k

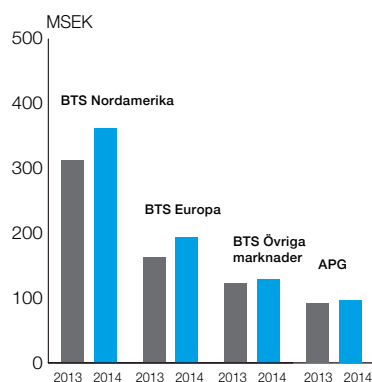
BTS är det internationellt ledande företaget när det gäller att stödja och accelerera stora organisationers genomförande av viktiga, strategiska förändringar. BTS utvecklar organisationers förmåga att lära, förändras och förbättras. BTS är verksamt inom tre områden: Strategi & Affärsmannaskap, Ledarskap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

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

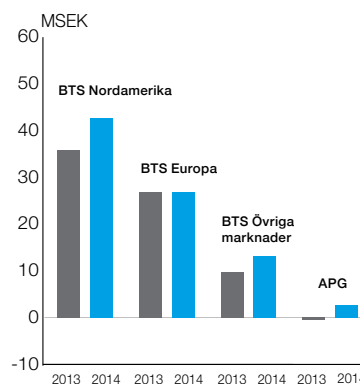
## Exempel på kunder till BTS

Accenture	Cisco	HP	Oracle	Telstra
ANZ	Coca-Cola	Microsoft	Salesforce.com	Tencent
AT&T	Ericsson	National Australia Bank	Schindler	Unilever
BBVA	GlaxoSmithKline	Nike	Standard Bank	Wärtsilä
Chevron	Google	Novartis	Telefónica	Xenel

### NETTOOMSÄTTNING PER OPERATIV ENHET



### RÖRELSERESULTAT (EBITA) PER OPERATIV ENHET

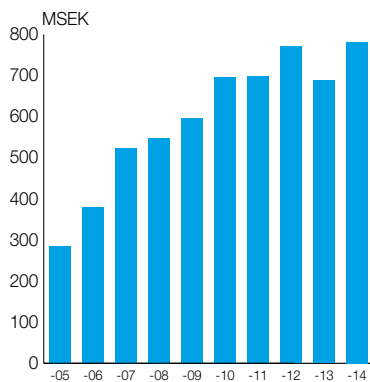


# onsult- och utbildningsföretag

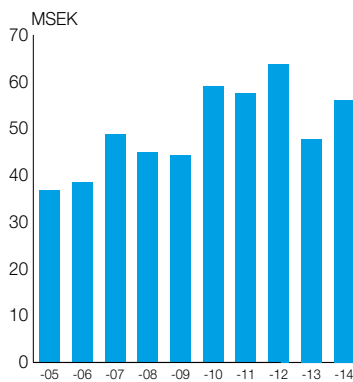
BTS har över 350 konsulter som arbetar med över 400 kunder, däribland 40 företag på den amerikanska Fortune 100-listan och 30 av världens största företag på Global Fortune 100-listan. BTS hjälper sina kunder från kontor över hela världen.



**NETTOOMSÄTTNING**



**RESULTAT EFTER SKATT**



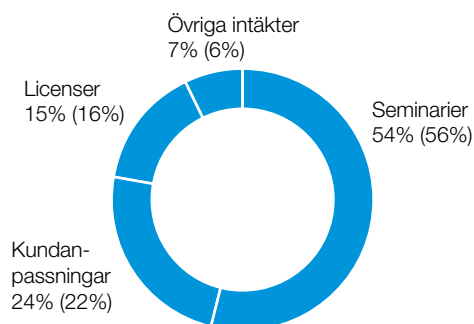
# 2014 i sammandrag

- ▶ Nettoomsättningen uppgick till 781,5 (688,2) MSEK.
- ▶ Tillväxten var 9 procent, rensat för valutakursförändringar.
- ▶ Rörelseresultatet (EBITA) ökade med 19 procent till 85,0 (71,5) MSEK.
- ▶ Resultatet före skatt ökade med 19 procent till 82,9 (69,7) MSEK.
- ▶ Resultatet efter skatt ökade med 17 procent till 56,1 (47,8) MSEK.
- ▶ Resultatet per aktie ökade med 17 procent till 3,01 (2,57) SEK.

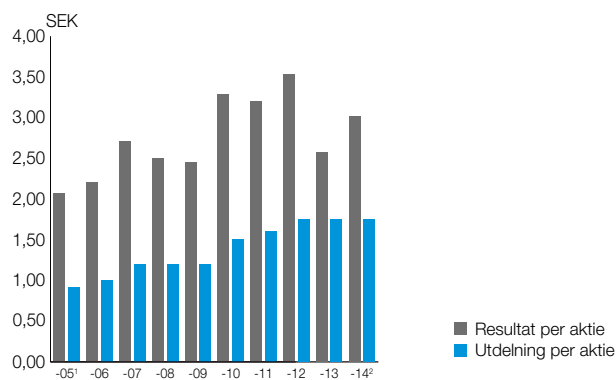
NYCKELTAL	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK	781,5	688,2
EBITA, MSEK	85,0	71,5
Rörelseresultat, MSEK	82,4	69,8
Resultat före skatt, MSEK	82,9	69,7
Resultat efter skatt, MSEK	56,1	47,8
EBITA-marginal, %	11	10
Rörelsemarginal, %	11	10
Vinstmarginal, %	7	7
Rörelsekapital, MSEK	320,2	246,9

NYCKELTAL, forts,	2014	2013
Avkastning på eget kapital, %	14	14
Avkastning på rörelsekapital, %	29	29
Soliditet vid årets slut, %	64	69
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	44,8	47,7
Kassaflöde, MSEK	-9,1	19,3
Likvida medel vid årets slut, MSEK	114,3	108,8
Genomsnittligt antal anställda	384	376
Antal anställda vid årets slut	405	370
Nettoomsättning per anställd, MSEK	2,0	1,8

## NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



## RESULTAT OCH UTDELNING PER AKTIE



<sup>1</sup> Resultat och utdelning per aktie 2005 har justerats på grund av aktiespliten i maj 2006.

<sup>2</sup> Föreslagen utdelning.

# Innehåll

## Inledning

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

## Fokusområden

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

## Kunder och marknad

Kunder	20
Kundcase	21-27
Marknaden	28-30

## Affärsmodell och processer

Affärsmodell	32-33
Solution Technologies	34-35
BTS Digital Services	36-38
Tillväxt, lönsamhet och förvärv	39
Processer	40

## Organisation och samhällsansvar

Organisation	42
Medarbetare	43
Kärnvärden	44
Hållbarhet	45
Corporate Social Responsibility	46-47

## Advantage Performance Group

Advantage Performance Group	50-51
BTS Advantage Way <sup>SM</sup> System	52

## Finansiell information

BTS-aktien	54-55
Fem år i sammandrag	56-58
Förvaltningsberättelse	59-62
Koncernens resultaträkningar	63
Koncernens balansräkningar	64-65
Koncernens kassaflödesanalyser	66
Moderbolagets resultaträkningar	67
Moderbolagets balansräkningar	68-89
Moderbolagets kassaflödesanalyser	70
Koncernens rapport över förändringar i eget kapital	71
Moderbolagets förändringar i eget kapital	72
Noter till årsredovisningen	73-87
Revisionsberättelse	88-89

## Styrning och ledning

Bolagsstyrningsrapport	91-94
Styrelse och revisorer	95
Ledande befattningshavare och Global partners	96
Aktieägarinformation	97

# Inledning

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



*Världens handel, utbyte av varor och tjänster, har under alla tider bytt ägare på olika former av marknadsplatser. En av världens alla marknadsplatser är Covent Garden som sedan mitten av 1600-talet varit en av Londons viktigaste marknader för frukt- och grönsaker.*

VD har ordet

# Resultat för våra kunder...

På BTS är vi mycket engagerade, vi arbetar hårt och vårt arbete är givande. Verkligen.

Vad vi har lärt oss genom åren är när man skall lyfta ett företag till nästa nivå så handlar det om människor.

Det gäller att ha rätt medlemmar i teamet som har en samsyn och arbetar mot ett gemensamt mål med en tydlig strategi; och rätt motivation – ett passionerat engagemang för att vinna. Och förmåga – rätt kompetens, verktyg och resurser. Lätt att säga, svårare att genomföra.

Allt eftersom vi samarbetar och skapar lösningar tillsammans med våra kunder – de flesta bland världens "Fortune 1000" – är vår viktigaste belöning de resultat som våra kunder uppnår.

Resultaten kommer, till exempel, i form av en väl genomförd strategi, ökade intäkter, skickligare ledare, bättre kundservice och högre effektivitet i försörjningskedjan.

Vi brinner för våra kunders resultat – vår verksamhet kretsar kring dem, och de möjliggör våra fortsatta framgångar.

## Ökade intäkter

Vi arbetar hårt för att hjälpa våra kunder att växa. Till exempel arbetade vi med alla kontoren i en större bank för att skapa ett mer enhetligt och strukturerat försäljningsarbete – 86 procent av kontoren rapporterade ökad försäljning tack vare programmet.

Ett annat exempel: vi utbildade 1 000 butikschefer inom en internationell sportkedja – efteråt rapporterade majoriteten av butikerna högre försäljning, den bästa en ökning med över 22 procent. Och vi arbetade med alla försäljningschefer i ett globalt teknikföretag; en av dem uppnådde åtta miljoner dollar i nyförsäljning tack vare vårt gemensamma arbete.

## Lönsamhet

Vi utbildade alla ledare i ett livsmedelsföretag i de viktigaste drivkrafterna för vinst – företaget kunde därigenom rapportera vinstförbättringar med hundratals miljoner. Vid ett annat livsmedelsföretag kunde en medarbetare visa besparingar på cirka tvåhundra tusen dollar efter att ha gått ett av våra program. Ett globalt industriföretag utbildade alla medarbetare, och uppnådde väsentliga förbättringar i ledtider, kvalitet och kostnader.

## Innovationer

Innovationer i rätt hastighet är avgörande för framgång på dagens marknad. Vi arbetade intensivt med teknikavdelningen inom ett ledande företag inom "Cloud Computing" – och det resulterade i att man lyckades lansera en ny viktig produkt enligt en mycket tuff tidsplan. Och på ett globalt ledande media- och underhållningsföretag hjälpte vi till att bygga det självförtroende, den förmåga och

det engagemang som krävdes för att utveckla ett nytt sätt att se på marknadsföring och innovationer, med viktiga resultat för verksamheten.

## Strategi. Genomförd.

Låt mig citera VD'n hos en av BTS kunder: "Strategier är strategier, och det är bra att ha en riktning att följa. Men det som är avgörande är genomförandet. Det är nästan viktigare med ett bra genomförande än att ha en bra strategi."

Forskning visar på resultat som pekar i samma riktning. Ett exempel: två tredjedelar av alla VD:ar som får sparken, får det för ineffektivt genomförande, inte för att de saknar bra strategier.\*

BTS deltar i ett stort antal projekt varje år, där vi hjälper till att förvandla strategier till verklighet, genom att skapa samsyn, engagemang och förmåga i hela organisationen.

"BTS simulering blev en 'jet take off' för vår nya strategi", som vd:n för ett av de större amerikanska finansbolagen uttrycker sig. Eller som vd:n för ett av världens ledande programvaruföretag berättade för oss "...vi kunde inte ha gjort det utan er. Vi förkortade tiden väsentligt för att genomföra vår högst prioriterade strategi".

## Liv räddas

Vi hjälper globala företag med den utmanande uppgiften att genomföra förändringar i kulturen – dvs det grundläggande synsättet på vad som är viktigt och vad som värderas. Ett centralt område för industriföretag är att bygga en kultur fokuserad på säkerhet. Vi var under flera år partner med ett globalt energiföretag – som redan hade säkerhetsprocesser och väl fungerande teknisk utbildning – för att utveckla säkerhet som ett grundläggande fokus och beteende hos ledning och medarbetare. Antalet olyckor i detta företag minskade avsevärt. Och sedan detta initiativ har det inte förekommit några dödsolyckor i företaget, jämfört med fyra dödsolyckor per år tidigare.

## Bättre företag. Bättre värld.

Mitt bland dagens många geopolitiska och ekonomiska utmaningar är det lätt att tappa perspektivet på utvecklingen i världen. Världsekonomin har vuxit med 40 procent under de senaste tio åren. 700 miljoner människor har kommit ur fattigdom. Sedan år 2000 har 28 länder tagit steget från fattiga till medelinkomstländer. I den utvecklade världen har vi sett – trots många ekonomiska utmaningar – betydande innovationer och kontinuerligt ökad produktivitet.

De främsta drivkrafterna bakom dessa framsteg – vilka gör livet bättre i många delar av världen – är de kommersiella företagen och deras ständiga strävan efter innovationer och högre produktivitet.

\* Studie av: Ram Charan, Fortune Magazine, 2001

När världen blir öppnare och fler marknader blir fria – både mellan länder och inom länder – får dessa kommersiella företag större möjligheter och kan göra ett bättre jobb.

Innovationer från världens företag leder till bättre tjänster och produkter för oss alla. Ökad produktivitet ger oss "mer för mindre" för varje år.

Marknadsekonomi skapar en "creative destruction" med både vinnare och förlorare. Det som skiljer vinnarna från förlorarna är hur effektivt de genomför strategier och förändringar. Vårt företag, BTS, arbetar i hjärtat av alla dessa framstegsprocesser, med hundratals ledande företag över hela världen.

### Nytändning i tillväxten

Under 2014 skapade BTS åter tillväxt. Intäkterna ökade med 9 procent, justerat för valutakursdifferenser, under året, och tillväxten var under andra halvåret 19 procent. Vinsten växte ännu snabbare under andra halvåret, med 48 procent. Återgången till tillväxt drevs av en turn-around i BTS USA, och av våra investeringar i digitala tjänster.

Möjligheterna till fortsatt tillväxt under 2015 är goda – vi fick ett rekordstort antal nya kunder under 2014, och gjorde under året rekordstora investeringar i marknadsföring, innovationer och i våra medarbetare. Vissa trender bland våra kunder – som ökad efterfrågan på digitaliserade tjänster och globalt enhetliga lösningar – driver en ökad efterfrågan på våra tjänster. BTS investeringar i en global organisation och digitala lösningar ger avkastning.

### BTS blir digitalt

Alla branscher digitaliseras, men när och hur skiljer sig mellan olika branscher. Många traditionella företag som får konkurrens av nya digitala spelare kan få uppleva det som någon kallat "ett Kodak moment".

BTS intäkter från digitala tjänster växte med ca 29 procent till nya rekordnivåer. Våra investeringar i digital teknik ökade ännu snabbare. Idag erbjuder BTS marknadsledande och digitalt anpassade sociala och mobila utbildningar och "on-the-job"-verktyg.

### Förvärvet av Fenestra öppnar en ny marknad

Att kunna identifiera medarbetare med rätt talang är kritiskt för dagens företag, men traditionella metoder för detta har inte utvecklats tillräckligt, och de använder digitala medier i begränsad utsträckning. Tillsammans med Fenestra kommer BTS kommer att erbjuda mycket innovativa och effektiva lösningar på detta område.

Vi är glada att kunna välkomna Fenestra till BTS-familjen. Fenestra har en produktportfölj med världsledande lösningar. Vi delar samma kundfokuserade affärsmodell, strategi för digitalisering, utveckling av metoder och grundläggande värderingar.



### Vår starka finansiella ställning

BTS har en positiv nettolikviditet och en soliditet på 64 procent.

### Utsikter

BTS har under 20 år visat sin förmåga att växa organiskt med bibehållna goda vinstnivåer. I dag är vi världsledande inom vårt område, med stora möjligheter att öka vår tillväxt. Resultatet före skatt för 2015 förväntas bli bättre än föregående år.

Stockholm, april 2015

Henrik Ekelund  
VD och koncernchef för BTS Group AB



# 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.”



## 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.”



## 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.

## Strategiska principer

# 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 intäktsflöde, under långa tidsperioder.

### Positionering genom högre mervärde och differentiering

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

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

### Erbjuda lösningar och licenser – inte sälja tid

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

### Nätverksorienterad försäljning och marknadsföring

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

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

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

BTS äger och utvecklar internt:

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

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

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

### Ett företag – en "best practice"

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

### Förnya! Och utveckla nära kunden

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

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

### Medarbetare och företagsanda

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

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



# Fokusområden

Strategi & Affärsmannaskap	10
Ledarskap & Företagsledning	12
Försäljning	15

*Blomsterauktionen i Aalsmeer Flora, Holland är världens största handelsplats och marknad för framförallt tulpaner. Precis som på handelsplatser för t.ex. aktier och valutor spelar marknaden i Holland en avgörande roll för hela den globala blomstermarknaden. Bara i Holland byter blommor ägare för motsvarande 40 miljarder kronor varje år och involverar mer än 7 000 aktörer på köp- och säljsidan.*

# Bättre och snabbare resultat om strategin blir implementerad på rätt sätt

Erfarenheten visar att dåliga strategier sällan ger positiva resultat. Men även bra strategier kan misslyckas. Den vanligaste orsaken till att strategier misslyckas är en bristfällig förankring hos de anställda av vad strategin innebär i praktiken och varför den är viktig att genomföra.

### Vårt ramverk för att genomföra strategier – snabbt och framgångsrikt

Under mer än tjugofem års arbete med många av världens ledande företag har BTS utvecklat ett ramverk kring sättet att förankra strategin och få den genomförd snabbare.

De tre faktorer som driver ett exceptionellt genomförande av en strategi är Samsyn ("Alignment", alla förstår strategin), Engagemang ("Mindset", man är villig att ändra sig för att genomföra den) och Förmåga ("Capabilities", man har de kunskaper och färdigheter som krävs). Ju bättre medarbetarna förstår strategin och dess konsekvenser och vad man måste göra, desto snabbare sker förankring och resultat.

Företag investerar betydande resurser och ledartid för att skapa samsyn, engagemang och utveckla kompetenser. Men stormöten, envägskommunikation och event på eller utanför arbetsplatsen ger ofta inte förväntad effekt, då kopplingen till den enskilde medarbetaren går förlorad i mängden. Traditionella metoder förlitar sig starkt på envägskommunikation och missar därmed möjligheten till engagemang på individnivå.

### Möjligheten att simulera strategin ger starka aha-upplevelser

Med skräddarsydda affärssimuleringar och erfarenhetsbaserade inlärningsverktyg hjälper BTS organisationer att skapa dynamik och entusiasm kring strategin. Vi engagerar dem djupare i strategin, vad den ska åstadkomma och varför den är så viktig, vad varje funktion och individ kan medverka till, samt ge den kompetensutveckling som behövs för att strategin skall bli framgångsrikt implementerad. Affärssimuleringar kopplade till diskussioner kring den egna verksamheten i både små och stora grupper, ger erfarenhet genom praktik och starkt ägarskap kring vad som behöver göras.

### Samsyn (Alignment) kan öka lönsamheten med över tolv procent

En studie från Boston Consulting Group visar att fokus på strategisk samsyn kan leda till ökad avkastning på eget kapital (ROE) med så mycket som 12,5 procent.

En samsyn kring strategin är uppnådd om chefer kan svara "ja" på följande tre frågor:

- ▶ Kan du beskriva er strategi, och vad som gör den unik, med högst 30 ord?
- ▶ Kommer dina kollegor och deras direkta underställda ända ned till frontlinjen beskriva strategin på samma sätt?
- ▶ Kan alla i företaget identifiera var och hur de bidrar till att strategierna genomförs framgångsrikt?

BTS lösningar säkerställer att ledare på alla nivåer i en organisation kan svara ja på alla tre frågorna.

### Engagemanget (Mindset) är en förutsättning för att vilja förändras

Engagemanget ger turbokraften i genomförandet. Medarbetarna accepterar bara en ny strategi som meningsfull och angelägen om de är övertygade om att den är riktig. Den upplevelsebaserade inläring som ingår i alla BTS-lösningar har använts framgångsrikt av många Fortune100-företag för att snabbt skapa optimalt engagemang för effektivt genomförande av strategier.

BTS lösningar säkerställer att ledare på alla nivåer i en organisation kan svara ja på alla tre frågorna.

### Förmågan (Capability) utvecklas snabbast genom erfarenhetsbaserad inläring

Nya strategier kräver ofta att man snabbt utvecklar en ny uppsättning kompetenser och beteenden. Traditionella klassrumsmetoder för att utveckla förmåga lyckas ofta inte utveckla den rätta kompetensen tillräckligt snabbt för att den ska kunna användas när strategin genomförs. BTS använder simuleringar och erfarenhetsbaserade lösningar. Det har visat sig påskynda inläring av nödvändig kompetens som organisationerna behöver för att effektivt genomföra sina strategier.

"Man får bättre och snabbare resultat när medarbetarna förstår strategin och dess konsekvenser på individnivå (Samsyn), när de är entusiastiska och brinner för strategin (Engagemang), och när de har rätt kompetens och självförtroende (Förmåga) att genomföra strategin."



Våra skräddarsydda strategi- och affärssimuleringar skapar medarbetare som sluter upp kring strategin, har rätt engagemang för att uppriktigt ta sig an den och snabbt behärska det som krävs för att verkställa den.

### **Affärsmannaskap i praktiken**

Affärsmannaskap är en intuitiv förståelse för de beslut man behöver fatta, det agerande man behöver demonstrera för att möta kundernas behov, göra det bättre än konkurrenterna, och därmed öka företagets resultat. Det är kompetensen och insikten som krävs för att göra rätt saker bättre och snabbare.

Få ledare skulle invända mot tanken att mer affärsmannaskap eller alla program som utvecklar affärsmannaskap är bra. Ofta är dock sanningen den att affärsproblem kan lösas med ett fåtal "rätt" beteenden. "80/20-regeln" gäller även för yrkesroller varför det är viktigt att identifiera de beteenden som ger en varaktig effekt.

BTS lösningar är inriktade på att identifiera de beteenden med hög effekt som företag behöver för att lyckas, och sedan analysera vilken slags affärsmannaskap ledarna behöver för genomförandet. Det gäller oavsett vilken funktion eller process man vill nå; marknadsföring, försäljning, tillverkning, logistik, projektledning, finans, etc.

# Lärande och utveckling kopplat till strategin

Alla organisationer möter utmaningar, och måste därför kontinuerligt säkerställa att medarbetare är engagerade och har rätt kompetenser för att driva verksamheten framåt. Genom att stärka medarbetarnas engagemang och fokus på rätt saker kan organisationer öka konkurrenskraften samtidigt som man behåller och till och med attraherar viktig kompetens.

För att lyckas med detta är ledarskapet avgörande; det skapar länken mellan organisationens mål och strategier och de dagliga aktiviteterna. För att framgångsrikt kunna implementera företagets strategi måste cheferna även ha förmåga att engagera medarbetarna och definiera och utveckla de förmågor som krävs för framgång. Med andra ord: Framgångsrikt genomförande av strategin = Samsyn x Engagemang x Förmåga (Execution = Alignment x Mindset x Capability).

Ledare på olika nivåer inom en organisation har olika ansvar för strategins genomförande. Det är till exempel avgörande att högsta ledningen har samsyn om de strategiska initiativen och skapar förutsättningar för andra att bidra till att nå målen. Längre ned i ledarhierarkin är ledarförmågor såsom att omsätta mål till aktiviteter,

följa upp, coacha och att positivt kunna påverka hela gruppens engagemang viktiga.

För att bättre förstå hur väl ledarna förstår kopplingen mellan affärsstrategi, ledarskap och resultat, har BTS i samarbete med TalentKeepers ställt ledare inom 417 företag en rad olika frågor. Undersökningen visade:

- ▶ Nästan hälften (48 procent) av de svarande höll med om att deras organisationer hade identifierat de beteendemässiga förmågor som krävs av ledare och chefer för att nå affärsmål/resultat.
- ▶ Men bara ungefär en tredjedel (32 procent) säger att deras företag fått de resurser som krävs för att utveckla nödvändiga ledarförmågor, vilket belyser en betydande brist på samsyn i frågan.

En ytterligare bekräftelse av denna slutsats kan ses i en undersökning från 2013 genomförd av Bersin and Associates, där endast 32 procent av de undersökta organisationerna såg ett samband mellan sin ledarutveckling och de strategiska resultaten. Undersökningen visade att en majoritet av de undersökta företagen förlitar



sig på ett lapptäcke av olika utbildningar som syftar till personlig utveckling istället för en integrerad utbildningsstrategi direkt knuten till affärsresultatet. 26 procent av organisationerna som arbetar med en integrerad ledarskapsstrategi visade betydligt bättre resultat och uppnådde med större framgång sina mål.

Ytterligare forskning från McKinsey and Associates visar att företagen spenderar mycket mer på utveckling av högre chefer och tekniska specialister (23 procent respektive 25 procent av utbildningsbudgeten) än på den kritiska gruppen med ledare i första linjen och på mellannivå (9 procent), som är ansvariga för att leda majoriteten av de anställda så de i det dagliga arbetet kan bidra till att målen uppnås.

BTS forskning i kombination med kompletterande forskning belyser de utmaningar och den avgörande betydelsen av att utveckla ledare som arbetar i frontlinjen, för att kunna koppla ihop det dagliga arbete med affärsstrategier och resultat.

### Leading for business results™

Mot den här bakgrunden lanserade BTS Leadership and Manage-

ment Practice LEADING FOR BUSINESS RESULTS™, utformat för att stödja utvecklingen av de ledarskapsinitiativ som är allra viktigast för våra kunders framgång. Centralt för metoden är ett utvecklingsprogram med moduler som är skräddarsydda för att möta de viktigaste utmaningarna för ledare på varje nivå. Modulerna i LEADING FOR BUSINESS RESULTS™ utvecklas kontinuerligt genom samarbete med våra kunder. Vissa program som utvecklats är lätt anpassade versioner av kärninnehållet, medan andra är mycket mer specialanpassade.

Unika egenskaper för vårt LEADING FOR BUSINESS RESULTS™ inkluderar:

- ▶ Vår erfarenhetsbaserade metod för inläring med lösningar som skapar effekt genom att omvandla "kunna" till "göra", för att åstadkomma verklig förändring i engagemang, förmåga och beteende.
- ▶ Vår förmåga till globala genomföranden – att skapa enhetlighet i centrala budskap och metoder som vi delar med deltagarna samtidigt som det finns möjlighet att skräddarsy för olika geografiska sammanhang genom lokala utbildningar.

## Läroplanen för LEADING FOR BUSINESS RESULTS™

### 1:a nivå



#### Transition to Front Level leader

Individer på nivå 1 leder och bidrar till projekt som enskilda bidragsgivare; de har inte linjeansvar för andra men är ansvariga för sitt eget arbete, sin utveckling och sina resultat. De förlitar sig på sitt personliga inflytande, sin egen drivkraft och motivation att uppnå resultat.

### 2:a nivå



#### Front Level leader

Övergången till ett ledarskapsansvar utgör potentiellt den mest betydande förändringen i beteende och attityd. Framgång handlar inte längre om individers prestationer, utan individer belönas snarare för sin förmåga att leverera resultat genom andra. Kännetecknande för denna övergång är bland annat fokusering av tid och uppmärksamhet på att leda och utveckla ett team, och behovet av att formulera en tydlig vision och hålla andra ansvariga för att leverera denna. Det kräver en stor omställning från att mäta sina egna resultat till att mäta sin påverkan på andra.

### 3:e nivå



#### Experienced Front Level leader

Företag har ett stort antal erfarna ledare som utgör företagets frontlinje mot omvärlden och vilka har en avgörande inverkan på verksamheten. Företag rent generellt har under lång tid underinvesterat i denna viktiga personalresurs. Ledarskapsutveckling saknas ofta för denna kritiska grupp för att göra det möjligt för dem att driva på förbättring av produktivitet, innovation och tillväxt.

### 4:e nivå



#### Mid Level leader

Ledare på nivå 4 fastställer den lokala agendan i linje med den övergripande strategin. De har en känsla av självständighet och kan driva sin enhet till att leverera. Fokus ligger på att leverera en större, mer komplex agenda genom andra chefer, kommunicera och integrera aktiviteter runtom i verksamheten och bidra i samarbete med andra områden för att nå resultat.

### 5:e nivå



#### Senior Level leader

Ledare övergår från att vara operativa till att vara strategiska, utan helhetsansvar för någondera. Ledare måste balansera företagets behov som helhet med lyhördhet för lokala behov och påfrestningar. Rollerna innebär betydande komplexitet och hantering på avstånd.



## Långsiktiga processer för lärande och genomförande

Att förändra beteenden sker ofta inte genom en enstaka insats. BTS processer för att skapa långsiktig hållbar beteendeförändring, BTS Learning and Execution Journeys, syftar till att bygga insikter, kunskaper och färdigheter över tid.

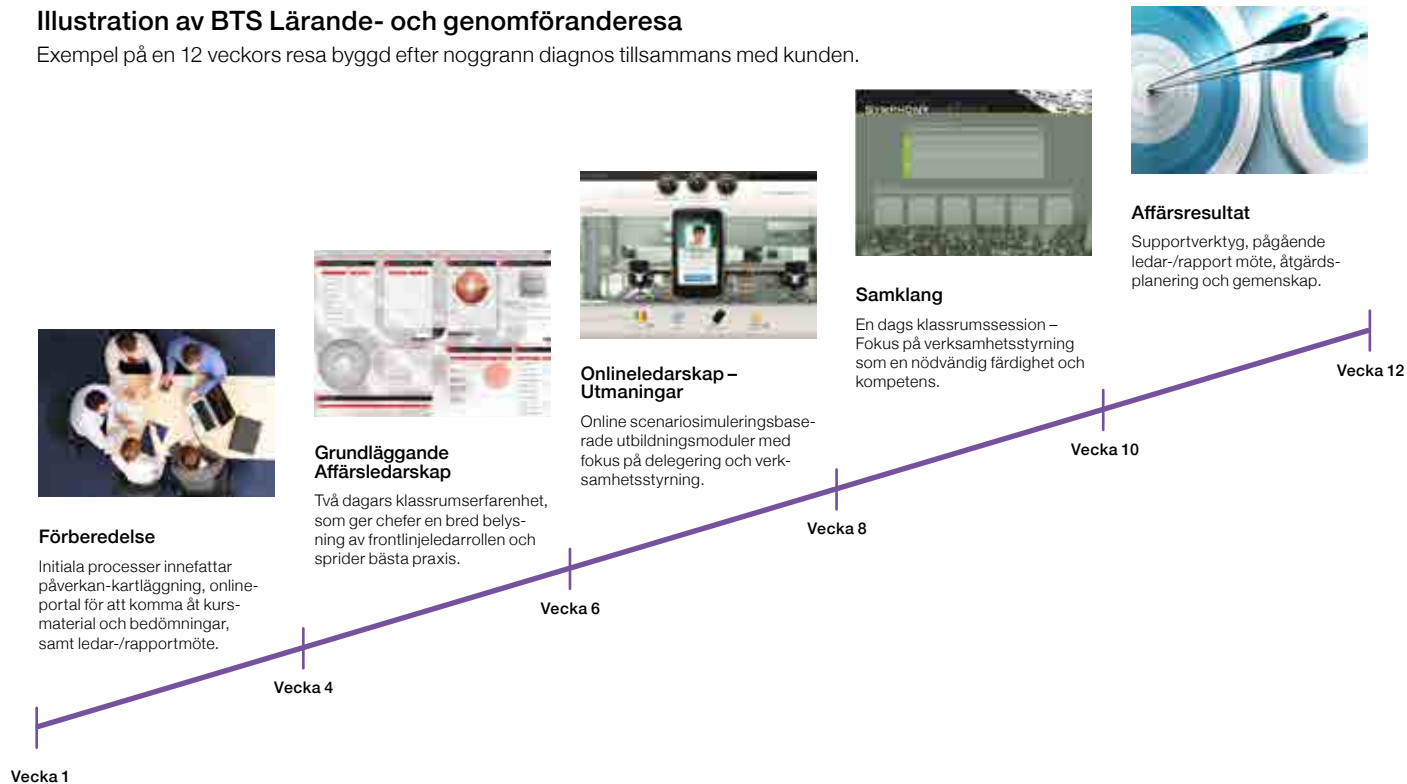
Processen börjar med en "primär" fas. Den primära fasen handlar om att sätta fokus och ägarskap – att skapa personliga utvecklingsmål och en bild av hur det kan leda till önskade affärsresultat. Ledare och chefer deltar sedan i programmet och tillägnar sig ny kompetens (vanligen genom att delta i workshops eller i grupper med hjälp av virtuell teknik, kompletterad med privat handledning ansikte-mot-ansikte eller genom virtuell coaching). Att utveckla en förmåga för uthållighet, vilket handlar om att berika, fortsätta

och förstärka det primära lärandet, följer genom en rad successiva aktiviteter, som ofta understöds digitalt via mobiltelefoner och iPads. Vårt fokus ligger på att möjliggöra en fortlöpande individuell inlärningsprocess som uppfyller både organisationens krav och den enskilde medarbetarens unika behov och önskemål.

Illustrationen nedan är ett exempel på en sådan process. Notera att det under en tidsperiod kan finnas flera cykler av aktiviteter för att "engagera" och "förstärka". BTS arbetar med sina kunder för att anpassa inlärningsprocessen med precis den rätta blandningen av aktiviteter inom lämplig tidsram för att maximera medarbetarens möjlighet till praktisk tillämpning i arbetet och maximera förändringen i beteende.

## Illustration av BTS Lärande- och genomföranderesa

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



## Försäljning

# Utveckla beteenden som skapar snabbare resultat

Ett teknikföretag lyckades öka försäljningen till nyckelkunder från 25 till 33 procent av totala intäkter. Ett företag inom telekommunikation ökade antalet möten med seniora beslutsfattare med 30 procent. Ett industriföretags försäljningschefer uppnådde 104 procent av målsättningen, jämfört med en ett genomsnitt som uppnådde 91 procent av målpuppfyllelse.

Dessa är exempel på de resultat som program levererade av BTS Sales Practice skapar i form av säljutbildning, digitala säljkonferenser och förändringar av försäljningsorganisationer. Kombinationen av BTS kompetens inom strategigenomförande, simuleringar av verkliga situationer, metoder och verktyg har varit avgörande.

### Vår metod

Grunden för våra angreppssätt baseras på tre olika typer av insikter:

- ▶ Vi studerar vad våra kunders mest framgångsrika säljare och säljchefer gör annorlunda – vad kännetecknar personer med toppresultat?
- ▶ Vi bedriver kvantitativ och kvalitativ forskning om vad kunderna förväntar sig av säljare idag – vad förklarar sätten kunder gör upphandlingar på idag?
- ▶ Vi integrerar våra kunders strategier i våra genomföranden så att våra program driver på såväl samsyn som engagemang och för många – hur kan vi säkra genomförandet för snabbare resultat?

### Förändrat beteende

Kunderna kommer till BTS för att snabbt utveckla rätt beteenden som skapar snabbare försäljningsresultat. Tillsammans med våra

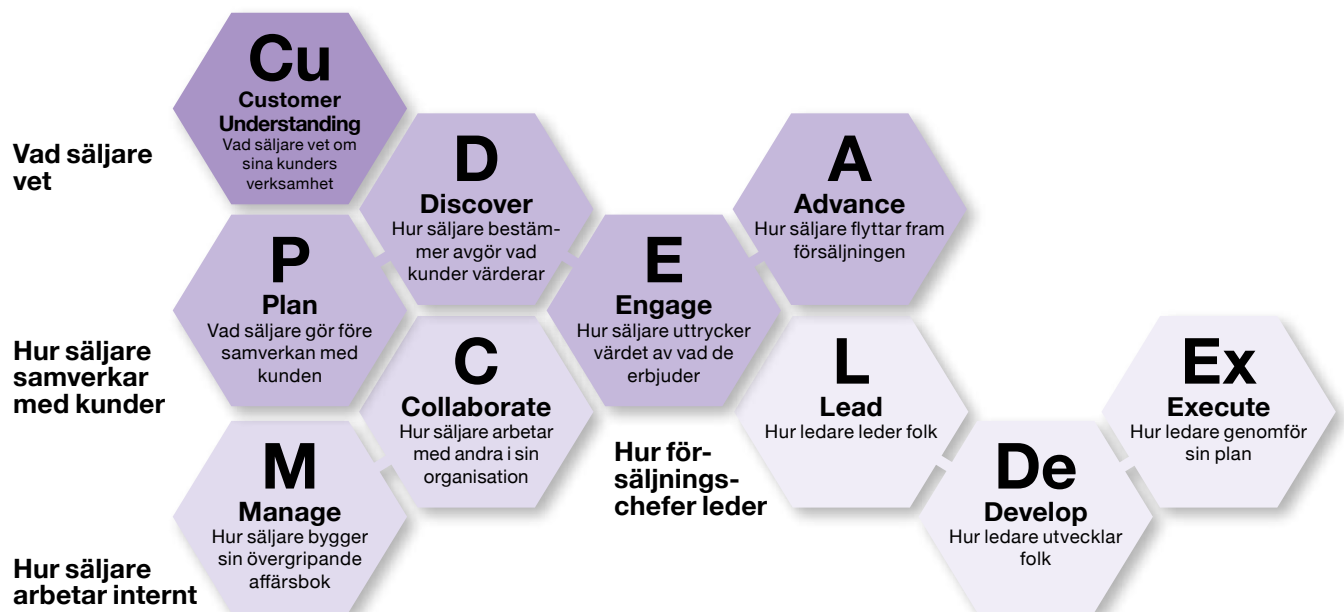
kunder identifierar vi önskade affärsresultat och måltal för ledande indikatorer. Vi identifierar nyckelbeteenden som skiljer säljare med toppresultat från genomsnittet, tar reda på vad kunderna förväntar sig i relationen och hur toppsäljare hanterar processen. Baserat på de beteenden som anses relevanta, presenterar vi olika alternativ för våra kunder och rekommenderar en ansats som skapar den största förändringen hos målgruppen.

Med detta som plattform anpassar vi våra program så de speglar säljarnas egna villkor och skapar de insikter de behöver för att ändra beteende. Efter omfattande undersökningar och intervjuer med interna och externa personer, anpassas utbildning, workshops, simuleringar, modeller och verktyg. Varje program levereras av BTS konsulter vilka utmanar deltagarna och uppmuntrar till diskussioner och erfarenhetsutbyte för att skapa engagemang och intresse.

Våra övningar gör det möjligt för säljarna att använda nya metoder och verktyg i realistiska miljöer och utveckla konkreta åtgärder som ger resultat. Efter genomförda program görs resultatmätningar mot de önskade beteendeförändringar och mål som satts upp.

De beteenden våra kunder främst efterfrågar är:

- ▶ Sälja med fokus på kundernas resultat
- ▶ Leda och coacha med en stil som svarar upp mot "state-of-the-art"
- ▶ Skapa förståelse för kundens verksamhet
- ▶ Utveckla konkreta account-strategier
- ▶ Kvantifiera och kommunicera värde
- ▶ Förhandla med balans mellan kundens och egna intressen



### Bättre resultat - snabbare

Försäljningschefens arbetsuppgifter förändras och antalet ansvarsuppgifter ökar i takt med en snabbare förändring på marknaden och högre förväntningar från säljorganisationen.

Tiden att hantera prognoser, rapporter, coaching och uppfyllanden av personliga försäljningsmål blir allt mer knapp. För att skapa förutsättningar för säljchefer att hantera det dagliga arbetet, har vi utvecklat en försäljningsplattform som automatiserar 30 procent av de aktiviteter som försäljningscheferna kämpar mest med. Detta gäller naturligtvis även de enskilda säljarna, vilka genom effektiva verktyg och metoder får en högre effektivitet ute på fältet; prenumerationsbaserade och integrerade verktyg, tillgängliga från varje mobiltelefon eller dator.



Vår försäljningsplattform innehåller:

- ▶ Affärssimuleringar
- ▶ Verktyg, metoder och modeller
- ▶ Referensguider och startguider
- ▶ Länkar till parallella projekt och dess innehåll
- ▶ Åtgärdsplaner och säljaktiviteter
- ▶ Utvecklingsplaner
- ▶ Crowdsourcing
- ▶ Enkätverktyg
- ▶ Utvärderingar
- ▶ Video coaching i realtid
- ▶ CRM- och LMS-integration
- ▶ Resultattavlor med viktiga nyckeltal

“Genom effektiva verktyg och metoder får säljarna en högre effektivitet ute på fältet”

### Så här levererar vi

Vi hjälper våra kunder på olika sätt beroende på deras specifika situation och behov. Vår metod inkluderar bland annat:

#### Ändrade försäljningsmetoder

Många kunder kommer till oss när de helt vill förändra sina försäljningsmetoder och arbetar med oss för att korta ned tiden tills de nya metoderna används i verksamheten.

#### Rådgivning kring angreppssätt

Vår rådgivning är i huvudsak en arbetsmetodik kring köpbeteenden. Vi utgår från den ideala kundrelationen, så att säljprocessen kan utvecklas kring den.

#### Assessment

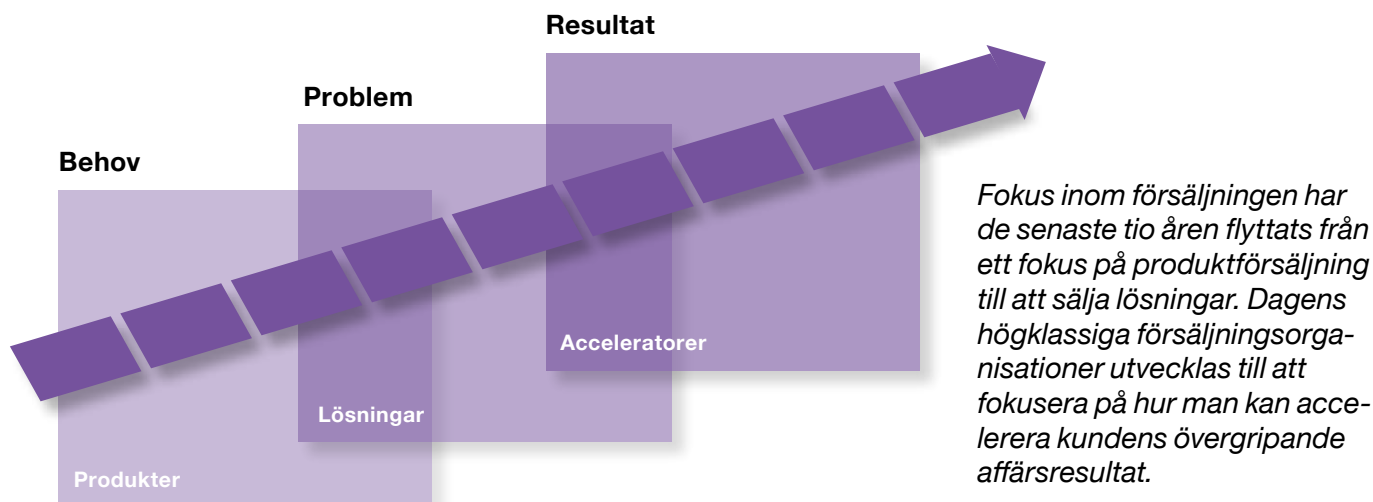
Vi hjälper till att definiera företagets egna framgångsrika säljbeteenden och undviker därmed abstrakta och ineffektiva kompetensmodeller.

#### Utveckling av säljorganisationen

Utveckling av organisationen att sälja på de nya sätt ledningen beslutat om. Vi använder vår forskning och insikter och skapar de mest engagerande metoderna för att snabba på beteendeförändringarna.

#### Affärssimuleringar

Simuleringar i olika former (kundens verksamhet, affärssituation) är det verktyg vi använder för att utveckla kundförståelse och utveckla affärsmannaskapet i säljorganisationen.



### Resultatanalyser

Alla våra lösningar levereras med olika metoder för resultatmätning för att motsvara våra kunders kulturer och praxis.

### Plattformer för genomförande

Vi tillhandahåller material och verktyg på fältet, när och var säljarna behöver det. Ledare och chefer får användbar information när den efterfrågas.

### Försäljningskonferenser

Vi använder modern teknik för att engagera och vi får även de största evenen att kännas personliga.

### Forskning

Våra metoder baseras på egen forskning kring vad som kännetecknar världens ledande säljorganisationer. Forskningen uppdateras även i takt med olika kunduppdrag vilket är viktigt då vi arbetar över olika branscher med olika utmaningar.

### Utvecklingen av försäljning

Köparna får inte idag vad de förväntar sig från säljorganisationer. Från att tidigare fokuserat på produktförsäljning – att rada upp funktioner och fylla ett behov – till försäljning av lösningar – att kombinera produkter och tjänster som löser kundens problem, är idag "accelerator selling" en tydlig trend globalt. Accelerator Selling fokuserar försäljningsarbetet på att utveckla en djup förståelse för kundernas verksamhet och erbjuda produkter och tjänster som förhöjer kundernas förmåga att uppfylla sina viktigaste affärs mål. Kunderna säger sig villiga att köpa mer och till högre pris, om de kunde ha en relation till säljarna som bättre motsvarar deras "nya" förväntningar.

### Långsammare köpbeslut

Under de senaste åren har vår forskning visat på en trend som innebär en långsammare inköpscykel. Det har funnits tre huvudorsaker till denna trend:

- ▶ Turbulenta marknader – förändringshastigheten har ökat på alla marknader. En stor andel köpare reagerar på denna förändring vilket skapar ökad osäkerhet. För att minimera riskerna för felaktiga beslut läggs mer tid i varje steg i inköpscykeln.
- ▶ Ökat antal val – på grund av marknadernas ökande storlek och ökad tillgång till produktinformation, har marknaden blivit alltmer fragmenterad.
- ▶ Icke-linjära köpcykler – idén med cykliska inköpsprocesser har blivit föråldrad. Beslut kan vid olika tidpunkter i processen flyttas tillbaka till tidigare beslutsfaser vilket för processen mer iterativ och därmed långsammare.

Dessa förändringar är dock inte i sig opåverkbara. Om man förstår hur processen hos kunden ser ut och man iakttar den förändring som sker kan en säljare anpassa sig och vända det till en konkurrens fördel. BTS har identifierat flera strategier för att hantera dessa trender och implementerat dem i våra säljprogram.



# Kunder och marknad

Kunder	20
Fallstudier	22
Marknaden	26

*En av världens alla marknadsplatser är en egyptisk gatumarknad. I mellanöstern är marknadsplatser och basarer, naturliga och viktiga platser för handel, till skillnad mot i väst där den öppna gatu- och torghandeln blivit mer och mer sällsynt och är mest ett pittoreskt inslag i gatubilden.*

## Kunder

# Långsiktiga relationer som bygger på verkligt värde och resultat

### Värdefull kundbas

#### Världens ledande företag

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

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

### Viktiga kundrelationer

BTS ser en betydande potential i att växa tillsammans med befintliga kunder. Där finns en återkommande efterfrågan beroende på det ständiga förändringsbehovet och företagets fortlöpande efterfrågan på affärsutbildning inom nästan alla branscher runt om i världen.

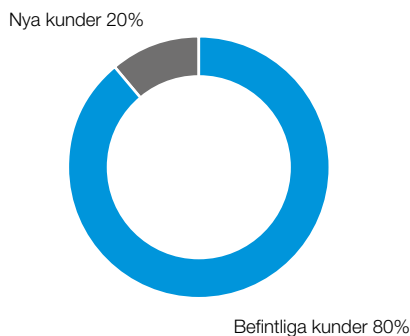
BTS värderar sin nuvarande kundbas högt och företaget förväntar sig en fortsatt stark efterfrågan även i framtiden.

### Globala kunder i flera branscher

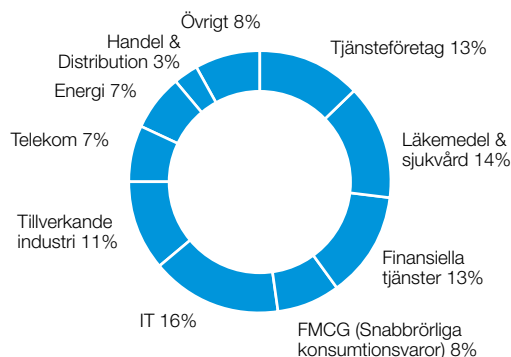
BTS har hittills byggt upp en stark position på marknaden inom nio olika branscher. På 1990-talet växte företaget snabbt i branscherna tillverkande industri, telekom och IT, med ledande globala företag som Philips, Ericsson och HP, som BTS kunder.

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 (snabbrotliga konsumtionsvaror) samt inom tjänstesektorn.

### KUNDRELATIONER



### INTÄKTSFÖRDELNING PER BRANSCH



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.

IT	Telekom	Finansiella tjänster	Läkemedel & sjukvård	Handel & distribution	Tillverkande industri	Energi	FMCG	Tjänsteföretag
HP	Ericsson	Bancomer	GSK	Federated	Honeywell	Chevron	Coca-Cola	Schlumberger
Google	Telstra	Standard Bank	Novartis	Nike	Eaton	Repsol	Mondelez	Sodexo
Microsoft	Telefónica	ANZ	UCB	U.S. Postal	Atlas Copco	Iberdrola	Unilever	Accenture

**Coca-Cola Company** rapporterade att intäkter/flak **ökade med 20 %** med förbättrad segmentering. Rörelseresultatet ökade med **300 %**, och prisförbättringar gav **70 miljoner dollar**.

Ett **företag inom informationstekniknätverk** noterade **ytterligare 200 miljoner dollar** i nya möjligheter, efter introduktionen av nya försäljnings- och innovationsmetoder, som redan gett avtal för **8 miljoner dollar**.

Vid ett **sjukförsäkringsföretag** kunde en chef påskynda genomförandet av ett nytt projekt som genererade cirka 45 miljoner dollar i intäkter.

På **Macy's** genererade en ensam affärsenhet försäljningsmöjligheter för **5 miljoner dollar**. Totalt har våra kundangepassade engagemang levererat en **avkastning på 3–5 gånger** investerat kapital inom sex månader.

Ett **globalt telekommunikationsföretag** förbättrade kassaflödet med uppskattningsvis 1,2 miljoner dollar.

Ett **multinationellt teknikföretag** påskyndade genomförandet av en nationell marknadsföringsstrategi med två månader, vilket genererade **133 miljoner dollar** extra i intäkter.

På **Nike** rapporterade ett varuhus en **ökning med 22 %**, baserat på förändringar som gjorts av varuhuschefen.



# Arbete för kulturförändring

## SALESFORCE.COM

### Trygghet börjar med samsyn mellan medarbetarna

Google, Facebook, Apple, New York Times är några av många ledande företag över hela världen som fallit offer för sofistikerade cyberattacker. En oskyldig och ovetande medarbetare är den vanligaste vägen in i företagets system. För Salesforce.com, den ledande leverantören av digitala molntjänster, är hotet om en cyberattack ständigt närvarande och nära deras verksamhet.

För att påskynda och stimulera en övergång till produkter för digitala molntjänster och därigenom skapa framtida tillväxt, ser företaget säkerhetsfrågor som avgörande för framgång. Med nya hot som t.ex. cyberbrottslighet arbetar Salesforce.com för att implementera och utveckla en företagskultur med "Säkerheten främst" som högsta prioritet bland bolagets nuvarande och nya medarbetare. För att accelerera implementationen av projektet "Säkerheten främst", stod företaget inför utmaningen att ändra medarbetarnas beteende, tankemönster och bygga en strategisk samsyn för att effektivt skydda egendom, tillgångar och känslig information.

### Tänk som en säkerhetschef; "Detection Everywhere"

En avgörande framgångsfaktor för resan – från strategi till genomförande – var att skapa ett engagemang för projektet "Säkerheten främst" bland alla medarbetare i organisationen. För att nå hela vägen inleddes projektet med en noggrann planering av hela processen. Företaget insåg att medarbetarna inte bara behövde förstå den roll som säkerheten spelar både internt och externt, ur kundernas perspektiv, utan de måste också förstå sårbarheten för allt från "phishing" (nätfiske) till social manipulation och fysiska säkerhetsshot. För att säkerställa att man nådde sina högt ställda mål med projektet valde Salesforce.com att samarbeta med BTS för att implementera projektet genom att arbeta fram verktyg som byggde på en lösning där medarbetarna fick arbeta med den nya strategin i en interaktiv miljö. För att säkerställa maximal utdelning på investeringen, och en hög grad av effektivitet i genomförandet, har de BTS-konsulter som var engagerade i processen arbetat tätt tillsammans med ledande nyckelpersoner inom det team Salesforce.com bildat internt för utveckling och genomförande av projektet. Att redan på ett tidigt stadium inkludera förtroendeteam och tvärfunktionella ledare från Salesforce.com, garanterade en upplevelse som var inriktad på, och återspeglar de strategiska nyckelprioriteterna i processen.

Resultatet blev ett kundanpassat 90-minutersprogram med ett antal upplevelsebaserade utbildningsaktiviteter som syftar till att:

- ▶ Uppmuntra till diskussion kring aktuella säkerhetsshot
- ▶ Utveckla samsyn kring konsekvenserna för salesforce.com
- ▶ Identifiera taktiska och strategiska åtgärder för att undvika eller förhindra negativa händelser för alla enheter

I programmet som hade stor genomslagskraft fick grupper med medarbetare från olika delar och funktioner inom organisationen möjlighet att kliva utanför sina traditionella roller, samarbeta på nya sätt och utforska säkerhetsproblem i en simulerad, riskfri miljö. Utvalda personer fick gå in i rollen som cyberangripare där de utformade en egen strategi för attacken. Ett direkt resultat av simuleringen var möjligheten att identifiera de grundläggande beteendena som varje medarbetare kan använda för att göra företaget säkrare. Genom att genomföra övningen och genomföra den figurerade attacken i en interaktiv, simulerad miljö, fick övningsledningen en förstahandsupplevelse som gjorde det möjligt för dem att bedöma riskerna med en cyber-attack och förstå värdet av programmet "Säkerheten främst".

### En ny säkerhetskultur säkerställer långsiktig framgång

Efter deltagarna genomgått processen för ett nytt säkerhetstänkande och implementeringen av den nya strategin har deltagarna ovetande utsatts för inträngningsförsök genom t.ex. "phishing" via e-postmeddelanden för att mäta effektiviteten av programmet "Detection Everywhere". Resultaten visade att programmet har haft en positiv effekt att skapa en kultur med "Säkerheten främst". Bl.a. kunde konstateras att deltagare i "Detection Everywhere" rapporterade fler säkerhetsincidenter och klickade mindre på "phishing-länkar" och hämtade mer sällan hem filer som kunde anses som "ej säkra", än människor i allmänhet, vilket visar på att önskad utbildningseffekt uppnåtts.

- ▶ Vad gäller deltagande ledare var programmet mycket effektivt och resultaten är påtagliga; 86 procent av deltagarna kommer att rekommendera programmet till kollegor inom Salesforce.com
- ▶ 81 procent av deltagarna anser att programmet gjorde dem bättre rustade för att upptäcka säkerhetsshot både på och utanför arbetet
- ▶ 72 procent av deltagarna har aktivt arbetat med att minska sin sårbarhet mot cyberattacker.

"81 procent av deltagarna anser att programmet gjorde dem bättre rustade för att upptäcka säkerhetsshot både på och utanför arbetet och 72 procent av deltagarna har aktivt arbetat med att minska sin cybersårbarhet."

<http://www.bts.com/client-success/salesforce>



“Med förekomsten av nya cyberhot kommer Salesforce.com att ytterligare implementera ”Säkerheten främst”-kulturen bland både nuvarande anställda och nya medarbetare.”

***Samarbetet mellan Salesforce.com och BTS kring genomförandet av strategin kommer att fortsätta***

Den samsyn som skapades bland medarbetarna inom Salesforce.com kring ”Säkerheten främst”-programmet har visat sig bidra till att accelerera den önskade kulturella förändringen på alla nivåer i organisationen, vilket i slutändan bättre skyddar företaget mot säkerhetshot.

Den positiva trenden väntas fortsätta. I framtiden kommer BTS att fortsätta vara en strategisk partner, och implementera programmet globalt för att säkerställa att ”Säkerheten främst”-kulturen anammas effektivt och att företagets egendom, tillgångar och känsliga information skyddas på alla platser.

# Att skapa en dialog med 900 medarbetare samtidigt

## GRANT THORNTON

BTS är världsledande inom kundpassade affärssimuleringar och andra upplevelse-baserade 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.

Grant Thornton är ett av Sveriges snabbast växande revisions- och konsultföretag med fokus på entreprenörer och entreprenörsföretag.

”Vår bransch befinner sig i en tid av förändring där bland annat regelförändringar, digitalisering och konkurrens från nya spelare kommer att ställa ökade krav på aktörerna i branschen. Vi behöver förändra vårt arbetssätt för att fortsätta vara framgångsrika”, säger Grant Thorntons VD Peter Bodin.

Grant Thorntons varumärkeslöfte ”Att frigöra potentialen att växa” är den viktigaste ledstjärnan för att lyckas med detta. Genom engagerade medarbetare som brinner för kundens verksamhet vill man vara en rådgivare och partner som hjälper sina kunder att utvecklas, oavsett om det handlar om till exempel tillväxt, nytableteringar, utveckling av nya produkter och tjänster eller ägarfrågor.

Då Grant Thornton varannat år samlar alla sina medarbetare till en gemensam konferens, ”Get Together”, är det ett otroligt viktigt tillfälle för företaget att skapa samsyn och engagemang kring mål och affärsplan. I september 2014 var det dags igen. Denna gång var temat just varumärkeslöftet; vad innebär det i praktiken att frigöra potentialen att växa för såväl kunder som medarbetare och vad krävs av varje enskild medarbetare för att nå målet?

Förväntningarna från Grant Thorntons sida var tydliga; evenemanget ska vara engagerande och inspirerande, det ska vara tydligt kopplat till mål och affärsplan och det ska ta företaget och varje medarbetare en bra bit på vägen mot att förverkliga varumärkeslöftet.

Anna Sandberg är Sverigechef på BTS och kundansvarig för Grant Thornton. Det blev hennes och BTS-teamets uppdrag att tillsammans med projektteamet på Grant Thornton skapa ett upplägg som konkretiserade arbetet med just varumärkeslöftet under en av dagarna på Get Together.

”Vi insåg att övningen måste involvera och aktivera alla medarbetare för att skapa engagemang och insikter. Det måste också vara kul för deltagarna som bidrar till företagets utveckling. Och vi måste hitta en form som fungerar med 900 personer utan att bli kaotisk”, berättar Anna Sandberg som också fungerade som moderator under dagen.

Lösningen blev att samla medarbetarna runt 108 mindre bord,

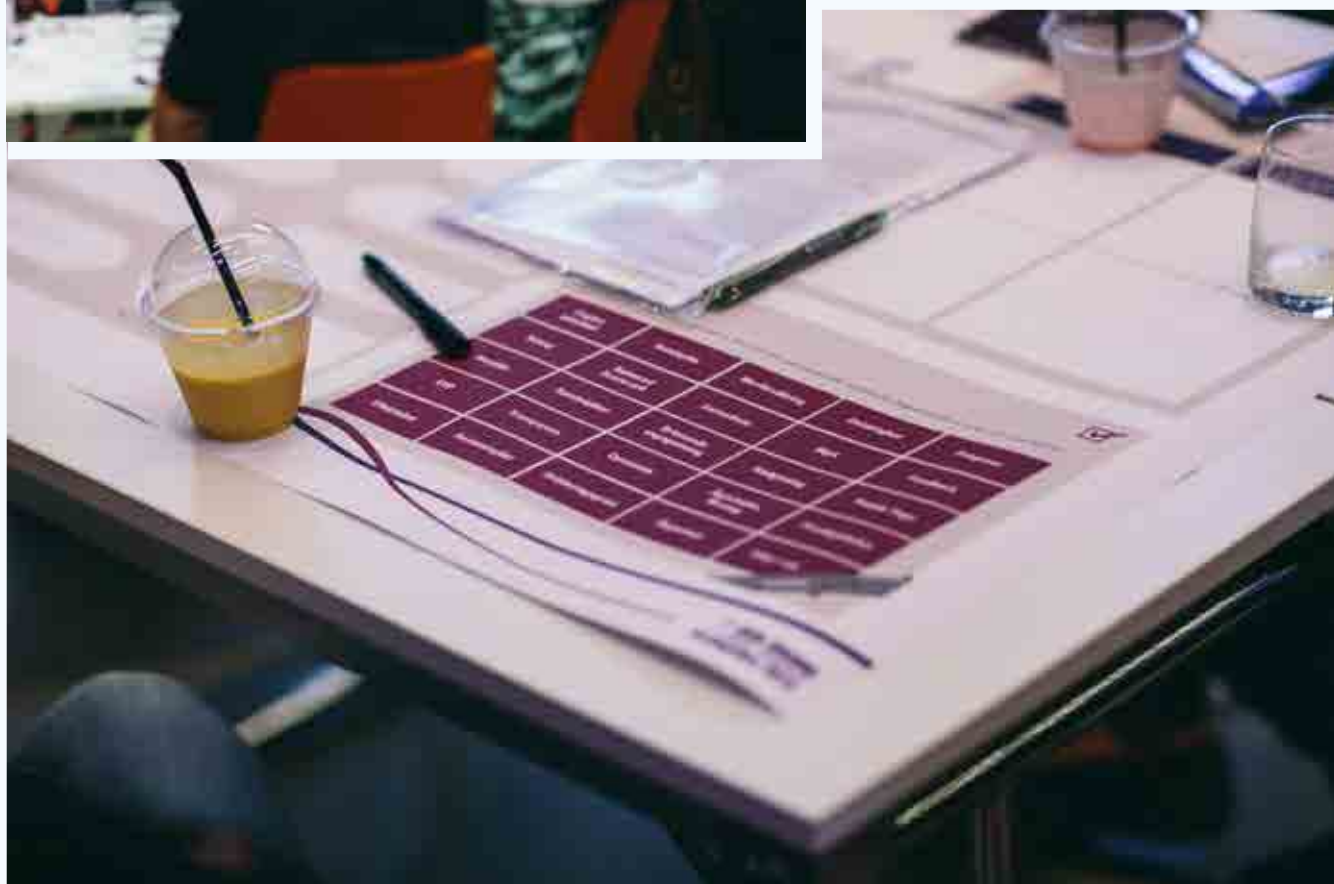
där de kunde diskutera varumärkeslöftet, vilka utmaningarna är och hur man kan lösa dem. Varje bord hade en arbetsduk där gruppens diskussioner dokumenterades vilket gjorde att Grant Thornton efteråt kunde sammanställa materialet för vidare arbete.

”För att skapa dynamik och nätverkande blandades deltagare från olika affärsområden och kontor. En av de första uppgifterna var att varje bord skulle fylla varumärkeslöftet med konkret mening genom att skapa en så kallad ”elevator pitch” för att beskriva vad som är unikt med Grant Thornton och vad ”frigöra potentialen att växa” innebär mer konkret. Den skulle man sedan presentera till grannborderna som fick i uppgift att utvärdera den utifrån ett antal kriterier”, berättar Anna Sandberg. I och med att alla medarbetare fått betygsätta varandras presentationer kunde man sedan utse de absolut vassaste, som i slutet av dagen presenterades för alla medarbetare.

Ett annat sätt att öka energin i rummet och skapa dynamik var att ge varje bord i uppgift att granska ett antal vanligt förekommande ursäkter varför det inte är möjligt att genomföra varumärkeslöftet. Efter intensiva debatter kunde man konstatera att det i många fall var ursäkter snarare än verkliga hinder. Lyckades borden slå hål på en ursäkt uppmuntrades de att hålla en improviserad ”begravningsritual”. Ganska snabbt såg man medarbetare ställa sig upp och ge varandra hi-fives eller på annat sätt ”fira segern”.

Men diskussioner runt 108 bord räcker inte för att skapa konkreta aktiviteter och förändring på hemmaplan. Alla deltagare fick även identifiera vad de ville göra för att bidra till att förverkliga varumärkeslöftet. Dessa följdes sedan upp av kontorscheferna på respektive kontor och med flera andra möten och aktiviteter. I dag är Grant Thornton en bra bit på vägen mot att förverkliga sitt varumärkeslöfte.

”En av anledningarna att det fungerat så bra är att BTS förstär vilka utmaningar som ett tjänsteföretag ställs inför. De har en bra metodik och genomförande, men bara en bra metod räcker inte. Det krävs också en förståelse för hur kundföretaget fungerar och de faktiska utmaningarna som en uppdragsgivare står inför”, säger Peter Bodin.



# Framgångsrika kunder

## AT&T

*"Sju av deltagarna flög hem med mig efter programmet. De var verkligen laddade, tacksamma, entusiastiska, motiverade och utmattade. Programmet blev en riktig fullträff för oss inom AT&T och kommer att göra skillnad i vårt framtida arbete. Att fortsätta arbetet som påbörjades under programmet lett av BTS kommer att vara en av mina högsta prioriteringar. Bra gjort!"*

**Randall Stephenson, CEO, AT&T**

För att behålla sin position bland de största integrerade kommunikationsföretagen i världen utmanades AT&T att bryta ner barriärer och förflytta sin kultur mot mer innovativt och samarbetsinriktat tänkande. AT&T och BTS samarbetade för att utveckla "Leading with Distinction", ett program för effektivt genomförande och implementering av strategier. Programmet presenterades först för ledande befattningshavare inom AT&T och rullades sedan ut till mer än 6 500 ledare globalt. Genom intervjuer med fler än 25 ledande befattningshavare gjordes en kundanpassad lösning så att ledare framgångsrikt kunde öva på att genomföra bolagets 3-årsplan.

## AXA Life Japan (AXA)

*"Kulturella förändringar bygger den grund på vilken alla andra strategiska initiativ kommer att vila. Om vi lyckas ändra våra ledares och chefers engagemang, kommer resten av sig självt."*

**Jean-Louis Laurent, CEO, AXA Japan**

I över fyra år har AXA Life Japan varit engagerat i ett kulturellt förändringsprogram, men förändringstakten upplevdes som för långsam. För att engagera ledarna på ett nytt sätt, valde företaget att samarbeta med BTS. I en miljö helt präglad av erfarenhetsbaserad utbildning lyckades ledarna översätta kulturförändringen till specifika beteenden och åtgärder. Sex månader senare rapporterade över 80 % av ledarna att simuleringsbaserad erfarenhet positivt påverkar det sätt de bedriver verksamheten och engagerar andra.

## VMware

*"BTS är unikt med de investeringar de gör för att verkligen förstå sin situation och de utmaningar man står inför och för att göra det möjligt för organisationen att utveckla egna lösningar i stället för att ge enkla kortlivade svar."*

**Paul Maritz, CEO (former), VMware**

Den största leverantören av programvara för virtualisering, VMware, har vuxit snabbt genom att gå vidare från konsolidering inom hårdvarubranschen och göra dramatiska framsteg i effektivitet och tillgänglighet av IT-resurser. För att lyckas engagerade VMware BTS för att stödja strategigenomförandet bland de 500 personerna i företagets ledningsskikt. BTS byggde ett erfarenhetsbaserat utbildningsprogram som med stor genomslagskraft byggde förtroende för den nya strategin och förmåga att leverera enligt den. Modeller av företagets affärsmässiga utmaningar och framtida utveckling, "gav ledare erfarenhet som inte bara fick dem att förstå den nya strategin, utan också genom simuleringar öva på att förverkliga vår strategi och vision", sade Tod Nielsen, tidigare vice ordförande för VMware Application Platform.

## UBS

*"Sjutton regionala seminarier, vart och ett med fokus på ett specifikt kundsegment eller region, förde samman nästan 500 seniora deltagare med kundkontakter. Nästan 400 kundservicemöjligheter delades över divisionsgränserna, och gav i slutändan över 300 miljoner dollar i nyförsäljning och 1 miljard dollar i nya tillgångar för UBS."*

**UBS Årsredovisning**

När man planerade för tillväxt under de närmaste åren, såg UBS:s högsta ledning en möjlighet att hjälpa sin redan etablerade kundbas på fler sätt genom att bättre utnyttja försäljning över divisionsgränserna. För att genomföra denna strategi skulle UBS behöva ge chefer som arbetade med kundförsäljning möjlighet att skapa samsyn kring värdet av försäljning över divisionsgränserna och bygga upp förmågan att träffa sådana avtal. Banken bestämde sig för att samarbeta med BTS för att skapa ett försäljningsinitiativ som stämde med och reflekterade företaget, dess marknadsposition och nyckelaktiviteter.

## CHEVRON

*"Jag var till en början skeptisk till värdet av att utnyttja en simulering, men jag är efter projektet fullständigt övertygad om att en simulering kan bli en värdefull och effektiv utbildningsplattform för våra chefer med hög potential."*

**John Watson, Chairman & CEO, Chevron**

Som ett stort energiföretag står Chevron inför många svåra utmaningar för att behålla sin ställning som ledande företaget inom branschen. För att behålla sin konkurrenskraft samarbetar Chevron med BTS om ett program för att påskynda utvecklingen hos ledare med hög potential. Under två dagar fördjupade sig 30 ledare i en konkurrenskraftig affärssimulering som var anpassad till Chevrons affärsverksamhet och strategiska prioriteringar.

## COCA-COLA

*"För att vinna krävs nya förmågor, modeller och förändringar."*

**Muhtar Kent, CEO,  
The Coca-Cola Company**

Medan det hemliga receptet för Coca-Colas smak har förblivit oförändrat i decennier, förändrar sig Coca-Cola Company för att möta framtida behov. Enligt företagets "2020 Roadmap for Growth", anpassar Coca-Cola sin styrmodell till förändrade marknader och ny konkurrens. BTS arbetade med mer än 470 av Coca-Colas högsta chefer för att skapa ett skräddarsytt program utformat för att uppifrån och ner skapa samsyn, engagemang och förmåga. De uppnådda resultaten efter mer än 60 sessioner av programmet för strategigenomförande runt om i världen är slående. "Den inverkan som simuleringen hade förändrar vårt sätt att arbeta" Kandy Anand, Vice President, Global Revenue Growth Management and Commercial Leadership, The Coca-Cola Company.

# BTS kärnmarknader fortsätter att växa

### **BTS riktar in sig på den amerikanska marknaden värd drygt 11 miljarder dollar med en marknadsandel om en procent**

Den totala marknaden för företagsutbildning i USA växte under 2014. Marknaden för tjänster inom lärande och utveckling ökade med 12 procent till 91,3 miljarder dollar 2014 (inklusive löner till företagens interna utbildningsresurser). USA-baserade företag spenderar cirka 30 procent av sin företagsutbildningsbudget på BTS kärnkompetensområden, dvs. företagsutbildning på chefsnivå och av försäljningsorganisationer. BTS uppskattning är att marknadssegmentet överskrider 11 miljarder dollar globalt, vilket skulle innebära att BTS marknadsandel uppgår till cirka en procent.

Den amerikanska marknaden för företagsutbildning har visat en sund kontinuerlig tillväxt sedan nedgången under 2009. Den genomsnittliga tillväxten har sedan 2009 varit drygt 8 procent. Företagsmarknaden är en cyklisk marknad som är känslig för konjunkturnedgångar. Marknaden ökar snabbt i utvecklingsekonomierna, t.ex. Sydostasien, Brasilien och Mexiko, och beräknas öka snabbare än mer mogna marknader.

BTS fokus är på den mänskliga sidan av företagets strategier, att hjälpa världens ledande företag omvandla strategier till åtgärder och resultat. Med en stark och växande efterfrågan på marknaden, ett bredare urval av förmågor och tjänster och en solid global närvaro är BTS unikt positionerat för att dra fördel av framtida tillväxtmöjligheter.

### **Humankapitalet: den största utmaningen för varje vd**

Verkställande direktörer i världens alla regioner utsåg humankapitalet som den främsta utmaningen för det kommande året, enligt Conference's Board's 2015 CEO Challenge Report.<sup>1</sup> Vd:ar identifierar en organisations smidighet och flexibilitet som kritiska kompetenser i dagens affärsklimat, och använder många olika strategier för att driva resultatet, inklusive: investeringar i ledarskapseffektivitet, skapandet av en högpresterande kultur samt att tillhandahålla utbildning som höjer nivån på talangfulla medarbetare.

BTS anpassar sig för att möta de viktigaste behoven hos dessa globala organisationer. Med 32 kontor som täcker nästan alla kontinenter och en nyligen utökad tjänsteportfölj är BTS väl positionerat för att skapa och leverera högeffektiva lösningar för multinationella kunder – inklusive genomförande av strategier, affärsmannaskap, ledarskapsutveckling, förändrade säljorganisationer, innovationer samt urval och bedömning av blivande medarbetare.

### **Från strategi till resultat; BTS överbryggar genomförandeklyftan**

En välformulerad affärsstrategi, kraftfull produkt eller banbrytande innovation kan positionera en organisation på kartan över konkurrenskraftiga företag. Oavsett strategi är det endast en investering i ett varaktigt genomförande, som kan säkerställa långsiktig framgång. Trots att detta är känt hos många har de flesta organisationer svårt att effektivt genomföra strategiska förändringar.

En undersökning från 2015 gjord av *Harvard Business Review* där 400 globala vd:ar konstaterar att effektivt genomförande är den främsta utmaningen för företagsledare – och att medarbetarna spelar en central roll. När de identifierar det största enskilda hindret för framgång, anger 40 procent av vd:arna att man inte lyckas skapa samsyn, och 30 procent anger oförmåga att samordna mellan affärsenheterna.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> "CEO Challenge 2015: Creating Opportunity out of Adversity: Building Innovative, People-Driven Organizations", The Conference Board, January 2015.

<sup>2</sup> Sull, Donald, Rebecca Homkes and Charles Sull, "Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It", *Harvard Business Review*, March 2015.

<sup>3</sup> "Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It", *Harvard Business Review*.

<sup>4</sup> Bersin, Josh, "Executive Confidence Hurt by Lack of Leadership Development", *Forbes*, 30 October 2014.

<sup>5</sup> "Predictions for 2015: Redesigning the Organization for a Rapidly Changing World", Bersin by Deloitte, January 2015.

På individuell nivå har medarbetarna svårt att inse kopplingen mellan företagets olika prioriteringar och att de inte helt förstår hur strategierna hänger ihop med deras egna roller. Mindre än en tredjedel av cheferna som rapporterar direkt till högsta ledningen förstår klart sambandet mellan olika strategiska satsningar. Men bara 16 procent av arbetsledarna i första linjen och teamledarna förstår hur strategierna relaterar till åtgärder på jobbet.<sup>3</sup>

Så länge medarbetarna inte klart förstår de affärsåtgärder eller ledarskapsåtgärder som de kan vidta för att stödja företagets strategi och uppnå resultat, kommer företagen få fortsätta att kämpa för att nå effektivitet i sina genomföranden.

Mot bakgrund av dessa utmaningar kan BTS starkt kundanspassade, erfarenhetsbaserade plattformar spela en roll i förändringsarbetet. I en simulerad miljö kan ledare och medarbetare engagera sig i nya strategier och nya arbetssätt, genomföra åtgärder och lära sig hur man fattar bättre och snabbare beslut.

### Bygga organisationer som varar: ledarskapsutveckling är en strategisk prioritering

De flesta vd:arna finner dagens ekonomiska miljö mer utmanande, komplex och konkurrensutsatt än under tidigare år. Mindre än 50 procent av vd:arna är övertygade om att de kommer att lyckas övervinna specifika tillväxthinder, och endast 14 procent av de tillfrå-

gade tror att deras ledare är "beredda" på förändringar och att ta ledningen. Men företagsledare är inte de enda som oroar sig.<sup>4</sup>

Att bygga organisationer som överlever och utvecklas är också den primära utmaningen HR-cheferna, enligt Bersin by Deloitte's rapport *Predictions for 2015*. 85 procent av HR-cheferna är allvarligt oroade över sina blivande ledare, och det med rätta. Forskningen visade att bara 32 procent av företagen har en "stadig" tillgång på nya chefer på de högsta nivåerna.<sup>5</sup>

I framtiden, när företagen arbetar för att övervinna denna globala utmaning avseende blivande chefer, kommer säkert ledarskaps-satsningar och utvecklingsprogram att spela en ökande roll – vilket ger en unik möjlighet för BTS.

### Kompetenslyftan: företagen satsar både på rekrytering och utveckling

Det flesta chefer ser stora skillnader i kompetens i sina företag. Med tanke på att bristen på skickliga talanger på arbetsmarknaden förvärras av demografiska förändringar, inser företagen att de inte kan lösa bristen på kompetens bara genom att rekrytera ny kompetens utifrån.

Det innebär att företag satsar allt mer på att utveckla sina bästa medarbetare internt. För att citera en *Forbes*-artikel, "för att kunna uppfylla affärsmålen behöver olje- och gasindustrin 60 000 ingen-





jörer inom petrokemi fram till 2016, trots detta stora behov utexamineras endast 1 300 ingenjörer inom petrokemi från USA:s universitet varje år". För att överbygga kompetensklyftan måste oljebolagen och bolag inom den petrokemiska industrin utbilda, utveckla och skola ingenjörer inom de egna leden.<sup>6</sup>

När företagen vänder sig till arbetsmarknaden utanför det egna företaget, så strävar man efter att förbättra och effektivisera sin rekryteringsprocess genom att i allt högre grad använda processer och verktyg för individuella bedömningar som görs före anställning.

Konsekvenserna av att välja fel personer är välkända; högre kostnader i samband med personalbyten, förlorade intäkter till följd av lägre produktivitet och sämre anda och engagemang hos medarbetarna. Företagen byter i större utsträckning från traditionella bedömnings- och utvärderingsprocesser till virtuella metoder och till metoder där mycket av utvärderingen sker online. Företagen strävar efter att genomföra kompetensförsörjningen till en lägre kostnad och rekrytera toppkompetens, mer effektivt och skalbart.

Företagen som använder dessa verktyg och nya processer upplever en 30-40 procentig förbättring av kvaliteten hos de sökande, enligt en undersökning av Bersin by Deloitte.<sup>7</sup> Genom förvärvet 2014 av Fenestra Inc., en ledande leverantör av virtuella urvals- och bedömningslösningar, är nu BTS väl positionerat för att globalt stödja kunder och företag i de utmaningar som urvalet och bedömningar av kandidater innebär i rekryteringsprocesserna.

### Ledarskapsutveckling: komplexa utmaningar motiverar ökade investeringar

Chefsutveckling är avgörande för strategisk utveckling och framgång, och företagen måste satsa på att bygga kompetens hos egna medarbetare. Det här året såg de 3 300 företags- och HR-cheferna som deltog i *Global Human Capital Trends 2015 Report* ledarskapsutveckling som frågan med högsta prioritet – och det finns betydande möjligheter till förbättring.<sup>8</sup>

Idag har 50 procent av företagen liten eller ingen ledarskapsutveckling, och 52 procent av företagen med formella program anser att de är "svaga". Tittar vi ännu längre fram, till 2020, förväntas 75 procent av den globala arbetskraften vara födda runt millennieskiftet, men idag har bara 8 procent av företagen program riktade mot denna del av befolkningen.<sup>9</sup>

Högeffektiva företag lägger tre till fyra gånger så mycket på ledarskapsutveckling än genomsnittet på marknaden, enligt Bersin by Deloitte's *Prognoser för 2015*. När HR fokuserar på ledarskap och ledningsfrågor, får man fem gånger så stor effekt som vid fokus enbart på HR-verksamheten och stöd till medarbetare.<sup>10</sup>

Med tanke på resultaten av enbart utveckling av ledare med hög potential, visar forskningen att organisationer som fokuserar på att utveckla ledare med hög potential är sju gånger mer effektivt för att uppnå bättre verksamhetsresultat och medarbetarresultat. Enligt Bersin & Associates's rapport *High Impact Leadership Development*, genererar dessa organisationer 62 procent förbättring av

möjligheterna att behålla medarbetarna, 6 procent ökning av antalet potentiella ledare och nästan 60 procent starkare tillväxt i verksamheten.<sup>11</sup>

Med en ny innovativ metod och ett annorlunda synsätt förändrar BTS ledarskapsutvecklingen och hur den genomförs. BTS skapar roliga, kraftfulla upplevelser som har djup och varaktigt inverkan på människor och deras karriärer, och som inspirerar till nya sätt att tänka, bygga kritisk förmåga och släppa loss affärsframgångar.

### Tekniken omdefinierar landskapet, men personlig utbildning fortsätter att värderas högt

Den tekniska utbildningsmarknaden växte med 27 procent under det senaste året, och är nu en verksamhet som omsätter cirka 4 miljarder dollar.<sup>12</sup> Utvecklingen och tillväxten är snabb inom virtuell utbildning, massiva öppna online-utbildningar och online-kommunikationskanaler. Innovativa digitala medieplattformar har förmåga att omdefiniera hur organisationer genomför strategier, kulturella förändringar, integration vid sammanslagningar, ledarskaps-event utanför företaget och resursutveckling.

Med medarbetare som tittar på mobilen 150 gånger om dagen, levererar pionjärerna nu upp till 18 procent av sina utvecklingsverktyg via mobila enheter. Men en överväldigande andel av företagen, 75 procent, känner sig fortfarande inte bekväma med dagens digitala utbildningslandskap.

Trots en växande digital marknad fortsätter även ökningen för klassrumsbaserad, personlig utbildning. Allt eftersom organisationerna blir mer globala, ökar behovet av att träffas, lära tillsammans och dela erfarenheter. För att skapa samsyn inom spridda globala team, underlätta uppbyggnaden av relationer och skapa kulturell sammanhållning, återföds företagsuniversitet för att föra samman olika grupper av medarbetare.

BTS utnyttjar både mänskligt, team-baserat kompetensbyggande och skalbara, digitalt aktiverade upplevelser för att hjälpa till att utveckla ledare från högsta ledningen till frontlinjen. BTS spelversioner, crowdsourcing, idéutveckling och mobila app-baserade verktyg hjälper företag att framgångsrikt förhålla sig till den digitala revolutionen. Oavsett om utbildningen är klassrumsbaserad eller virtuell, tror BTS att människor lär sig bäst genom att göra. BTS är världsledande i att simulera nya strategier och arbetssätt, som gör det möjligt för människor att fatta bättre beslut.

<sup>6</sup> "Spending on Corporate Training Soars: Employee Capabilities Now a Priority", Forbes.

<sup>7</sup> "Predictions for 2015: Redesigning the Organization for a Rapidly Changing World", Bersin by Deloitte.

<sup>8</sup> "Global Human Capital Trends 2015: leading in the New World of Work", Deloitte, Deloitte University Press, 2015.

<sup>9</sup> "Predictions for 2015: Redesigning the Organization for a Rapidly Changing World", Bersin by Deloitte.

<sup>10</sup> "Predictions for 2015: Redesigning the Organization for a Rapidly Changing World", Bersin by Deloitte.

<sup>11</sup> Loew, Laci, "The Art and Science of Building a High-Potential Strategy", Bersin & Associates Research Report, Bersin & Associates, Nov. 2011.

<sup>12</sup> "Predictions for 2015: Redesigning the Organization for a Rapidly Changing World", Bersin by Deloitte.

# Affärsmodell och processer

Affärsmodell	32
Solution Technologies	34
BTS Digital Services	36
Tillväxt, lönsamhet och förvärv	39
Processer	40



En marknad kan vara en permanent plats för handel hela året. I många av världens störstäder är handeln ordnad i välorganiserade system och på skräddarsydda platser. I Paris finns det alltid utrymme för mer säsonganpassade marknader som t.ex. de årliga stora julmarknaderna.

# 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

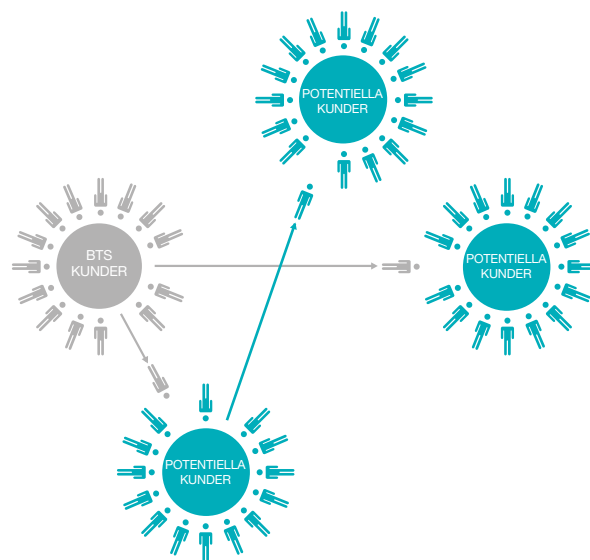
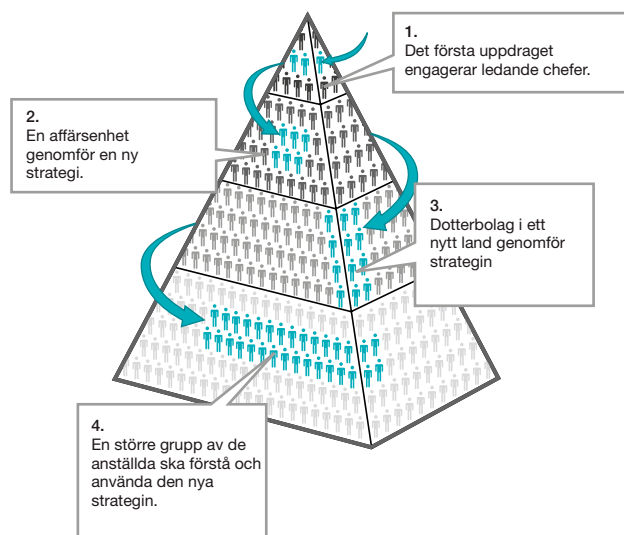
BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher.

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 en expansion.



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 anlitat 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.

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 kund Anpassning. Detta har skett genom förbättring och finjustering av

"BTS arbetar kontinuerligt med att utveckla och kombinera olika inlärningsmetoder."

utvecklingsmetoder samt ökad återanvändning av tidigare utvecklingsarbeten.

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

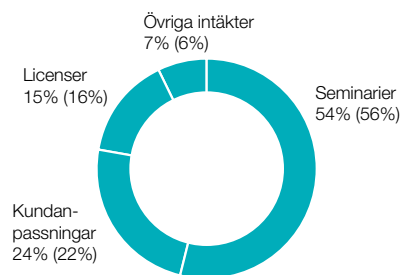
#### Seminarier utgör merparten av intäkterna

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

#### NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



# Världsledande simuleringar och utbildningsplattformar

Våra plattformar skapar kraftfulla erfarenheter, med ett innovativt erfarenhetsbaserat utbildningsinnehåll och de allra senaste metoderna, vars effektivitet har bevisats genom lyckade samarbeten med ledande organisationer världen över. Våra simuleringsbaserade verktyg hjälper företag att utveckla engagemang, samsyn och förmåga inom alla nivåer i organisationen. Att utveckla talanger innebär att våra plattformar leder till förbättrade affärsresultat.

## Fakta

### Datorbaserade företagssimuleringar

Vi bygger anpassade, datorbaserade företagssimuleringar med kundernas viktigaste strategiska mål, ekonomiska prioriteringar och marknadsposition som ingångsdata. Våra simuleringar är utformade för att vara konkurrenskraftiga och dynamiska, vilket innebär att beslut som fattas av ett team direkt påverkar de andra teamens resultat. Vi förstärker utbildningsmålen genom att erfarenheten av simuleringen kombineras med lärarledda diskussioner och återkopplingar. Kombinationen av vår kundanpassade simuleringsteknik och andra breda utbildningsmetoder ger deltagarna en riskfri möjlighet att testa olika relevanta strategier för att driva verksamhetens resultat.

**BTS lanserade sin Mini-Master Platform 3.0 som möjliggör snabb och kostnads-effektiv utveckling av skräddarsydda företagssimuleringar.**

### Scenariosimuleringar

Scenariosimuleringar, också kända som "best practice"-simuleringar, används för att utveckla kompetens inom ledarskap, projektledning och försäljning. Simuleringarna använder beslutsträd i verklighetstroga företagsmiljöer, och förstärks med text, ljud, stillbilder och video. Deltagarna läser om och observerar verkliga affärsituationer i simuleringen och får därefter möjlighet att agera på de frågeställningar som läggs fram. Deltagarna måste välja en åtgärd, och simuleringen visar direkt hur deras beslut påverkar slutmålen.

**BTS har anpassat scenariosimuleringar för ett brett spektrum av kunder och branscher – från ledande konsultföretag som har anställt nya medarbetare till detaljhandlare som bygger upp ledningskompetensen hos nya butikschefer.**



### Manuella simuleringar

Våra manuella simuleringar är spel som visar ett företags verksamhet och simulerar dess affärer. Team om fyra till sex deltagare sköter det simulerade företaget, flyttar fysiskt "pengar" mellan de olika avdelningarna i företaget, och tränar på verkligt beslutsfattande men i en riskfri miljö. Deltagarna får återkoppling och analyser av resultaten av sina beslut och strategier. Know-how-sessioner stärker den kritiska kompetensen och ger nya verktyg och ramar för att optimera verksamheten.

**BTS har utvecklat mer än 200 anpassade manuella simuleringar för globala kunder på fyra kontinenter**

### 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. Dessa kundanpassade utbildningar utnyttjar fördelarna med små grupper, diskussioner i referensgrupper och strategisk relevans, för att säkerställa både ett långsiktigt lärande och en omedelbar tillämpbarhet i den vanliga arbetsituationen. 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 spelplanerna deltagarna att anpassa sig till miljön i 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 affärssimuleringar, är en effektiv kombination för att skapa samsyn och införa nya strategiska planer och förändringar på alla nivåer i en organisation.**

### Digital Solutions

BTS Digital Services är ett team med specialister som har förmåga att leverera webbaserade simuleringar, uppkopplad inläring, app-paket för mobila enheter och digitala ekosystem. Vi skapar engagerande, interaktiva digitala upplevelser som gör det möjligt för deltagarna att bygga upp kunskaper och tillämpa dem, skapa samsyn när det gäller organisationens strategier och förbättrar företagets resultat. Vi tror att man når meningsfulla resultat genom en resa som innehåller lärande, utveckling och genomförande. Våra Connected Solutions innehåller online-lösningar, mobila lösningar, sociala lösningar och spellement för att driva motivationen och förbättra deltagarens erfarenheter.

**BTS har förändrat det sätt som många företag hanterar ledarskapsutbildningar utanför den egna arbetsplatsen. BTS Digital Pulse-plattform gör det möjligt för deltagarna att bidra aktivt, den underlättar inläring, underlättar för deltagarna att dela idéer och gör det möjligt att planera aktiviteter i realtid.**

### Virtual Assessment Centers

Konsekvenserna av att välja fel personer är väl kända. På webbaserade utvärderingscentra simuleras en dag i livet på arbetet, med anställda i nya roller eller i okända jobbmiljöer som ger dem möjlighet att vidga sina erfarenheter, stärka sina färdigheter och bedöma deras kompetenser. I molnet kan virtuella utvärderingscentra användas på samma sätt för stora grupper med medarbetare. Arbetsgivarna får värdefull insikt i deltagarnas styrkor, behov av utveckling och beredskap för en ny roll. Deltagarna får uppleva en dag i livet på arbetet, får en djupare förståelse för en viss roll och får användbar återkoppling.

**Ett globalt finansföretag tänkte anställa över 100 försäljare på ingångsnivå på 13 olika nationella marknader på 2 månader. Två timmars utvärderingserfarenhet gjorde det möjligt för företaget att göra kloka och datorstödda anställningsbeslut, så att de uppnådde sina aggressiva mål.**

### Turneringar

Turneringar är tävlingsinriktade simuleringar för flera lag som sker online 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 eller anpassade turneringar sparar kostnader för resor och hotell men får ändå alla fördelar med upplevelsebaserat lärande.

**BTS' Global Tournament är den största affärsturneringen i världen. Varje år lockar vår globala turnering hundratals team från företag runt om i världen.**

# Digitalisera – Allt, Överallt – Nu!

Vardagen är idag i allt väsentligt digital. Från 4G-mobiltelefoner till sociala nätverk, från mobila app-butiker till bärbar intelligens, i princip allt vi gör är digitalt. Den dagliga exponeringen för, och användningen av, digitala media ökar lika snabbt i vårt arbetsliv som i privatlivet. Gränsen mellan fysiskt och digitalt har blivit oskarp.

De fyra metatrenderna i denna snabbt växande digitala värld är det mobilt uppkopplade samhället, sociala nätverken, molnbaserade systemlösningar för i princip allt samt möjligheten att samla in och analysera enorma mängder information, så kallade "Big Data". När dessa trender förenas, skapas de största förändringarna.

Det finns en anledning till att man tittar på sin mobiltelefon upp till 150 gånger varje dag, varför företag vill nå ut till konsumenterna via mobila plattformar, och varför vi snart har wifi i varje kafé och allt oftare i flygplan och våra bilar. Vi vill göra och uppleva allt i realtid – just nu, ögonblickligen, på begäran och anpassat till individen. Det är just därför Facebook och Twitter blir allt mer beroende av mobil reklam för sin tillväxt och värdering. Det handlar om tillgång; vad individen behöver (allt), när de vill (nu) och var de än är (överallt). Vi är vanemänniskor. Och dagliga rutiner och dagsrytmer finns nu lika mycket i den digitala världen som i den fysiska världen.

Snart kan vi att förvänta oss att allt vi behöver automatiskt finns där, just när vi vill ha tillgång till det. Våra kylskåp kommer att beställa hem mat baserat på vad du tycker om, och kan beställa hem mat och dryck i förväg bara du har antecknat att du skall ha fest i din digitala kalender. Våra bilar kommer att köra oss dit vi vill, våra bärbara enheter kommer att påminna oss om viktiga händelser och vår läkare kommer att sköta mycket av din hälsa via uppkopplade lösningar eller om ett hälsoproblem är på väg. Vår 3D-skrivare kommer att tillverka viktiga komponenter och kanske de saker som våra barn har på önskelistan.

Välkommen till "The Internet of Things" eller en verklighet där alla och allt vi gör är uppkopplat. Även de mest konservativa uppskattningar pekar på att vi år 2020 kommer ha mer än 30 miljarder anslutna enheter. Cisco t.ex. tror på mer än 200 miljarder uppkopp-

lade enheter, och självklart ser de möjligheterna i detta faktum. En annan viktig sida av evolutionen av en uppkopplad värld är att det skapar mängder av nya tjänster, nya arbetstillfällen och skapar möjligheter för hela befolkningsgrupper att ta avgörande steg i utvecklingen, från fattigdom till ett modernt samhälle.

### "Varje verksamhet är digital"

Konsekvenserna för näringslivet är enorma. Internet, som vi känner det, tvingade fram och drev på stora förändringar på marknaden, snabba omvälvningar och hela industrisektorer förändrades. Det är idag självklart att "The Internet of Things" inte bara påverkar den värld vi lever i marginellt – alla är medvetna om att vi lever i en digital revolution. Det internationella konsultföretaget Accenture konstaterar redan att detta är en realitet, redan idag, och definierar sin teknikvision: "Varje verksamhet är en digital verksamhet"

De företag som är redo att anamma och acceptera denna digitala revolution kommer att växa. Andra kommer att gå under. IDT och andra analytiker tror att företagen kommer att generera upp emot 10 triljoner dollar i intäkter tack vare tekniska innovationer som drivs av digitaliseringen. De moderna företagen av idag säkerställer att de går i takt med tiden genom att ha chefer för digital utveckling i företagsledningen. Framtidens företagsledning och arbetskraft kommer i allt högre grad att vara digitalaktiv och virtuell.

Precis som individer och konsument i samhället kommer medarbetare i dagens moderna företag vilja ha tillgång till information om saker, händelser och aktiviteter snabbt, lätt och individanpassat på moderna teknikplattformar som t.ex. smarta telefoner. Att vara ständigt uppkopplade och ha tillgång till information i realtid är ett sätt att känna sig involverad. Samtidigt måste företagen agera smi-

	Fördelar för företagen	Fördelar för medarbetarna
<b>Mobila enheter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mer "on-the-job-utbildning" och möjligheter till ökad produktivitet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vad jag behöver i samma ögonblick jag behöver det, och inte bara vid mitt skrivbord</li></ul>
<b>Sociala medier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ökar effekten av personliga ekosystem och communities för utbildning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbeta och lär med dem du känner och litar på</li></ul>
<b>Molntjänster</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Låga overhead-kostnader, lätt att integrera utan att behöva äga allt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enkel åtkomst till information och verktyg överallt</li></ul>
<b>"Big Data"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riktade insatser baserade på insikter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bättre beslutsfattande och bättre upplevelser med rätt data</li></ul>

digt, vara anpassningsbara och så produktiva som möjligt. När företagen tar till sig mobilitet, sociala medier, molntjänster och "Big Data" för att nå och utföra tjänster åt sina kunder, måste de samtidigt utnyttja dessa tillgångar och processer för att skapa samsyn, engagera och öka förmågan hos sina medarbetare. Med mobila enheter, molnbaserade appar, crowdsourcing och olika analysmetoder kan företagen skapa den rätta utbildningen och de rätta verktygen för medarbetarna när och var de än behöver den.

Analysföretaget Bersin (en del av Deloitte) formulerar det så här: "Det räcker inte att helt enkelt erbjuda kurser i ett mobilt gränssnitt. Företagen måste investera pengar för att integrera innehållet i alla sina processer (samt expertverktyg och sociala verktyg) i ett enda lättanvänt gränssnitt, som skapar kontinuerligt lärande och kunskapsspridning som en del av vardagen. Det är den typ av gränssnitt som unga medarbetare förväntar sig att hitta i din organisation, och som driver och skapar möjligheter till kontinuerligt lärande".

#### IDC prognos 2014

- Försäljningen av smartphones och surfplattor kommer att överträffa datorförsäljningen med 2,5:1.
- Kostnaderna för molntjänster kommer att stiga med 25 procent till över 100 miljarder dollar.
- Big data kommer att växa med 30 procent.
- Sakernas Internet ("IoT") kommer att vara värt 8,9 biljoner dollar i intäkter för 30 miljarder enheter år 2020.
  - Frost & Sullivan: 80 miljarder anslutna enheter 2020.
  - Cisco: 212 miljarder anslutna enheter, affärsmöjligheter för 14 biljoner dollar.
- Fristående privata sociala nätverk kommer att försvinna.

#### Accenture Technology

- "Varje verksamhet är en digital verksamhet" är Accenture Technologys Vision.
- Företagen satsar nu på höga digitala chefer, "Chief Digital Officers".
- Trend: Oklar gräns mellan digitalt och fysiskt – ett nytt lager av uppkopplad underrättelsetjänst och beslutsfattande just där det händer.
- Trend: Från medarbetare till crowdsourcing. Tillgång till verkligt flexibel arbetskraft med pooler av förstklassiga talanger samlade i virtuella communities kring lösningen av specifika affärsproblem.
- Trend: Verksamhet med program och programvara som en kärnkompetens. En stark omvandling till enklare, mer modulära och mer kundanpassade applikationer, en knuff framåt för program-ekosystem och företags app-butiker.
  - 54 procent av alla högpresterande IT-koncerner har utvecklat en egen mobilapp-butik (22 procent för andra koncerner).

#### Inkludera genomförandet av strategier i vardagen

Tillsammans med rätt engagemang och förmåga är en genomgripande samsyn avgörande för att kunna genomföra förändringar och implementera strategier. På en grundläggande nivå måste alla i en organisation ha samma förståelse för den framtida strategin, varför den är viktig och vad i strategin som är väsentligt och viktigt för individen. Med samsyn som bas blir strategigenomförandet betydligt mer målinriktat och personligt. Men olika personer på olika nivåer och inom olika verksamhetsområden har olika behov. Med hjälp av en kombination av "push and pull"-metoder avseende både utbildning och tillämpning kan digitala media användas effektivt för att:

- ▶ Hitta erfarenheter baserat på faktiska behov och verkliga data på individ- och gruppnivå
- ▶ Anpassa och utnyttja moderna sociala nätverk för att ge strategin liv, och maximera påverkan på individen, teamet och organisationen
- ▶ Skapa kontinuerliga "on-demand-verktyg" för att integrera samsyn, engagemang och förmåga i det dagliga arbetet
- ▶ Samla in och analysera data för att ta pulsen på hur strategin omvandlas till handling, och lära av det

Digitala plattformar hjälper företag förbättra förmågan och genomförandet av det dagliga arbetet, maximalt utnyttja de få formella utbildningstillfällena och även öka möjligheterna till informellt och socialt lärande i vardagen. Tiden som medarbetarna är borta från arbetsplatsen minskas och man ökar därigenom effekten genom att samarbete och eventuella åtgärder kan aggregeras och följas upp bättre. Resultatet är att man får nå ett bättre resultat, snabbare.

#### Bersin by Deloitte Predicts

- "Det räcker inte att helt enkelt erbjuda kurser i ett mobilt gränssnitt. Företagen måste investera pengar för att integrera innehållet i alla sina utbildningar (och expertverktyg och sociala verktyg) i ett enda lättanvänt gränssnitt, som gör kontinuerligt lärande och kunskapsspridning till en del av vardagslivet. Det är den typ av gränssnitt som unga medarbetare förväntar sig att hitta i din organisation, och som driver möjligheterna till kontinuerligt lärande."
- Vi måste gå bortom informellt lärande för att fokusera på kontinuerligt lärande.
- Utvidga och expandera från engagemangsundersökningar till kontinuerligt engagemang.
- Talanganalyser kommer att finnas främst på scenen.
- Mobila enheter, videor, MOOCs, sociala verktyg och bärbara datorfunktioner.
  - Människor tittar på sina mobiltelefoner upp till 150 gånger per dag.
  - LinkedIn validerar certifiering för MOOC-kurser.



## BTS blir digitalt

Företagens digitalisering är en nödvändighet för att påskynda samsynen kring strategier och genomförande. Digitalisering är också viktigt för vår förmåga att förnya kompetens om hur organisationer lär, förändras och förbättras. 2013 förvärvade BTS Wizerize A/S och lanserade en ny organisatorisk enhet; BTS Digital Services. En enhet som förstärker vår världsledande position inom strategiimplementering och ger oss en ledande kapacitet för att skapa digitala, sociala och mobila upplevelser.

Med den senaste tekniken, tillsammans med innovativa metoder skapar vi en programvaruplattform som skapar möjligheter att leverera specialanpassade utbildningsupplevelser via mobila enhe-

ter, surfplattor och datorer. Programmet Pulse® involverar medarbetarna och skapar aktiva deltagare, vilket accelererar kunskapsutbytet, lärandet, ett gemensamt skapande och engagemang.

Det gör att kunderna kan skapa möten, som på ett kreativt sätt utnyttjar teknologin för att engagera och skapa förutsättningar för förändring. Vi fortsätter att investera för att expandera vår tekniska plattform för att skapa möjligheter för bl.a. upplevelser online, i sociala media, på mobila enheter och i spelmiljöer samt applikationer som används i det dagliga arbetet.

Affärslivet blir allt mer uppkopplad och BTS Digital Services integrerar digitalisering i alla upplevelser, oavsett format eller media. Vi, liksom resten av världen, fortsätter att digitalisera vårt erbjudande.

Kund	Behov	Resultat
Ledande konsultföretag i USA	Skapa samsyn kring ett enda värdeerbjudande till alla kunder	2 000 deltagare skapade värdeerbjudanden och videobaserade kundpitchar med hjälp av en digital plattform, och crowdsourcing användes för att hitta best practice
Ledande programutvecklare i Silicon Valley	Göra det möjligt för säljarna att analysera konton, göra större och mer strategiska affärer samt leverera maximalt värde till kunderna	Under en utbildning online som sträckte sig över flera veckor genomförde säljarna kundundersökningar, förvärvade nya kunskaper och tillämpade dem i utmaningar i en konkurrensutsatt simulerad försäljningsmiljö och i "go-do"-aktiviteter på fältet
Dotterbolag till en stor kanadensisk bank i USA	Påskynda genomförandet av tillväxtstrategin genom kundsamtal med hög kvalitet	I ett event med 800 deltagare deltog avdelningschefer i en endagars simuleringsupplevelse med iPads som stöd. Ledare agerade bordscoacher och kunde även få överblick över teambesluten i realtid vilket gav värdefull information för fortsatt arbete
Företag inom globala tekniktjänster	Driva lönsam tillväxt genom exceptionell kontoplanering	Med hjälp av en anpassad onlinetjänst beskrev hundratals viktiga potentiella kunder sina framgångsresor, och målgruppen skapade och implementerade sedan egna planer för att tillämpa fem viktiga framgångsfaktorer för att utöka försäljningen till dessa konton
Internationellt företag inom professionella tjänster	Bygga personliga nätverk mellan medlemsföretagen för att förbättra samarbetet	Hundratals nya partners deltog i en aktivitet på ett socialt nätverk baserat på vår programvara Pulse som en del av ett större event, där de fick kontakt med nya människor och delade med sig och spelade in videor med framgångshistorier i andra medlemsföretag. Resultatet blev att de skapade starkare personliga nätverk och en samling videor genom crowdsourcing, med betyg och kommentarer
Stort telekomföretag	Förbättra försäljningen och verksamheten i servicecentra	I denna Brandon Hall Silver Award-vinnande online-simulering tränade första och andra linjens chefer kompetenser från den nya ledarskapsutbildningen, fick nya insikter och följde upp med sina ledare för att tillämpa sina kunskaper enligt en egen personlig plan
Internationellt rederi	Skapa samsyn inom högsta ledningen gällande strategin, och skapa en klar, systematisk plan för genomförandet	Med vår digitala plattform Pulse kunde 200 chefer effektivt generera och utveckla idéer och aktiviteter, både i plenum och i sex grupprum för strategiska initiativ. Resultatet blev ett antal gemensamma åtaganden till aktiviteter för olika initiativ och individuella aktivitetsplaner
Ledande leverantör av molntjänster	Förbättra ledarskapsförmågan med en smidig mjukvaruutveckling	Som en del i en övning för tekniska chefer har deltagarna hela tiden tillgång till en mobilapplikation som förstärker utmaningar och val, med inbyggda nyckelbeteenden för praktisk arbetsledning i arbetet och kunskaper om crowdsourcing

Tillväxt, lönsamhet och förvärv

# Tillväxt och vinst år efter år

Tillväxten har varit i genomsnitt 15 procent de senaste tio åren, varav 12 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

BTS har uppvisat vinst varje år, oavsett marknadsvillkor och trots betydande kostnader för förvärv och investeringar i produktutveckling och marknadsetableringar runt om i världen.

Denna utveckling är ett resultat av BTS tillväxtstrategi, dynamiska affärsmodell och entreprenöriella organisation. På 1990-talet lyckades BTS framgångsrikt uppnå konstant lönsam tillväxt. Bra marknadsvillkor, nya produktsatsningar och nya kontor i USA, Storbritannien, Finland och Sydafrika spelade en viktig roll i företagets tillväxt under den här perioden. När marknadsvillkoren förvärrades mellan 2001 och 2003 lyckades BTS upprätthålla en sund nivå på intäkterna, trots det ogynnsamma affärsklimatet (särskilt inom IT-, telekom- och tillverkningsbranscherna, där BTS främst var 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.

## Organisk tillväxt

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

## Förvärv 2005 och 2006

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

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

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

## 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 gav en stabil grund för tillväxt från 2010 och framåt.

## Tillväxt 2010–2014

Under de fem åren 2010–2014 ökade intäkterna för BTS i genomsnitt med 8 procent per år (justerat för valutakursförändringar), med tillväxt i samtliga regioner och med hög hastighet i Asien och Latinamerika.

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

Under 2013 förvärvade BTS all affärsverksamhet inom det danska företaget Wizerize A/S. Förvärvet skapar nya möjligheter att erbjuda digitalt baserade lösningar som bygger på aktuella och kommande sociala och mobila IT-plattformar. Dessa lösningar kompletterar och stärker BTS nuvarande utbud mycket väl.

Under 2014 förvärvades all affärsverksamhet inom de amerikanska företagen Sandra Hartog Associates, Inc. och Fenestra, Inc. vilket kommer förstärka BTS position inom den snabbt växande marknaden för tjänster och teknologi inom assessment services.

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

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

### Kvalitetsmätning

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

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

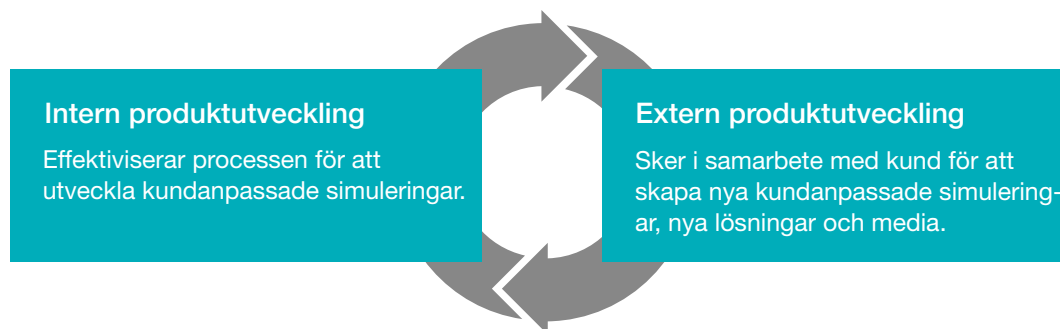
### Kvalitetssäkring

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

### Rättigheter

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

"BTS arbetar systematiskt för att utveckla och tillämpa processer som ökar kvalitet och produktivitet."



# Organisation och samhällsansvar

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

West Side Market i Cleveland, Ohio är en av världens alla marknader. Just denna marknad är Clevelands äldsta offentligt ägda marknad med anor hela vägen tillbaka till 1840-talet. Här återfinns inte bara en uppsjö av olika produkter utan marknaden samlar även kulturer och etniciteter från världens alla hörn.

## Organisation

# Problem blir möjligheter för BTS medarbetare

### BTS Organisation

#### *BTS-koncernens fyra operativa enheter*

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

#### *BTS Nordamerika*

Austin, Chicago, Los Angeles, New York, Philadelphia, San Francisco, Scottsdale och Stamford.

#### *BTS Europa*

Amsterdam, Bilbao\*, Bryssel, Helsingfors, London, Madrid\*, München, Paris, Rom och Stockholm.

\*Bilbao och Madrid ingår fr.o.m. 2015-01-01 i BTS Övriga marknader

#### *BTS Övriga marknader*

Bangalore, Bangkok, Dubai, Johannesburg, Melbourne, Mexico City, Mumbai, Sao Paolo, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei och Tokyo.

#### *Advantage Performance Group (APG)*

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

### 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 Digital Services*

BTS Digital Services ansvarar för webbaserade och scenariobaserade lösningar.

#### *BTS Board Simulations*

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

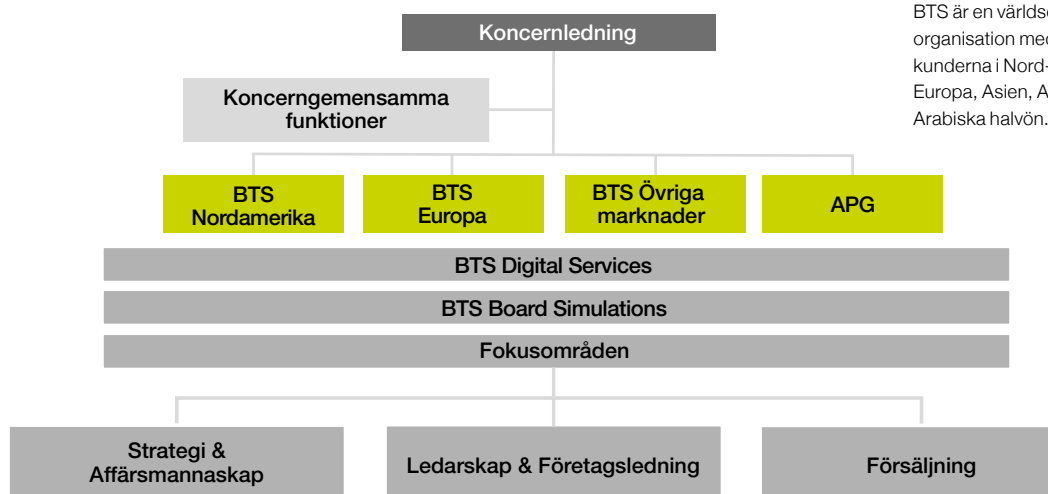
#### *Fokusområden*

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

- ▶ Strategi & Affärsmannaskap
- ▶ Ledarskap & Företagsledning
- ▶ Försäljning

#### *Koncerngemensamma funktioner*

Koncerngemensamma funktioner omfattar koncernekonomi, investerarrationer, företagskommunikation samt global verksamhetsutveckling.



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

# De viktigaste beståndsdelarna i vår kultur

Vårt folk är hjärtat och själen i BTS. Vår kultur och värderingar är ständigt närvarande i vårt sätt att arbeta, och på det sätt vi får nya talanger till organisationen.

### Frihet & ansvar

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

### Resultat & framgång

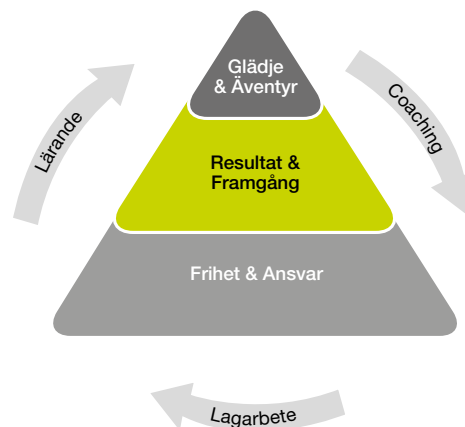
Vi tror att om man hittar de rätta medarbetarna och ger dem frihet och ansvar, kommer de att uträtta storverk. Våra konsulter arbetar med de mest framstående medarbetarna på företag i världsklass. Vare sig vi står på scen framför ett antal höga chefer, sitter i ett möte med en toppchef eller utvecklar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

### Glädje & äventyr

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

### En lärande organisation

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



### En bas av mångfald

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

### Karriärutveckling

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

### Nyrekrytering

BTS framgångar beror i hög grad på att företaget lyckas rekrytera, utveckla och behålla de allra bästa och mest engagerade medarbetarna. Vi anställer personen, inte för positionen. Vi söker nyfikna och kreativa människor med varierande bakgrund som vill ha ett fartfyllt entreprenörvänligt klimat, och som brinner för att göra engagerande arbete med omedelbar effekt för våra kunder. Vi satsar mycket på att båda parter ska vara nöjda. BTS har en tydligt definierad process för att upptäcka, locka till sig och behålla begåvade medarbetare med stor utvecklingspotential.

NYCKELTAL, MEDARBETARE	2014	2013	2012	2011	2010
Antal medarbetare vid årets slut	405	370	385	335	299
Varav kvinnor, % <sup>1</sup>	40	40	38	37	36
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2 035	1 830	2 111	2 147	2 517

<sup>1</sup> Årsmedeltal

# 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

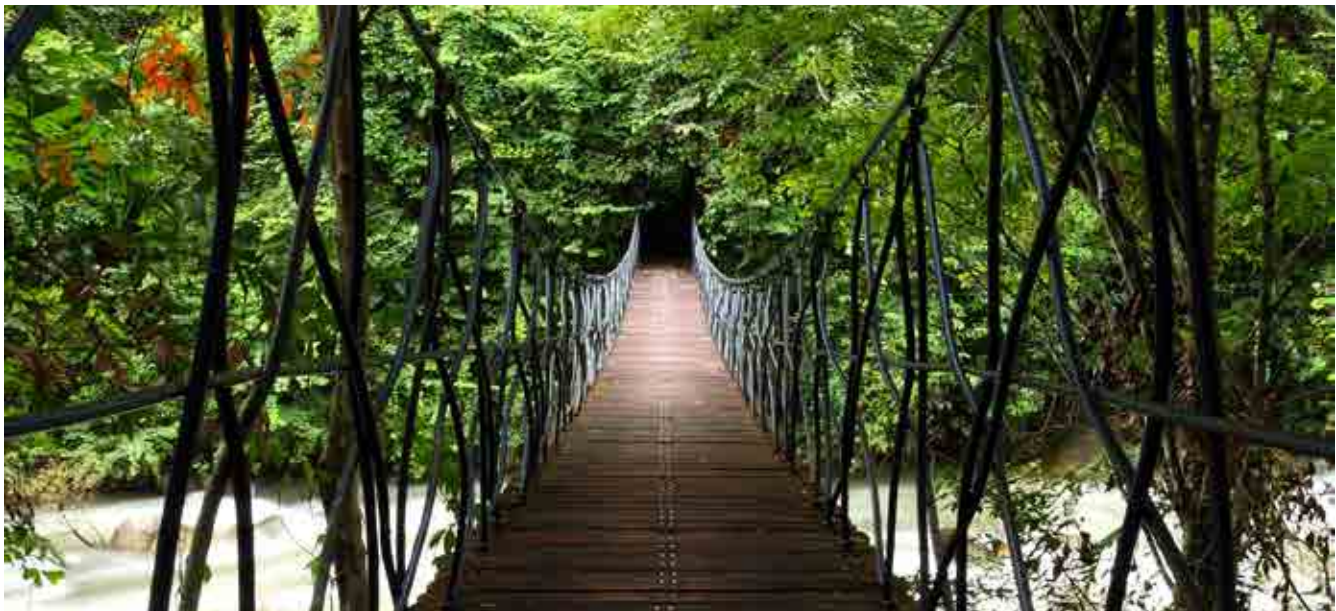
- ▶ Vi strävar efter att bygga upp långsiktiga relationer med våra kunder för att skapa en historia med kunden och kundens personal.
- ▶ Vi fokuserar på att driva resultat framåt – inom lärande, bättre arbetssätt och affärsresultat.
- ▶ Vi uppmuntrar lärande, utveckling och belöning av BTS och dess medarbetare.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

### Framgång genom professionalism

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



# Att minska påverkan av klimatförändringar



Företagens sociala ansvar har länge varit en grundläggande del av BTS:s företagskultur och värderingar. Denna övertygelse har väglett oss i mer än 25 år, och fortsätter att forma vårt miljö- och samhällsansvar.

På BTS är företagets samhällsansvar ett aktivt initiativ för hela företaget och en dynamisk gräsrotsaffär. Som företag strävar vi efter att tillämpa miljöhållbarhet, främja ekonomisk utveckling, stärka våra medarbetares personliga, frivilliga, aktiviteter och utveckla tankeledarskap. Som individer engagerar sig vårt folk på alla nivåer för de ändamål som är mest givande för dem och motiverar resten av oss att engagera sig och göra skillnad.

### **Hållbarhet: Att kvitta våra koldioxidutsläpp**

Klimatförändringen erkänns som en tvingande internationell fråga och många nationella regeringar har åtagit sig att vidta samordnade åtgärder och minska utsläppen av växthusgaser. Vi identifierar miljömässig hållbarhet som en högprioriterad fråga och vi vidtar åtgärder. BTS har åtagit sig att minska utsläppen av växthusgaser från den dagliga verksamheten och att bygga in hållbarhet i våra samhällen.

BTS Global Environmental Committee arbetar hängivet med att identifiera, främja och möjliggöra hållbara affärsmetoder för att främja vårt företags och våra medarbetares miljöpåverkan. Genom företagsövergripande deltagande och bidrag från lokala kontor avser kommittén att utnyttja våra gemensamma resurser, minska våra koldioxidutsläpp och bygga en kultur av miljöskydd.

För att främja detta engagemang för hållbar utveckling har BTS ingått partnerskap med den icke vinstdrivande miljö- och regnskogsbevarande specialistorganisationen World Land Trust att köpa och skydda drygt 40 hektar av Sydamerikas hotade tropiska regnskog varje år. Genom denna insats bidrar BTS i upprättandet av naturreservatet Las Tangaras i Colombia, en av de mest vitala regnskogsplatserna på jorden och hem åt en hög koncentration av biologisk mångfald. Förutom att skydda livsmiljön och exotiska arter kommer naturreservatet Las Tangaras också att skydda vattendelaren för Rio Atrato, regionens viktigaste flod, som fungerar som en viktig ekonomisk resurs för tiotusentals invånare som bor i fattiga samhällen på landsbygden.

World Land Trust-US (WLT-US) är en miljöorganisation som arbetar med att bevara den biologiska mångfalden genom strategiska markköp i samarbete med lokala partners för att förvärva och rädda hotade regnskogar och andra viktiga livsmiljöer. Under de senaste 22 åren har WLT-US säkrat över 800 000 hektar för bevarande av biologisk mångfald. För närvarande är naturreservatet Las Tangaras ett avgörande initiativ för den ideella miljöorganisationen.

Dr Paul Salaman, miljövarnarschef vid World Land Trust-US, säger: "Vårt partnerskap med BTS har varit avgörande för att uppnå målet att bygga en av de mest livsnödvändiga regnskogskorridorerna och skyddade områden för djurlivet i Sydamerika."



# Utbildning och företagsamhet skapar arbetstillfällen

På BTS är vi övertygade om att företag har samma moraliska samhällsansvar som individer har. Denna tro har väglett oss i mer än 25 år och fortsätter att forma vårt sociala och miljömässiga ansvar.

BTS har antagit en samhällsinriktad policy som en del av den övergripande policyn för företags sociala ansvar, Corporate Social Responsibility (CSR). BTS sociala arbete ska inriktas på projekt för att förbättra levnadsvillkoren för människor i utvalda länder där vi är verksamma, eller kan bli verksamma i framtiden.

Syftet med dessa initiativ är i första hand att bidra ekonomiskt till projekt i samhället och att bidra genom att göra teknik och mänskliga resurser tillgängliga för dessa projekt och därigenom fungera som katalysatorer för att förbättra människors dagliga liv.

Investeringarna i tid och pengar kommer främst att fokusera på initiativ, organisationer och projekt som delar vår vision där vi ser stora möjligheter för en positiv utveckling och förändring genom inlärningsprocesser och kompetensöverföring.

BTS anser att verklig förändring i människors liv och samhällen måste bygga på kombinationen av ekonomiskt stöd och kunskapsöverföring. BTS policy bygger på följande huvudprinciper:

- ▶ BTS ska bara välja ut och engagera sig i organisationer och projekt där organisationen är verkligt effektiv och kan garantera och visa att investeringarna kanaliseras direkt till projektet.
- ▶ BTS kommer inte att tolerera att donationer används för administrativa ändamål eller att eventuella investeringar används för arbete som inte är välgörenhet eller bra.
- ▶ BTS bidrag, oavsett om de är ekonomiska eller gör andra resurser tillgängliga, ska inriktas på projekt där inlärningsprocessen spelar en väsentlig roll och är avgörande för hur organisationen arbetar.

### Ideellt arbete

Hand in Hand grundades för mer än 20 år sedan av lärarparet Gunnel och Olle Blomqvist från Sverige i syfte att bekämpa fattigdom och barnarbete. Efter omkring 10 år engagerade sig den välkända företagsledaren Percy Barnevik och den indiske professorn Kalpana Sankar i projektet. Tillsammans drog de upp riktlinjerna för det som idag är

*På bilden ses Stefan Hellberg, Executive Vice President och medgrundare av BTS Group, samtala med representanter från en av Hand In Hands byar.*



en viktig del i kampen mot fattigdom och barnarbete. Hand in Hand byggde sin verksamhet på att skapa möjligheter för människor att ta sig ur fattigdom, få bort barn från barnarbete, samt stärka kvinnors roll i byarna. Detta åstadkom man inte främst genom finansiering, utan genom att skapa förutsättningar för självförsörjning i projekt som kallas "Village Upliftment Program", huvudsakligen genom att organisera kvinnor i byar i självhjälpsgrupper med ansvar för olika förbättringsprojekt i byn så som hälsa, utbildning och miljö. Organisationen stöttar projekt för att starta skolor för att få barnen bort från arbete, samt hälso- och näringslära för kvinnor. Hand in Hand stöder inrättandet av medborgarcenter i de byar där de är verksamma. Ett medborgarcenter ska fungera som en gemensam knutpunkt i byn där invånarna till exempel kan lära sig att använda en dator, få mobiltelefoner, låna böcker, lära sig om hälsofrågor, etc. Antalet nya center har ökat snabbt, med offensiva mål för nya center. Varje center kommer att ha en chef som ansvarar för centrets verksamhet och finansiella utveckling. Då ett center finansieras av mikrolån från Hand in Hand med ett system för återbetalning, måste cheferna veta hur deras beslut och olika händelser påverkar deras center och penningflödena in och ut, för att säkerställa en ekonomiskt sund utveckling.

### BTS-sponsrad by i Thenputhur, Tamil Nadu, Indien

Alla utvalda byar som är redo att utveckla sitt samhälle behöver finansiering från donatorer. BTS finansierade en by för ett och ett halvt år sedan och resultaten är imponerande - ett stort antal kvinnor är engagerade och friskare (280 kvinnor i 21 självhjälpsgrupper), 20 barn är nu borta från fälten och har flyttat in i klassrummen. Livskvaliteten i byn förbättras snabbt. Resan för att hjälpa fler byar fortsätter.

### BTS stödjer Citizen Center-företagare

BTS har också utvecklat och levererat en skräddarsydd utbildningslösning för medborgarcenter - en manuell styrelsesimulering. Den hjälper kvinnor som ansvarar för medborgarcenter lära sig att ekonomiskt planera och budgetera sitt kassaflöde då de får verksamheten att växa och locka till sig nya kunder, att förstå vad det innebär i intäkter och kostnader när man lägger till fler tjänster, tar med nya människor i verksamheten och hanterar alla slags händelser som påverkar balansräkningen.

En kommande ambition är att stödja enskilda kvinnliga företagare, som normalt driver en liten verkstad, getgård, mjölkproduktion eller hembutik utanför sin ytterdörr, i att bättre förstå hur deras ekonomiska situation förändras dag för dag och vad de behöver för att planera bättre.

BTS tillhandahåller hela utvecklingsarbetet och materialet ideellt.



**Hand in Hand bekämpar fattigdom genom att hjälpa kvinnor att starta företag. Det handlar om hjälp till självhjälp. Kvinnorna erbjuds utbildning och träning som ger dem de rätta verktygen att långsiktigt förändra sin livssituation. Hand in Hands modell är beprövad och resultaten slående. Fler än 1,67 miljoner kvinnor har hittills tränats, vilket i sin tur har resulterat i över 1,19 miljoner mikroföretag.**

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





# Advantage Performance Group

Advantage Performance Group 46

BTS Advantage Way<sup>SM</sup> System 48

Marknadsplatser kan vara berömda för olika saker. Börsen på Wall Street är berömd som världens finansiella handelsplats. Marknadsplatsen i Kadikoy, Istanbul, Turkiet är inte bara platsen för över 4 000 handlare utan också den plats i hela mellanöstern där man hittar flest kvinnliga besökare och föreståndare av försäljningsplatser.

# APG hjälper kunder påskynda förbättrade affärsresultat

Advantage Performance Group (APG) är specialiserad på att hjälpa sina kunder att påskynda affärsresultat, optimera sina försäljningsorganisationer och skapa en engagerad och effektiv talangpool.

Advantage Performance Group (APG) är specialiserad på att hjälpa organisationer att accelerera positiva affärsresultat genom att fokusera på två huvudområden:

1. Försäljningsoptimering: Att hjälpa säljorganisationer definiera kultur, verktyg och inställning som bidrar till att prestera i världsklass.
2. Talangoptimering: Att se till att ledare och medarbetare inte bara förstår affärsstrategin, utan också tror på den och kan genomföra den.

För att lyckas inom dessa två områden, tror vi att man måste ha:

- ▶ rätt personer i organisationen,
- ▶ rätt processer för att stödja dem,
- ▶ rätt förmåga och engagemang vid rätt tidpunkt för att leverera önskade affärsresultat.

### Att skapa positiva affärsresultat

APG har en unik position för att ta tag i verksamheten hos organisationer som utvecklas och växer fram ur den senaste tidens nedgång med stark drivkraft, men även hos företag som fortsatt har det svårt. Den främsta anledningen är metoden Advantage Way<sup>SM</sup> som skapar mätbara affärsresultat från varje inlärningsituation.

När kunder genomför Advantage Way<sup>SM</sup>-metoden, uppnår deras organisationer dokumenterade affärsresultat såväl som högre produktivitet. De kan mäta affärskonsekvenserna från tillämpningen av olika lösningar – ett tydligt bevis på dess värde för organisationen.

Ett samarbete med APG ger snabbare resultat och tillförlitliga mätmetoder för att säkerställa framgång för våra kunder.

### Nätverksmodell

APG, som förvärvades av BTS Group under 2006, har mer än 400 kundrelationer. Många av dessa samarbeten sträcker sig över mer än ett decennium. APG är ett nätverk av ca 40 heltidsanställda konsulter över hela USA. Dessa mycket erfarna konsulter har anslutit sig till APG eftersom de delar organisationens värderingar och kultur samt de möjligheter den erbjuder att fungera som verklig affärspartner med kunder. Deras självständighet inom APG-modellen ger dem möjlighet att verkligen fokusera på processen och lösningar för att matcha varje enskild kunds unika behov och önskade resultat. I nätverket ingår också mer än 100 erfarna handledare som levererar lärande både virtuellt och på plats i kundernas organisationer.

APG har långvariga alliansrelationer med ett stort team av globala partners (t.ex. BTS) som tillhandahåller oöverträffad expertis inom en rad olika områden, bland annat:

- ▶ Affärsmannaskap
- ▶ Ledarskapsutveckling
- ▶ Försäljningsledning och -strategi
- ▶ Strategisk samsyn och genomförande
- ▶ Försäljningseffektivitet
- ▶ Digitala plattformar
- ▶ Förändringsledning
- ▶ Organisationsbedömning
- ▶ Chefscoaching
- ▶ Kommunikation (stora möten, organisationsbudskap/-anpassning, kundevenemang/-initiativ, etc.)

"Ett samarbete med APG ger snabbare resultat och tillförlitliga mätmetoder för att säkerställa framgång för våra kunder."



### Särskiljande egenskaper

Det särskiljande för Advantage Performance Group är:

- ▶ Förmåga att skapa en positiv grundläggande påverkan genom utbildning eller andra strategiska initiativ: APG får kunderna att anpassa till affärsresultaten redan från början.
- ▶ Förmåga att ge en kontinuerlig ström av breda och djupa konsult- och utbildningslösningar: Ledande utvecklare av idéer som BTS låter APG leverera lösningar som både har strategiskt fokus och är relevanta för varje nivå och funktion i organisationen.
- ▶ Förmåga att leverera lösningar baserad på beprövad expertis och på decennier av relationer och erfarenheter från liknande fall.

### Strategisk inriktning för 2015

APG:s strategiska inriktning 2015 kommer att fokusera på tre aspekter av den nuvarande affärsmiljön som särskilt passar företaget:

1. Behov av bättre ledarskap och strategigenomförande: Varje organisation upplever förändring på någon nivå. APG har särskild kompetens inom detta område. Under 2015 kommer APG att arbeta som partner med kunderna för att hjälpa dem att genomföra dessa förändringar i sina affärsprocesser och sin övergripande strategi och införliva dem i sin kultur så att de kan uppnå sina önskade affärsresultat. Inte alla organisationer har samma behov när det gäller att leda förändring, därför börjar APG:s erbjudande till kunden med ett strategiskt relevant förslag och inte bara med det idéer som vi har tillgång till för att tillföra stora värden.
2. Fortsatt behov av att försäljningsorganisationer – särskilt på mellanmarknadssegmentet – optimerar sina prestationer. Till och med ledande säljteam är redo att skaffa nya verktyg och optimera sina organisationer för att utrusta sina säljare och säljchefer för att ta – eller återerövra – välbehövliga marknadsandelar. APG har enastående erfarenhet av bästa försäljningspraxis, forskning, verktyg, system och processer för detta ändamål. APG:s unika "Sales Leadership Cadence<sup>SM</sup>" ger säljorganisationer en enhetlig, standardiserad syn på försäljning – oavsett vilken deras försäljningsstrategi är. Genom denna metod ser företagen att de också får konsekventa och ökade resultat.
3. Behov hos den övergripande organisationen att förbättra sitt folks prestationer – från enskilda medarbetare till ledande befattningshavare: Vår metod för talangoptimering använder en "Talent Architecture<sup>SM</sup>" som malar upp en 3-5 årsplan för hela organisationen. Den fokuserar särskilt på de viktiga stegen i chefsutvecklingen och klargör prestationer och utvecklingsbehov vartefter som en individ går vidare i sin karriär. Detta omfattar även behovet att anställda fattar bättre affärsbeslut. Med stöd av innovativa simuleringar och utbildningserfarenhet från kompetenta utvecklare som BTS, är väl rustade för att se till att varje anställd vet hur hans/hennes handlingar påverkar slutresultatet – och hur man kan fatta smartare, mer välinformerade beslut som kommer att bidra till framgång för deras organisationer.

## 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.

Vår lösning är systemet Advantage Way<sup>SM</sup>. Vi garanterar att när företag inför systemet Advantage Way<sup>SM</sup> kommer företagets organisation att uppnå dokumenterade affärsresultat samt högre produktivitet. För första gången kan utbildningens affärsresultat mätas – vilket är ett vederhäftigt bevis på dess värde för organisationen.

Advantage Way<sup>SM</sup> är ett resultat av det strategiska samarbetet med dr Robert O. Brinkerhoff, en välkänd auktoritet på effektivitet i och utvärdering av utbildning. Det baseras på över 30 års forskning och praktiskt arbete, och har använts av ledande företag som Limited Brands, Boeing, Anheuser-Busch, Children's Healthcare of Atlanta och många fler.

### Direkt koppling till affärsresultat

Advantage Way<sup>SM</sup>-systemet:

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

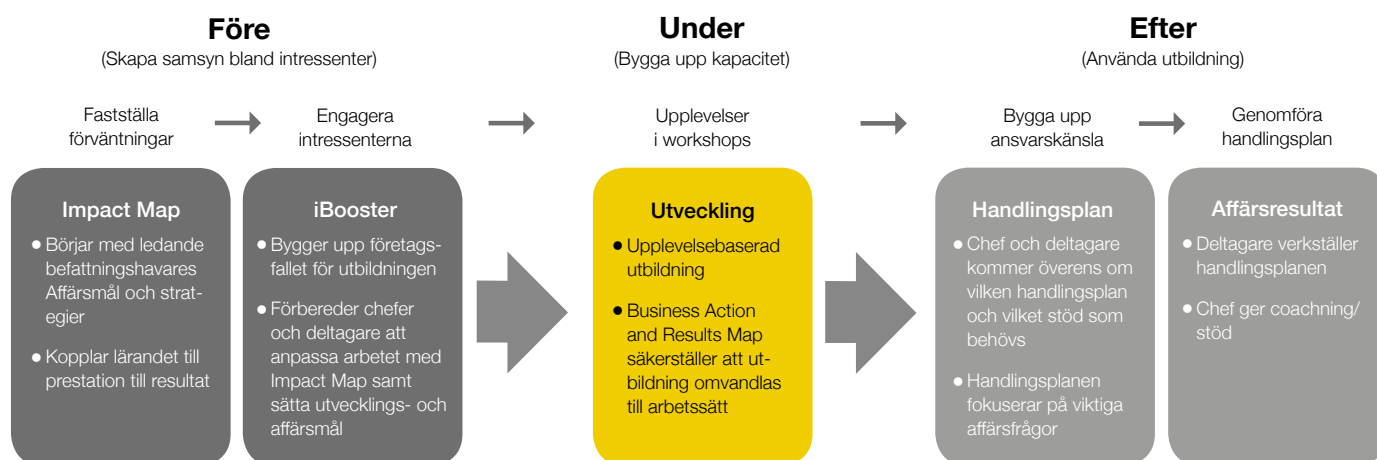
Advantage Way<sup>SM</sup>-systemet inkluderar den senaste utvecklingen för dem som arbetar med HRD och lättanvända verktyg för chefer och medarbetare, som alla syftar till att leverera bättre affärsresultat från utbildning. Systemet är lätt att införa, och gör att företagen kan konvertera utbildning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

### Fördelar för företaget

När Advantage Way<sup>SM</sup>-systemet blir en integrerad del av utbildningskulturen kommer företagen att upptäcka att:

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

"När Advantage Way<sup>SM</sup> systemet blir en integrerad del av utbildningskulturen leder det till fördubblade eller tredubblade affärsresultat."



# Finansiell information

BTS-aktien	54-55
Fem år i sammandrag	56-58
Förvaltningsberättelse	59-62
Koncernens resultaträkningar	63
Koncernens balansräkningar	64-65
Koncernens kassaflödesanalyser	66
Moderbolagets resultaträkningar	67
Moderbolagets balansräkningar	68-69
Moderbolagets kassaflödesanalyser	70
Koncernens rapport över förändringar i eget kapital	71
Moderbolagets förändringar i eget kapital	72
Noter till årsredovisningen	73-87
Revisionsberättelse	88-89



# BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 215 457 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 17 792 570 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 2014 uppgick antalet aktieägare till 863 (682)

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.

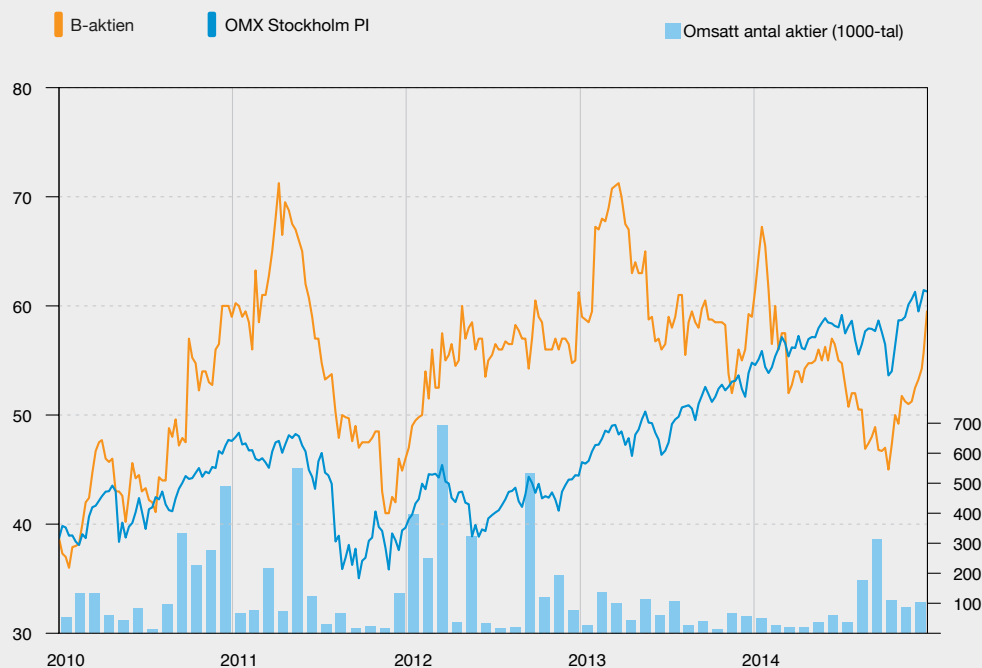
## Utdelningspolicy

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

SEK	2014	2013	2012	2011	2010
Aktiekurs 31 december	59,50	59,00	61,25	46,00	59,00
Resultat per aktie	3,01	2,57	3,53	3,20	3,28
P/E-tal 31 december	19,8	23,0	17,4	14,4	18,0
Likvida medel per aktie 31 december	6,13	5,85	5,25	4,68	4,90
Eget kapital per aktie 31 december	23,30	19,14	18,08	17,19	15,50
Utdelning per aktie	1,75 <sup>1</sup>	1,75	1,75	1,60	1,50

<sup>1</sup> Föreslagen utdelning.

## BTS Group AB aktiekursutveckling 2010–2014



## Aktiekapital

Förändring av kapitalet

År	Transaktion	Ökning av aktie- kapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp, SEK
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	00:10
1999	Nyemission	8 200	108 200		82 000	1 082 000	00:10
2001	Fondemission	4 219 800	4 328 000			1 082 000	04:00
2001	Split 4:1		4 328 000	1 319 700	1 926 300	4 328 000	01:00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			-1 475 000	1 475 000	4 328 000	01:00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	01:00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	01:00
2006	Split 3:1		5 897 300	569 200	11 225 400	17 691 900	00:33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	00:33
2012	Nyemission	5 922	6 022 022		17 765	18 066 065	00:33
2013	Nyemission	174 601	6 196 623		523 805	18 589 870	00:33
2014	Nyemission	18 834	6 215 457		56 500	18 646 370	00:33

## Tio största aktieägarna

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund inkl bolag	816 000	3 189 034	4 005 034	21,5	43,1
Stefan af Petersens inkl bolag	37 800	2 293 095	2 330 895	12,5	10,2
Placeringsfond Småbolagsfond Norden	0	1 774 716	1 774 716	9,5	6,7
Swedbank Robur Småbolagsfond Sverige	0	1 321 230	1 321 230	7,1	5,0
Lannebo Micro Cap	0	1 280 490	1 280 490	6,9	4,9
Stefan Hellberg inkl bolag	0	893 994	893 994	4,8	3,4
Lannebo Microcap II	0	880 598	880 598	4,7	3,3
Jonas Åkerman	0	879 350	879 350	4,7	3,3
Nordea Småbolagsfond Sverige	0	428 775	428 775	2,3	1,6
AMF Aktiefond Småbolag	0	384 007	384 007	2,1	1,5
<b>10 Största Aktieägarna</b>	<b>853 800</b>	<b>13 283 295</b>	<b>14 137 095</b>	<b>76,1</b>	<b>83,0</b>
Totalt resterande ägare	0	4 509 275	4 509 275	23,9	17,0
<b>Summa alla ägare</b>	<b>853 800</b>	<b>17 792 570</b>	<b>18 646 370</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

# Fem år i sammandrag

## Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2014	2013	2012	2011	2010
Nettoomsättning	781,5	688,2	770,5	697,7	694,6
Rörelsekostnader	-690,0	-610,4	-666,0	-602,1	-592,2
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-6,5	-6,3	-5,8	-4,0	-3,4
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-2,6	-1,7	-1,4	-2,4	-7,0
<b>Rörelseresultat</b>	<b>82,4</b>	<b>69,8</b>	<b>97,4</b>	<b>89,2</b>	<b>92,0</b>

## Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK	2014	2013	2012	2011	2010
BTS Nordamerika	362,2	311,5	385,8	345,8	345,8
BTS Europa	193,9	162,8	150,2	123,9	133,7
BTS Övriga marknader	128,3	122,4	131,9	107,9	73,4
APG	97,1	91,5	102,6	120,1	141,7
<b>Totalt</b>	<b>781,5</b>	<b>688,2</b>	<b>770,5</b>	<b>697,7</b>	<b>694,6</b>

## Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar (EBITA) per operativ enhet

MSEK	2014	2013	2012	2011	2010
BTS Nordamerika	42,5	35,6	63,2	58,7	69,4
BTS Europa	26,8	26,7	21,3	11,7	14,0
BTS Övriga marknader	13,1	9,8	14,9	16,5	11,3
APG	2,6	-0,6	-0,6	4,7	4,3
<b>Totalt</b>	<b>85,0</b>	<b>71,5</b>	<b>98,8</b>	<b>91,6</b>	<b>99,0</b>

## Operativa enheter

**BTS Nordamerika** omfattar BTS verksamhet i Nordamerika exklusive APG.

**BTS Europa** omfattar verksamheterna i Belgien, Finland, Frankrike, Italien, Nederländerna, Spanien\*, Storbritannien, Sverige och Tyskland.

**BTS Övriga marknader** omfattar verksamheterna i Australien, Brasilien, Dubai, Indien, Japan, Kina, Mexico, Singapore, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan och Thailand.

**APG** omfattar verksamheten i Advantage Performance Group.

\*Spanien ingår från 2015-01-01 i BTS Övriga marknader

## Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2014	2013	2012	2011	2010
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	261,4	181,4	174,0	174,4	169,9
Kundfordringar	239,0	156,0	158,5	196,9	167,1
Övriga omsättningstillgångar	67,2	72,6	91,1	61,9	57,6
Kassa och bank	114,3	108,8	94,9	84,4	88,4
<b>Summa tillgångar</b>	<b>681,9</b>	<b>518,9</b>	<b>518,5</b>	<b>517,6</b>	<b>483,0</b>
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	434,5	355,8	326,6	310,2	280,1
Räntebärande skulder	–	–	–	9,3	28,0
Övriga icke räntebärande skulder	247,4	163,1	191,9	198,1	174,9
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>681,9</b>	<b>518,9</b>	<b>518,5</b>	<b>517,6</b>	<b>483,0</b>

## Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2014	2013	2012	2011	2010
Kassaflöde från den löpande verksamheten	44,8	47,6	59,7	49,3	65,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-21,0	-15,7	-14,4	-7,9	-4,6
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-32,9	-12,6	-27,9	-45,3	-44,4
Likvida medel vid årets början	108,8	94,9	84,4	88,4	75,4
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-9,1</b>	<b>19,3</b>	<b>17,4</b>	<b>-3,9</b>	<b>16,1</b>
Omräkningsdifferenser i likvida medel	14,6	-5,4	-6,9	-0,1	-3,1
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>114,3</b>	<b>108,8</b>	<b>94,9</b>	<b>84,4</b>	<b>88,4</b>

## Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2014	2013	2012	2011	2010
Nettoomsättning	781,5	688,2	770,5	697,7	694,6
Rörelseresultat (EBIT)	82,4	69,8	97,4	89,2	92,0
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	10,5	10,1	12,6	12,8	13,2
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	85,0	71,5	98,8	91,6	99,0
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	10,9	10,4	12,8	13,1	14,3
Vinstmarginal, %	7,2	7,0	8,3	8,3	8,5
Resultat per aktie, SEK	3,01	2,57	3,53	3,20	3,28
Avkastning på eget kapital, %	14,2	14,0	19,6	19,6	22,0
Avkastning på operativt kapital, %	29,1	29,3	42,4	40,1	40,3
Operativt kapital	320,2	246,9	229,8	222,6	219,7
Eget kapital	434,5	355,8	326,6	310,2	280,1
Eget kapital per aktie, SEK	23,30	19,14	18,08	17,19	15,50
Soliditet, %	63,7	68,6	63,0	60,0	58,0
Utdelning per aktie, SEK	1,75 <sup>1</sup>	1,75	1,75	1,60	1,50
Kassaflöde	-9,1	19,3	17,4	-3,9	16,1
Likvida medel	114,3	108,8	94,9	84,4	88,4
Antal medarbetare vid årets slut	405	370	385	335	299
Antal medarbetare i medeltal	384	376	365	325	276
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,0	1,8	2,1	2,1	2,5

<sup>1</sup> Föreslagen utdelning.

### Definitioner

#### Rörelsemarginal

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

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

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

#### Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

#### Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier.

#### Avkastning på eget kapital

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

#### Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

#### Operativt kapital

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

#### Eget kapital per aktie

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

#### Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

#### Utdelning per aktie

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

#### Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

#### P/E-tal

Aktiens pris 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 2014. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

## Verksamhet

BTS Group AB är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag som stödjer företag att genomföra förändringar och förbättra affärsresultat. BTS är världsledande inom skräddarsydda affärssimuleringar och upplevelsebaserad inläring samt lösningar som hjälper organisationer att växa och bli framgångsrika genom förändrings- och förbättringsprocesser. BTS adderar värde främst inom tre områden; strategisk utveckling och affärsmannaskap, ledarskap och chefskap samt försäljning. BTS kunder är ofta ledande storföretag.

## Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning ökade under året med 12 procent och uppgick till 781,5 (688,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 9 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) ökade under året med 19 procent och uppgick till 85,0 (71,5) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 2,6 (1,7) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) ökade under året med 18 procent och uppgick till 82,4 (69,8) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 11 (10) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 11 (10) procent. Koncernens resultat före skatt för året ökade med 19 procent till 82,9 (69,7) MSEK.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 362,2 (311,5) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 10 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 42,5 (35,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 12 (11) procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 193,9 (162,8) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 13 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 26,8 (26,7) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 14 (16) procent.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 128,3 (122,4) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 5 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 13,1 (9,8) MSEK. Rörelse-

marginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 10 (8) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 97,1 (91,5) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 1 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 2,6 (-0,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 3 (-1) procent.

## Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 114,3 (108,8) MSEK. Koncernens räntebärande lån, som hänför sig till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 0,0 (0,0) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 434,5 (355,8) MSEK och soliditeten var 64 (69) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 44,8 (47,6) MSEK.

## Företagsförvärv

Under 2014 förvärvade BTS all affärsverksamhet inom de amerikanska företagen Sandra Hartog Associates, Inc. och Fenestra, Inc. innefattande personal, teknologi, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärkesrättigheter samt all utrustning, vilket kommer förstärka BTS position inom den snabbt växande marknaden för tjänster och teknologi inom assesment services. Förvärvet är ett inkråmsförvärv och har genomförts genom BTS dotterbolag BTS USA Inc.

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

Styrelsen föreslår att årsstämman 2015 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2014, se not 6.

## Medarbetare

Antalet anställda inom BTS Group per den 31 december var 405 (370). Genomsnittligt antal anställda under året var 384 (376) medarbetare.

## Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 646 370, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 792 570 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie. Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelser av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har två aktieägare, Henrik Ekelund och Stefan af Petersens, vardera med ett innehav som vid utgången av 2014 översteg tio procent av rösterna. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse

eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

### **Moderbolaget**

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 1,9 (1,8) MSEK och resultatet efter finansnetto till 30,0 (14,3) MSEK. Likvida medel uppgick till 2,2 (5,0) MSEK.

### **Utsikter för 2015**

Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

### **Marknadsutveckling**

Marknaden för BTS tjänster har under 2014 utvecklats positivt i Nordamerika, där kunderna visar ökad investeringsvilja.

### **Information om risker och osäkerhetsfaktorer**

#### **Marknadsrisker**

##### *Konjunkturkänslighet*

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

##### *Beroendet av enskilda kunder*

Under 2014 stod BTS tio största kunder för 25 procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

##### *Inga branscher dominerar*

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

##### *Geografisk spridning*

46 procent av BTS försäljning under 2014 skedde i den operativa enheten Nordamerika. Europa svarade för 25 procent, Övriga marknader svarade för 16 procent och APG för 13 procent. Under senare år har BTS ökat sin närvaro på marknaderna i Asien, Australien,

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

##### *Immateriell egendom*

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

##### *Kompetensförsörjning*

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

##### *Personberoende*

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

#### **Finansiella risker**

För BTS är en effektiv och systematisk bedömning av finansiella och affärsmässiga risker viktig. Koncernens finanspolicy anger riktlinjer och mål för hanteringen av finansiella risker inom koncernen. Finansiering och riskhantering är centraliserade till koncernekonomifunktionen. All valutahantering och kreditgivning till kunder hanteras av dotterbolagen inom ramen för policyn. För utförligare beskrivning, se Not 2 Redovisningsprinciper och Not 18 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

### Valutarisker

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

	Procentuell förändring	Förändring KSEK*
SEK/USD	+/-10%	8 744
SEK/EUR	+/-10%	1 561
SEK/GBP	+/-10%	1 161

\*Baserat på 2014 års siffror

### Kreditrisker

BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter. BTS kundfordringar är fördelade på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 16 520 (14 318) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

### Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2014	2013	2012	2011	2010
Nettoomsättning	781 454	688 234	770 548	697 730	694 650
Rörelsekostnader	-690 035	-610 439	-665 972	-602 116	-592 285
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-6 464	-6 267	-5 761	-4 036	-3 342
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-2 568	-1 685	-1 418	-2 409	-6 981
<b>Rörelseresultat</b>	<b>82 387</b>	<b>69 842</b>	<b>97 396</b>	<b>89 169</b>	<b>92 042</b>
Rörelsemarginal EBIT, %	11	10	13	13	13
Antal medarbetare vid årets slut	405	370	385	335	299
Antal medarbetare i medeltal	384	376	365	325	276
Nettoomsättning per anställd	2 035	1 830	2 111	2 147	2 517

### Likviditets- och ränterisker

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

### Forskning och utveckling

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



### Händelser efter räkenskapsårets utgång

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

### Förslag till vinstdisposition

#### Moderbolaget

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserat resultat	27 555 178
Årets resultat	29 299 607
<b>Summa</b>	<b>56 854 785</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

	SEK
Till aktieägarna utdelas 1,75 SEK per aktie, totalt	32 631 148
I ny räkning överförs	24 223 637
<b>Summa</b>	<b>56 854 785</b>

Utdelningen föreslås utbetalas den 15 maj 2015.

### Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet till 99 procent och koncernens soliditet till 62 procent. Såväl soliditeten som likviditeten bedöms betryggande. Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen ej förhindrar bolaget att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt eller att göra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i ABL 17 kap 3 § 2-3 st (försiktighetsregeln).

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

# Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2014	2013
<b>Nettoomsättning</b>	9	<b>781 454</b>	<b>688 234</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3,4,5	-333 692	-284 910
Personalkostnader	6	-356 343	-325 529
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7,8	-9 031	-7 953
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-699 066</b>	<b>-618 392</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	9	<b>82 388</b>	<b>69 842</b>
<i>Finansiella poster</i>	10		
Finansiella intäkter		857	565
Finansiella kostnader		-355	-724
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>502</b>	<b>-159</b>
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>82 890</b>	<b>69 683</b>
Skatt på årets resultat	11	-26 805	-21 848
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>56 085</b>	<b>47 835</b>
Årets resultat hänförlig till:			
Moderbolagets aktieägare		56 085	47 835
<b>Resultat per aktie</b> (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	12		
Resultat per aktie, före och efter utspädning, SEK		3,01	2,57
Antal aktier vid årets slut		18 646 370	18 589 870
Föreslagen utdelning per aktie, SEK	13	1,75	1,75

## Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2014	2013
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>56 085</b>	<b>47 835</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som senare kan återföras i resultaträkningen</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	17	52 474	-6 409
<b>Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt</b>		<b>52 474</b>	<b>-6 409</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>108 559</b>	<b>41 426</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		108 559	41 426

# Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2014-12-31	2013-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	7	207 045	143 033
Andra immateriella anläggningstillgångar	7	31 702	16 603
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	8	13 927	13 716
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	15	2 041	1 201
Andra långfristiga fordringar	18	6 704	6 888
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>261 419</b>	<b>181 441</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	18	239 005	155 980
Övriga fordringar	18	5 045	4 855
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	62 112	67 759
Summa kortfristiga fordringar		306 162	228 594
Likvida medel		114 293	108 833
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>420 455</b>	<b>337 427</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>681 874</b>	<b>518 868</b>

KSEK	NOT	2014-12-31	2013-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	17		
Aktiekapital		6 215	6 197
Övrigt tillskjutet kapital		62 692	60 015
Reserver		-5 668	-58 142
Balanserad vinst inklusive årets resultat		371 266	347 713
<b>Summa eget kapital</b>		<b>434 505</b>	<b>355 783</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	18	153	213
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	18	22 458	16 971
Skatteskulder		28 693	19 189
Övriga kortfristiga skulder	18, 19	55 126	11 462
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	140 939	115 250
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>247 216</b>	<b>162 873</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>681 874</b>	<b>518 868</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	21	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>	22	-	-

# Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2014	2013
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		82 388	69 842
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		9 031	7 953
Finansiella poster	10	502	-159
Betald skatt för året		-19 466	-18 615
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		72 455	59 021
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		-54 628	2 499
Förändring av andra rörelsefordringar		1 768	18 402
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		25 218	-32 364
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-27 642	-11 462
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>44 813</b>	<b>47 559</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-4 719	-3 948
Förvärv av imateriella anläggningstillgångar		-16 322	-11 650
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-21 041</b>	<b>-15 598</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring övriga skulder		-339	-431
Nyemission		-	19 977
Utdelning till aktieägarna		-32 532	-32 184
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-32 871</b>	<b>-12 638</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-9 099</b>	<b>19 323</b>
Likvida medel vid årets början		108 833	94 910
Kursdifferens i likvida medel		14 559	-5 399
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>114 293</b>	<b>108 833</b>

# Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2014	2013
<b>Nettoomsättning</b>	3	<b>1 885</b>	<b>1 825</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3,4	-739	-841
Personalkostnader	6	-973	-973
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-1 712</b>	<b>-1 813</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>173</b>	<b>12</b>
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från andelar i koncernföretag	10	29 797	14 299
Ränteintäkter och liknande resultatposter		8	10
Räntekostnader och liknande resultatposter		-	-43
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>29 805</b>	<b>14 266</b>
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>29 978</b>	<b>14 278</b>
Skatt på årets resultat	11	-678	-682
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>29 300</b>	<b>13 596</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2014	2013
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>29 300</b>	<b>13 596</b>
Övrigt totalresultat		-	-
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>29 300</b>	<b>13 596</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		29 300	13 596

# Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2014-12-31	2013-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	14		
Andelar i koncernföretag		101 976	101 976
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>101 976</b>	<b>101 976</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		984	–
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	–	52
Summa kortfristiga fordringar		984	52
Likvida medel		2 227	5 013
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 211</b>	<b>5 066</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>105 187</b>	<b>107 042</b>

KSEK	NOT	2014-12-31	2013-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	17		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 215	6 197
Reservfond		41 390	41 390
Summa bundet eget kapital		47 605	47 586
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		27 555	43 815
Årets resultat		29 300	13 596
Summa fritt eget kapital		56 855	57 411
<b>Summa eget kapital</b>		<b>104 460</b>	<b>104 998</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		174	263
Skulder till koncernföretag		–	1 141
Skatteskulder		149	103
Övriga kortfristiga skulder		16	16
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	388	521
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>727</b>	<b>2 045</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>105 187</b>	<b>107 042</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	21	–	–
<b>Ansvarsförbindelser</b>	22	4 394	3 661



# Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2014	2013
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		173	12
Finansnetto	10	8	-32
Betald skatt för året		-631	-630
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-450	-651
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		-931	1 018
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		1 330	1 514
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		399	2 532
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-51</b>	<b>1 881</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Erhållen utdelning från dotterbolag		26 897	11 199
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>26 897</b>	<b>11 199</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Koncernbidrag		2 900	3 100
Nyemission		-	19 977
Utdelning till aktieägarna		-32 532	-32 184
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-29 632</b>	<b>-9 107</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		5 013	1 040
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>2 227</b>	<b>5 013</b>

# Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

Hänförligt till moderbolagets aktieägare

KSEK	NOT 17	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2013</b>		<b>6 022</b>	<b>40 213</b>	<b>-51 733</b>	<b>332 061</b>	<b>326 563</b>
<i>Totalresultat</i>						
Årets resultat					47 835	47 835
Övrigt totalresultat						
Omräkningsdifferenser				-6 409		-6 409
<i>Summa totalresultat</i>		0	0	-6 409	47 835	41 426
<i>Transaktioner med aktieägare</i>						
Nyemission		175	19 802			19 977
Utdelning till aktieägarna					-32 184	-32 184
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>		175	19 802	0	-32 184	-12 207
<b>Utgående balans per 31 december 2013</b>		<b>6 197</b>	<b>60 015</b>	<b>-58 142</b>	<b>347 713</b>	<b>355 783</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2014</b>		<b>6 197</b>	<b>60 015</b>	<b>-58 142</b>	<b>347 713</b>	<b>355 783</b>
<i>Totalresultat</i>						
Årets resultat					56 085	56 085
Övrigt totalresultat						
Omräkningsdifferenser				52 474		52 474
<i>Summa totalresultat</i>		0	0	52 474	56 085	108 559
<i>Transaktioner med aktieägare</i>						
Nyemission		18	2 677			2 695
Utdelning till aktieägarna					-32 532	-32 532
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>		18	2 677	0	-32 532	-29 837
<b>Utgående balans per 31 december 2014</b>		<b>6 215</b>	<b>62 692</b>	<b>-5 668</b>	<b>371 266</b>	<b>434 505</b>

# Moderbolagets förändringar i eget kapital

KSEK	NOT 17	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2013</b>		<b>6 022</b>	<b>41 390</b>	<b>29 651</b>	<b>26 545</b>	<b>103 608</b>
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>						
Överföring till balanserat resultat				26 545	-26 545	0
Periodens totalresultat					13 596	13 596
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning till aktieägarna				-32 184		-32 184
Nyemission		175		19 802		19 976
<b>Utgående balans per 31 december 2013</b>		<b>6 197</b>	<b>41 390</b>	<b>43 814</b>	<b>13 596</b>	<b>104 997</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2014</b>		<b>6 197</b>	<b>41 390</b>	<b>43 814</b>	<b>13 596</b>	<b>104 997</b>
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>						
Överföring till balanserat resultat				13 596	-13 596	0
Periodens totalresultat					29 300	29 300
<b>Transaktioner med aktieägare</b>						
Utdelning till aktieägarna				-32 532		-32 532
Nyemission		18		2 677		2 695
<b>Utgående balans per 31 december 2014</b>		<b>6 215</b>	<b>41 390</b>	<b>27 555</b>	<b>29 300</b>	<b>104 460</b>

# Noter till årsredovisningen

## NOT 1 – Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Moderbolaget är noterat på Nasdaq Stockholm. BTS är världsledande inom skräddarsydda affärssimuleringar och upplevelsebaserad inläring samt lösningar som hjälper organisationer att växa och bli framgångsrika genom förändrings- och förbättringsprocesser. BTS adderar värde främst inom tre områden; strategisk utveckling och affärsmannaskap, ledarskap och chefskap samt försäljning. BTS kunder är ofta ledande storföretag.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 8 april 2015.

## NOT 2 – Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

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

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

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i resultaträkningen vilket avviker från de redovisningsprinciper som tillämpas i koncernen.

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

### Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Nedan anges de standarder som koncernen tillämpar för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 och som har väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 10 "Koncernredovisning" bygger på redan existerande principer då den identifierar kontroll som den avgörande faktorn för att fastställa om ett företag ska inkluderas i koncernredovisningen. Standarden ger ytterligare vägledning för att bistå vid fastställandet av kontroll när detta är svårt att bedöma. Tillämpningen av standarden har inte haft någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 12 "Upplysningar om andelar i andra företag" omfattar upplysningskrav för dotterföretag, samarbetsarrangemang, intresseföretag och ej konsoliderade strukturerade företag.

### Nya standarder och tolkningar som ännu inte har tillämpats av koncernen

Ett antal nya standarder och tolkningar träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2014 och har inte tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Inga av dessa förväntas ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter med undantag av de som följer nedan:

IFRS 9 "Finansiella instrument" hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. Den fullständiga versionen av IFRS 9 gavs ut i juli 2014. Den ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 behåller en blandad värderingsansats men förenklar denna ansats i vissa avseenden. Det kommer att finnas 3 värderingskategorier för finansiella tillgångar, upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde över övrigt totalresultat och verkligt värde över resultaträkningen. Hur ett instrument ska klassificeras beror på företagets affärsmodell och instrumentets karaktäristika. Investeringar i eget kapitalinstrument ska redovisas till verkligt värde över resultaträkningen men det finns även en möjlighet att vid första redovisningstillfället redovisa instrumentet till verkligt värde över övrigt totalresultat. Ingen omklassificering till resultaträkningen kommer då ske vid avyttring av instrumentet. IFRS 9 inför också en ny modell för beräkning av kreditförlustreserv som utgår från förväntade kreditförluster. För finansiella skulder så ändras inte klassificeringen och värderingen förutom i det fall då en skuld redovisas till verkligt värde över resultaträkningen baserat på verkligt värde alternativet. Värdeförändringar hänförliga till förändringar i egen kreditrisk ska då redovisas i övrigt totalresultat.

IFRS 9 minskar kraven för tillämpning av säkringsredovisning genom att 80-125-kriteriet ersätts med krav på ekonomisk relation mellan säkringsinstrument och säkrat föremål och att säkringskvoten ska vara samma som används i riskhanteringen. Även säkringsdokumentationen ändras lite jämfört med den som tas fram under IAS 39. Standarden ska tillämpas för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Tidigare tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

IFRS 15 "Revenue from contracts with customers" reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. De principer som IFRS 15 bygger på ska ge användare av finansiella rapporter mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningskyldigheten innebär att information om intäktslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt ska lämnas. En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten och har möjlighet att använda och erhåller nyttan från varan eller tjänsten.

IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande SIC och IFRIC.

IFRS 15 träder ikraft den 1 januari 2017. Förtida tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

### Koncernredovisning

Dotterföretag är alla företag (inklusive strukturerade företag) över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

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

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

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

När koncernen inte längre har ett bestämmande inflytande, värderas varje kvarvarande innehav till verkligt värde per den tidpunkt när den förlorar det bestämmande inflytandet. Ändringen i redovisat värde redovisas i resultaträkningen. Det verkliga värdet används som det första redovisade värdet och utgör grund för den fortsatta redovisningen av det kvarvarande innehavet som intresseföretag, joint venture eller finansiell tillgång. Alla belopp avseende den avyttrade enheten som tidigare redovisats i övrigt totalresultat, redovisas som om koncernen direkt hade avyttrat de hänförliga tillgångarna eller skulderna. Detta kan medföra att belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat omklassificeras till resultatet.

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

Alla transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande redovisas i eget kapital om de inte medför någon ändring i det bestämmande inflytandet.

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

#### Kurserna för koncernen relevanta valutor var:

	genomsnitt 2014	31 december 2014	genomsnitt 2013	31 december 2013
USD	6,85	7,81	6,51	6,51
EUR	9,09	9,52	8,65	8,94
GBP	11,28	12,14	10,20	10,73
AUD	6,17	6,37	6,30	5,76
SGD	5,41	5,91	5,21	5,13
ZAR	0,63	0,67	0,68	0,62
MXN	0,52	0,53	0,51	0,50

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 mervärdesskatt i förekommande fall.

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.

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

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

#### Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

#### Ersättningar till anställda

##### Pensioner

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

##### Aktierelaterade ersättningar

BTS Group AB ställde ut personaloptioner till koncernens medarbetare under 2009. Programmet möjliggjorde för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna redovisades som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknades vid tilldelningstidpunkten och fördelade över intjänandeperioden enligt Black & Scholes modell och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisades motsvarade det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntades bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som del av ersättningen för den anställdes arbete kostnadsförs fördelade på de perioder under vilka tjänsterna utfördes. Avsättning för sociala avgifter baserades på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället, och det verkliga värdet beräknades med samma värderingsmodell och parametervärden som användes när optionerna ställdes ut. Optionsprogrammet löpte ut under 2013.

##### Avsättningar

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

## Upplåning

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs.

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

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

## Inkomstskatter

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

Aktuell skatt är skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Hit hör även justering av tidigare perioders aktuella skatt.

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.

## Segmentsrapportering

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentens resultat. I koncernen är det VD som är den som fattar strategiska beslut. BTS rörelsesegment är koncernens operativa enheter BTS Nordamerika, BTS Europa, BTS Övriga marknader och APG. 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 linjärt i resultaträkningen över leasing-perioden

## Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av

tillgången. Avskrivningar enligt plan görs linjärt baserat på anskaffningsvärde och bedömd nyttjandeperiod. För befintliga tillgångar tillämpas följande avskrivningstider:

- inventarier och installationer, 3-6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

## Immateriella tillgångar

### Goodwill

Goodwill värderas initialt till det belopp varmed en total köpeskillning för förvärvade tillgångar överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillningen är lägre än verkligt värde på förvärvade nettotillgångar, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen. Nedskrivningstest görs årligen, eller oftare, om det finns indikation på värdenedgång.

### 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 kvarvarande nyttjandeperioden (10 år).

### Nedskrivningar

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

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

Återvinningsvärdena baseras på nyttjande, beräknat som nuvärden av framtida tillväxt och resultatprognoser över en flerårsperiod med beaktande

av extrapolerade kassaflöden bortom denna flerårsperiod. Nedskrivningstest genomförs på rörelsesegmentsnivå, vilken är den lägsta nivå i bolaget för vilken goodwill övervakas.

Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad och återförs inte.

### **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 påverkat endast den perioden.

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

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod enligt ovan beskriven princip. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter fastställs genom beräkning av nyttjandevärde. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras, se Not 7.

### **Fastställande av tilläggsköpeskillning**

För att i förekommande fall kunna fastställa anteciperad tilläggsköpeskillning görs för koncernen realistiska uppskattningar av framtida tillväxt och resultat 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 erlægga kontanter eller annan finansiell tillgång, eller byta ett finansiellt instrument mot ett annat.

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

### **Lånefordringar och kundfordringar**

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

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

framtida kassaflöde. Reservering för osäkra kundfordringar görs efter prövning i varje enskilt fall.

### **Likvida medel**

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

### **Finansiella skulder**

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

### **Omräkning av utländsk valuta**

#### **Funktionell valuta och rapportvaluta**

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksamt (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor (SEK), som är koncernens rapportvaluta.

#### **Transaktioner och balansposter**

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen eller den dag då posterna omvärderas. Valutakursvinster och valutaförluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

#### **Koncernföretag**

Resultat och finansiell ställning för alla koncernföretag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagens kurs,  
intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs,  
alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat.

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat.

#### **Kassaflödesanalys**

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

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

### NOT 3 – Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterbolag, se Not 14. Utöver transaktioner mellan koncernföretag har transaktioner med närstående (styrelse, VD och andra ledande befattningshavare) skett enligt Not 6.

#### Inköp och försäljning mellan koncernföretag

##### Koncernen

Vid leverans av tjänster mellan dotterbolag tillämpas marknadsmässiga villkor. Värdet av dessa framgår av Not 9.

Fordringar och skulder mellan koncernföretag hänför sig uteslutande till försäljnings- och inköpstransaktioner mellan bolagen. Värdet av dessa framgår av Not 9. Skulderna löper utan ränta.

##### Moderbolaget

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

### NOT 4 – Upplysning om revisionsarvode

#### Arvode och kostnadsersättning

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Öhrlings PricewaterhouseCoopers</b>				
Revisionsuppdrag	492	486	282	301
Övriga uppdrag	–	–	–	–
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	717	624	–	–
Övriga uppdrag	367	312	–	–
	<b>1 576</b>	<b>1 422</b>	<b>282</b>	<b>301</b>

### NOT 5 – Leasing- och hyresavtal

##### Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 26 154 (23 456). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal uppgår till:

KSEK	
2015	23 609
2016	15 963
2017	9 370
2018	6 807
2019	5 654
Därefter	0
<b>Summa</b>	<b>61 403</b>

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

### NOT 6 – Medeltal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader m.m.

#### Medeltal anställda

Koncernen	2014		2013	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<b>Dotterbolag</b>				
Sverige	23	14	22	15
Danmark	2	1	1	1
Finland	4	3	4	3
Belgien	4	2	3	2
Tyskland	3	1	3	1
Frankrike	4	2	4	2
Schweiz	2	1	2	1
Spanien	30	17	27	15
Storbritannien	32	16	30	14
Nederländerna	3	3	4	4
USA	179	112	187	114
Australien	17	13	16	12
Mexiko	11	6	13	7
Brasilien	8	4	9	4
Singapore	12	5	11	5
Sydafrika	16	6	16	5
Japan	5	4	3	3
Indien	17	12	11	8
Korea	3	2	2	1
Taiwan	3	1	3	1
Kina	5	3	6	3
Thailand	1	1	1	1
<b>Koncernen totalt</b>	<b>384</b>	<b>229</b>	<b>376</b>	<b>221</b>

#### Könsfördelning ledande befattningshavare, %

	2014		2013	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande befattningshavare (exkl styrelse)	0	100	0	100
Styrelse moderbolag	20	80	20	80
Styrelse koncernen	0	100	8	92

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

##### Moderbolaget

Moderbolaget har under 2014 inte haft någon anställd personal.



## Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2014		2013	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
KSEK				
Dotterbolag	313 801	39 582	275 292	38 400
		10 015		8 602

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 1 916 (1 867). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

### Moderbolaget

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

KSEK		2014	2013
Michael Grindfors	styrelsens ordförande	275	275
Mariana Burenstam Linder	ledamot	125	125
Stefan Gardefjord	ledamot	170*	170*
Dag Sehlin	ledamot	170*	170*
<b>Summa</b>		<b>740</b>	<b>740</b>

\*varav utskottsarvode 45 (45)

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare.

## Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelse/vd och övriga anställda

Koncernen	2014		2013	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>I Sverige</b>				
Moderbolag	740	–	740	–
Dotterbolag	2 870	21 379	3 422	19 784
<b>Summa Sverige</b>	<b>3 610</b>	<b>21 379</b>	<b>4 162</b>	<b>19 784</b>
<b>Utanför Sverige</b>				
USA	7 076	183 430	4 367	158 967
Europa	12 981	31 690	12 984	26 360
Övriga	4 586	49 049	4 874	43 795
<b>Summa utanför Sverige</b>	<b>24 643</b>	<b>264 169</b>	<b>22 224</b>	<b>229 122</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>28 253</b>	<b>285 548</b>	<b>26 386</b>	<b>248 906</b>

## Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

### Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

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

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

Styrelsen äger rätt att frånga ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser föreslå årsstämman oförändrade principer för 2015.

### Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

Ersättning utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader.

Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 11 680 (8 728), varav pensionskostnader 1 464 (1 395). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 3 516 (3 004), varav rörlig ersättning 317 (0). 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 erlaggs 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 andra ledande befattningshavare är berättigad till avgångsvederlag.

Till andra ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 6 699 (4 329), varav rörlig ersättning 2 317 (87). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i intervallet 13-20 procent av den fasta ersättningen och erlaggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

### Aktierelaterade ersättningar

#### Personaloptionsprogram 2009/2013

På årsstämman 2009 beslutades om att införa personaloptionsprogram 2009/2013 som möjliggjorde aktieförvärv i BTS för de anställda. Tilldelning fick 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 kunde komma att tilldelas personaloptioner och programmet omfattade 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. Av årsstämman utsedda styrelseledamöter och som inte tillika är anställda av bolaget eller annat koncernbolag respektive moderbolagets verkställande direktör, skulle inte tilldelas några personaloptioner. Optionsprogrammet löpte ut under 2013.

Varje personaloption som tilldelats anställda gav innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 37,70 kronor. Varje personaloption hade en löptid om fyra år. Optionerna var försedda med intjänandevillkor som innebar att de kunde 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 var uppnådda. Personaloptioner för vilka utnyttjande ej medgavs förföll. Utnyttjande av optionerna förutsatte i princip även anställning vid tidpunkten för nyttjandet.

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

	2014		2013	
	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	–	–	37,70	630
Tilldelade	–	–	–	–
Utnyttjade	–	–	37,70	–512
Förfallna	–	–	37,70	–118
Per 31 december	–	–	37,70	0

Värdet av personaloptionerna beräknades med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 31 augusti 2009 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar. Med hänsyn till de prestationsrelaterade villkoren och med antagande av årlig personalomsättning uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden som enligt IFRS 2 årligen periodiserades under intjänandeperioden.

Sociala avgifter har redovisats som kostnad under intjänandeperioden med anknutna avsättningar i förekommande fall. Värdet på avsättningarna och redovisade kostnader omvärderades löpande utifrån värdeutvecklingen på personaloptionerna.

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

Totalt har 529 570 teckningsoptioner enligt ovan utnyttjas för teckning av nya aktier vilket ökat bolagets aktiekapital med 176 523 kr och medfört en utspädning motsvarande 3 procent av aktiekapitalet och 2 procent av röstetalet för samtliga aktier.

## NOT 7 – Immateriella anläggningstillgångar

### Koncernen

#### Goodwill

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	146 759	138 410
Förvärv	37 402	8 487
Omräkningsdifferens	26 610	–138
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	210 771	146 759
Ingående ackumulerade nedskrivningar	–3 726	–3 726
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–3 726	–3 726
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>207 045</b>	<b>143 033</b>

#### Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
<b>Franchisetagarrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	8 047	8 056
Omräkningsdifferens	1 611	–9
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 658	8 047
Ingående ackumulerade avskrivningar	3 901	3 368
Årets avskrivningar	565	536
Omräkningsdifferens	859	–4
Utgående ackumulerade avskrivningar	5 325	3 901
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>4 333</b>	<b>4 147</b>

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
<b>Teknologi, produkter &amp; programvaror</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	34 812	32 951
Förvärv	9 133	1 898
Omräkningsdifferens	6 973	–36
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	50 918	34 812
Ingående ackumulerade avskrivningar	28 386	28 227
Årets avskrivningar	708	190
Omräkningsdifferens	6 441	–31
Utgående ackumulerade avskrivningar	35 535	28 386
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>15 383</b>	<b>6 427</b>

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
<b>Kundrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	4 015	3 386
Förvärv	2 784	633
Omräkningsdifferens	804	-4
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	7 603	4 015
Ingående ackumulerade avskrivningar	2 259	2 051
Årets avskrivningar	364	210
Omräkningsdifferens	571	-2
Utgående ackumulerade avskrivningar	3 194	2 259
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>4 409</b>	<b>1 756</b>

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
<b>Varumärken</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	9 805	9 183
Förvärv	2 784	633
Omräkningsdifferens	1 964	-10
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	14 553	9 805
Ingående ackumulerade avskrivningar	5 532	4 789
Årets avskrivningar	931	749
Omräkningsdifferens	513	-5
Utgående ackumulerade avskrivningar	6 976	5 532
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>7 577</b>	<b>4 273</b>
<b>Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar</b>	<b>31 702</b>	<b>16 603</b>

#### Nedskrivningstest

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

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

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

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

Efter gjorda nedskrivningstester har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2014-12-31.

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

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

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

#### Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

##### Koncernen

KSEK	Nord-amerika	Europa	Övriga marknader	APG	Totalt
2014-12-31					
Goodwill	170 357	6 912	3 238	26 538	207 045
Franchisetagarrelationer				4 333	4 333
Kundrelationer	4 409				4 409
Produkter, Teknologi & Programvaror	15 383				15 383
Varumärken	7 577				7 577
<b>Summa</b>	<b>197 726</b>	<b>6 912</b>	<b>3 238</b>	<b>30 871</b>	<b>238 747</b>

KSEK	Nord-amerika	Europa	Övriga marknader	APG	Totalt
2013-12-31					
Goodwill	110 772	6 912	3 238	22 111	143 033
Franchisetagarrelationer				4 147	4 147
Kundrelationer	1 756				1 756
Produkter, Teknologi & Programvaror	6 427				6 427
Varumärken	4 273				4 273
<b>Summa</b>	<b>123 228</b>	<b>6 912</b>	<b>3 238</b>	<b>26 258</b>	<b>159 636</b>

## NOT 8 – Materiella anläggningstillgångar

### Koncernen

#### Inventarier

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	44 608	42 236
Inköp	5 140	3 948
Utrangeringar	-2 720	-759
Omräkningsdifferens	7 126	-818
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	54 154	44 608
Ingående ackumulerade avskrivningar	30 891	25 940
Utrangeringar	6 464	6 267
Årets avskrivningar	-2 720	-759
Omräkningsdifferens	5 592	-557
Utgående ackumulerade avskrivningar	40 227	30 892
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>13 927</b>	<b>13 716</b>

## NOT 9 – Rapportering per segment

### Koncernen

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras genom de operativa enheterna BTS Nordamerika, BTS Europa, BTS Övriga marknader och APG, vilka utgör koncernens segment. BTS Övriga marknader omfattar verksamheterna i Australien, Asien, Latinamerika och Sydafrika. APG är verksam i Nordamerika. Fakturering av tjänster mellan de operativa enheterna sker genom att tillhandahållen tid faktureras på marknadsmässiga villkor.

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

KSEK	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		APG		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Intäkter</b>												
Extern försäljning	362 225	311 484	193 873	162 797	128 278	122 418	97 078	91 535			781 454	688 234
Intern försäljning	67 035	47 563	28 504	55 121	13 554	18 967	829	440	-109 922	-122 090	0	0
<b>Summa intäkter</b>	<b>429 260</b>	<b>359 047</b>	<b>222 377</b>	<b>217 918</b>	<b>141 832</b>	<b>141 385</b>	<b>97 907</b>	<b>91 975</b>	<b>-109 922</b>	<b>-122 090</b>	<b>781 454</b>	<b>688 234</b>
Rörelseresultat	42 115	36 069	13 960	16 324	20 404	14 666	5 909	2 783			82 388	69 842
Finansiella intäkter									857	565	857	565
Finansiella kostnader									-355	-724	-355	-724
Skatt på årets resultat									-26 805	-21 848	-26 805	-21 848
<b>Årets resultat</b>											<b>56 085</b>	<b>47 835</b>
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	451 287	307 312	145 613	121 229	97 352	81 137	35 873	28 527	-48 251	-19 337	681 874	518 868
Skulder	182 362	93 217	59 611	48 407	31 831	22 625	21 815	18 174	-48 251	-19 337	247 368	163 086
Investeringar	18 823	14 789	991	339	1 180	469	47	78			21 041	15 674
Avskrivningar materiella tillgångar	-4 226	-3 663	-1 016	-1 422	-1 194	-1 162	-27	-20			-6 464	-6 267
Avskrivningar immateriella tillgångar	-2 003	-1 149	-	-	-	-	-565	-537			-2 568	-1 685

Koncernens totala försäljning är fördelad på följande intäktslag: kundpassningar 189 979 (154 159), seminarier 421 580 (385 472), licenser 114 782 (105 440) och övriga intäkter 55 113 (43 163).

Av koncernens totala intäkter avser 49 221 (41 180) sätelandet Sverige. Värdet på koncernens anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 47 (39).

## NOT 10 – Finansiella poster

### Koncernen

KSEK	2014	2013
Ränteintäkter	857	565
Summa finansiella intäkter	857	565
Valutaförluster	-240	-546
Räntekostnader	-115	-178
Summa finansiella kostnader	-355	-724
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>502</b>	<b>-159</b>

### Moderbolaget

KSEK	2014	2013
<i>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar</i>		
Utdelning från dotterbolag	26 897	11 200
Koncernbidrag	2 900	3 100
	29 797	14 300
Ränteintäkter	8	10
Räntekostnader	-	-44
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>29 805</b>	<b>14 266</b>

## NOT 11 – Skatt på årets resultat

### Koncernen

KSEK	2014	2013
Inkomstskatter redovisade i resultaträkningen	-26 805	-21 848
Aktuell skattekostnad	-28 430	-22 042
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	979	-182
Uppskjuten skatteintäkt/-kostnad (+/-)	646	376
Årets skattekostnad	-26 805	-21 848

### Moderbolaget

KSEK	2014	2013
Aktuell skatt för året	-678	-682

## Avstämning av effektiv skatt

### Koncernen

KSEK	2014	2013
Resultat före skatt	82 890	69 683
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 22,0 %	-18 236	-15 330
Effekt av olika skattesatser	-8 516	-5 799
Ej avdragsgilla kostnader	-1 507	-658
Ej skattepliktiga intäkter	475	123
Skatt hänförlig till tidigare år	979	-182
Redovisad effektiv skatt	-26 805	-21 848
Effektiv skattesats	32,3%	31,4%

### Moderbolaget

KSEK	2014	2013
Resultat före skatt	29 978	14 278
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats 22,0 %	-6 595	-3 141
Utdelning från dotterbolag	5 917	2 464
Redovisad effektiv skatt	-678	-682
Effektiv skattesats	2,3%	4,8%

## NOT 12 – Resultat per aktie

### Koncernen

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

	2014	2013
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	56 085	47 835
Genomsnittligt antal aktier före och efter utspädning (tusental)	18 646	18 590
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	3,01	2,57

## NOT 13 – Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2014 uppgick till 32 532 KSEK (1,75 kr per aktie). Utdelning utbetald 2013 uppgick till 32 184 KSEK (1,75 kr per aktie). På årsstämma den 7 maj 2015 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2014 på 1,75 kr per aktie, 32 631 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

## NOT 14 – Finansiella anläggningstillgångar

### Moderbolaget

#### Andelar i koncernföretag

KSEK	Antal andelar	Kapitalandel i %	Bokfört värde 2014-12-31	Bokfört värde 2013-12-31
Moderbolagets innehav:				
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 456	7 456
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	77 430	77 430
BTS in London Ltd Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 833	6 833
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 Asia Pacific PTE Ltd Orgnr: 2008114642 Säte: Singapore	50 000	100	237	237
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	7 911	7 911
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	654
BTS Brussels NV Orgnr: 878.155.648 Säte: Bryssel	620 000	100	587	587
<b>Summa aktier i dotterbolag</b>			<b>101 976</b>	<b>101 976</b>
Ingående anskaffningsvärde			110 077	110 077
Akkumulerade avyttringar/nedskrivningar			-8 101	-8 101
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>			<b>101 976</b>	<b>101 976</b>

## NOT 15 – Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

### Koncernen

KSEK	2014	2013
Ingående balans, netto	1 201	1 054
Redovisat i årets resultat	646	376
Omräkningsdifferens	194	-229
<b>Utgående balans, netto</b>	<b>2 041</b>	<b>1 201</b>

Beloppet avser outnyttjade underskottsavdrag i dotterbolag som beräknas kunna utnyttjas under 2015.

## NOT 16 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

### Koncernen

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Upplupna intäkter	39 347	47 332
Förutbetalda hyror	2 781	2 687
Övriga poster	19 984	17 740
<b>Summa</b>	<b>62 112</b>	<b>67 759</b>

### Moderbolaget

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Övriga poster	-	52

## NOT 17 – Eget kapital

### Koncernen

Aktiekapitalet består av 853 800 aktier av serie A samt 17 792 570 aktier av serie B, totalt 18 646 370 aktier till ett totalt värde av 6 215 457 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 -5 668. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -58 142.

## NOT 18 – Finansiella instrument och finansiell riskhantering

### Principer för finansiering och finansiell riskhantering

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

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

### Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Övriga långfristiga fordringar	6 935	6 888
Kundfordringar	239 005	155 980
Likvida medel	114 293	108 833
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>360 233</b>	<b>271 701</b>
Övriga långfristiga skulder	153	213
Leverantörsskulder	22 458	16 971
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>22 611</b>	<b>17 184</b>

### Finansiella tillgångar

#### Lånefordringar och kundfordringar

Övriga långfristiga fordringar består främst av hyresdepositioner samt finansiella räntebärande fordringar på diverse motparter. Hyresdepositionerna har en förfallotid som bestäms av respektive hyreskontrakts löptid. Redovisat värde bedöms motsvara det verkliga värdet.

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 47 (44) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

## Koncernen

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
SEK	10 608	9 836
USD	131 530	79 001
GBP	32 814	21 263
EUR	42 871	21 726
Övriga valutor	21 182	24 155
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>239 005</b>	<b>155 980</b>

Historiskt har koncernen haft mycket låga kundförluster. Riskspridningen är god på företag, branscher och geografiska marknader. Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde och inga väsentliga nedskrivningar av kundfordringar har gjorts under året, samma princip som föregående år.

Totalt var per 31 december 2014 kundfordringar om 36 197 (26 870) förfallna mer än 30 dagar, exklusive kundfordringar för vilka avsättningar gjorts. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

## Koncernen

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Totala kundfordringar	239 005	155 980
varav förfallet > 30 dagar	20 078	14 889
varav förfallet > 60 dagar	16 119	11 981

## Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

## Finansiella skulder

De finansiella skulder som innehafts under året värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Vid utgången av 2014 bestod de finansiella skulderna av leverantörsskulder.

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

## Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisk kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Transaktionsexponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2014 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.

	Procentuell förändring	Förändring helåret 2014, KSEK
SEK/USD	+/-10%	8 744
SEK/EUR	+/-10%	1 561
SEK/GBP	+/-10%	1 161

## Kreditrisk

Med kreditrisk avses att bolagen helt eller delvis inte får betalt för kundfordringar. BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner och storleken på respektive kunds limit avgörs individuellt. Med kreditvärdig avses företag som med tillfredsställande resultat genomgått sedvanlig kreditkontroll. Meningen är att kreditgränserna skall avspeglade kundens betalningsförmåga. Inom BTS finns en god riskspridning då BTS kundfordringar och försäljning är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher.

Den maximala exponeringen för kreditrisk på kundfordringar vid årets slut uppgår till 239 005 (155 980). Verkligt värde överensstämmer med bokfört värde.

## Likviditets- och ränterisker

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

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 för ränteintäkter är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

## Koncernen

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Likvida medel	114 293	108 833
Outnyttjad del av checkräkningskredit	19 159	18 181
Tillgänglig likviditet	133 452	127 014

## 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 emissioner ske, utdelningar höjas eller sänkas, aktier utfärdas eller återköpas och tillgångar köpas eller säljas.

BTS finansiella mål – och ett mått på kapitalrisken – är vad gäller solvens att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Bolagets soliditet var vid årets slut 64 (69) procent.



## NOT 19 – Checkräkningskredit

### Koncernen

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Beviljad kreditlimit	19 159	18 181
Outnyttjad del	-19 159	-18 181
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Moderbolaget

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Beviljad kreditlimit	3 300	3 300
Outnyttjad del	-3 300	-3 300
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 20 – Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

### Koncernen

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Upplupna löner	51 101	36 085
Upplupna sociala avgifter	2 060	2 731
Förutbetalda intäkter	61 112	57 615
Övriga poster	26 666	18 819
<b>Summa</b>	<b>140 939</b>	<b>115 250</b>

### Moderbolaget

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Övriga poster	389	521

## NOT 21 – Ställda säkerheter

### Koncernen

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
<i>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</i>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

## NOT 22 – Ansvarförbindelse till förmån för koncernföretag

### Moderbolaget

KSEK	2014-12-31	2013-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	4 394	3 661

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 7 maj 2015.

Stockholm den 8 april 2015

Michael Grindfors  
Ordförande

Henrik Ekelund  
Verkställande direktör och styrelseledamot

Mariana Burenstam Linder  
Styrelseledamot

Stefan Gardefjord  
Styrelseledamot

Dag Sehlin  
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits 10 april 2015  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

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

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för BTS Group AB för år 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 58-87.

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen*

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### *Revisorns ansvar*

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

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga

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

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

### *Uttalanden*

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för BTS Group AB för år 2014.

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

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

### *Revisorns ansvar*

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

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

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

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

### *Uttalanden*

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

Stockholm den 10 april 2015  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor

# Styrning och ledning

Bolagsstyrningsrapport 91-94

Styrelse och revisorer 95

Ledande befattningshavare  
och Global Partners i BTS 96

Nyårsmarknaden på Dihua street i Taipei, Taiwan är välbesökt. Gatan är en del av den historiska Dadaocheng-området och en handelsplats sedan sen Qing-dynastin i mitten av 1800-talet.

# Bolagsstyrningsrapport 2014

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

Årsstämman	– 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 18 646 370, bestående av 853 800 A-aktier och 17 792 570 B-aktier. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

Den 31 december 2014 hade BTS Group AB 863 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 76,1 procent av aktierna och 83,0 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 55 i årsredovisningen.

## Årsstämma

BTS högsta beslutande organ är årsstämman. Kallelse till årsstämman skall offentliggöras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman och ske i Post- och Inrikes tidningar samt Svenska Dagbladet. Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken en viss avstämningssdag 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 2014

Årsstämman 2014 ägde rum tisdagen den 13 maj i bolagets lokaler i Stockholm. 23 aktieägare närvarade vilka representerande 77,4 % av antalet utestående aktier och 84,0 % av rösterna. Samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisor deltog i stämman. Bland annat fattades följande beslut:

- Resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för verksamhetsåret 2013 fastställdes.
- Föreslagen utdelning 1,75 SEK per aktie beslutades.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete skall utgå ett arvode om sammanlagt 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.
- För tiden intill slutet av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisor med Magnus Thorling som huvudansvarig revisor för revisionen.
- Instruktion till valberedningen innebärande bland annat att valberedningen skall utgöras av representanter för de tre röstmässigt största aktieägarna samt styrelsens ordförande baserat på Euroclear Sweden AB:s uppgifter per 30 september 2014.
- 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 årsstämman avseende:

- val av stämмоordförande
- val av styrelseordförande och övriga styrelseledamöter
- styrelsearvode; totalt och även uppdelat mellan ordförande och övriga styrelseledamöter samt i förekommande fall ersättning för utskotts- och kommittéarbete
- arvode till revisor

- i förekommande fall val av revisor och revisorssuppleant
- beslut om principer för utseende av valberedning.

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 27 oktober 2014. BTS tre största ägare i samråd med styrelsens ordförande Michael Grindfors utsåg Anders Dahl (representerande Henrik Ekelund), Stefan af Petersens (representerande sig själv), Ulf Hjalmarsson (representerande Lannebo Fonder) 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 2015 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 policy. BTS styrelse skall även säkerställa en korrekt informationsgivning till BTS olika intressenter.

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 13 maj 2014 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fem ledamöter utan suppleanter.

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

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

Information om styrelsens ledamöter finns på sidan 95 i årsredovisningen.

## Styrelsens arbete

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

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

Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet och valberedningen har informerats om innehållet i 2014 års utvärdering. Den utgör bland annat underlag för planering av styrelsearbetet kommande år.

## Styrelsens ersättning

Årsstämman den 13 maj 2014 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 ska utgå med totalt 90 000 kronor.

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

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

## Styrelsens sammansättning och oberoende 2014

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottsarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Michael Grindfors	Ordförande	2009		Ja	11/11
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	11/11
Henrik Ekelund	Ledamot	1986		Nej <sup>1</sup>	11/11
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	11/11
Dag Sehlin	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	11/11

<sup>1</sup> Henrik Ekelund är största aktieägare samt VD och koncernchef i BTS Group.

### Ersättningsutskottet

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

Styrelsen skall på årsstämman den 7 maj 2015 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 6.

### 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 ett år. Vid årsstämman 2014 omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers med huvudansvarig revisor Magnus Thorling för tiden fram intill slutet av årsstämman 2015.

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

Bolagets revisorer har för 2014 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har hittills bedömt att merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras.

### Ledande befattningshavare

BTS ledande befattningshavare består av:

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

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

### Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Årsstämman den 13 maj 2014 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

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

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

### Information och kommunikation

BTS 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 uppfattning att hög kvalitet i kommunikationsarbetet aktivt bidrar till att stärka förtroendet för bolag och ledning så att affärsmålen lättare uppnås.

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



### **Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen**

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

#### **Kontrollmiljö**

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

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

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

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

#### **Riskbedömning och kontrollaktiviteter**

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

### **Information och kommunikation**

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

#### **Uppföljning**

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

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

## **Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten**

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2014 på sidorna 91-94 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

Stockholm den 10 april 2015

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor

# Styrelse och revisorer



**Michael  
Grindfors**  
Född 1956.

Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2009.

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

Michael Grindfors är styrelseledamot i AlixPartners där han tidigare var VD. Han har också arbetat på ledande befattningar i New York och Norden inom bl.a. Boston Consulting Group, Goldman Sachs och Puma-Etonic-Tretorn. Michael Grindfors är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



**Henrik  
Ekelund**  
Född 1955.

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

*Aktieinnehav i BTS Group AB (inklusive bolag):*

816 000 aktier av serie A och 3 189 034 aktier av serie B.

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

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

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



**Dag Sehlin**  
Född 1945.

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

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



**Mariana  
Burenstam  
Linder**  
Född 1957.

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

*Övriga uppdrag:* Styrelseordförande i Advisa AB. Styrelseledamot i Latour AB.

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.



**Stefan  
Gardefjord**  
Född 1958.

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

*Aktieinnehav i BTS Group AB:* 20 000 aktier av serie B.

Stefan Gardefjord har varit VD för Logica Sverige AB och medlem i Logicas koncernledning och sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-datakoncernen, bl.a. som VD i olika dotterbolag, affärsområdeschef och koncernansvarig för marknad, försäljning och information. Stefan Gardefjord är gymnasieekonom.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB  
Huvudansvarig revisor:

**Magnus Thorling**  
Auktoriserad revisor

Ovanstående aktieinnehav avser förhållandet den 31 december 2014.

# Ledande befattningshavare och Global Partners i BTS



**Henrik Ekelund**

*Global Partner*

Född 1955.

VD och koncernchef för BTS Group AB.

Se föregående sida under Styrelse.



**Stefan Brown**

Född 1963.

CFO och vice VD för BTS Group AB.

Medarbetare i BTS sedan 1990.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:

21 190 aktier av serie B.



**Jonas Åkerman**

*Global Partner*

Född 1963.

Executive Vice President. VD för BTS USA.

Medarbetare i BTS sedan 1991.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 879 350 aktier av serie B.



**Rommin Adl**

*Global Partner*

Född 1964.

Executive Vice President.

Medarbetare i BTS sedan

1994.



**Philios Andreou**

*Global Partner*

Född 1967.

Executive Vice President.

VD för BTS Spanien och BTS

Latinamerika.

Medarbetare i BTS sedan  
2003.



**Todd Ehrlich**

*Global Partner*

Född 1968.

Executive Vice President.

Medarbetare i BTS sedan

1995.



**Stefan Hellberg**

*Global Partner*

Född 1957.

Executive Vice President.

Medarbetare i BTS sedan

1986.



**Peter Mulford**

*Global Partner*

Född 1968.

Executive Vice President.

Medarbetare i BTS sedan

1997.



**Dan Parisi**

*Global Partner*

Född 1968.

Executive Vice President.

Medarbetare i BTS sedan

1995.



**Jessica Parisi**

*Global Partner*

Född 1977.

Executive Vice President.

Medarbetare i BTS sedan

1999.



**Lou Schachter**

*Global Partner*

Född 1964.

Executive Vice President.

Medarbetare i BTS sedan

2006.



**Joel Sigrist**

*Global Partner*

Född 1972

Executive Vice President.

VD för BTS Europa.

Medarbetare i BTS sedan  
2003.



**Steve Toomey**

*Global Partner*

Född 1963

Executive Vice President.

Medarbetare i BTS sedan

1995.

**Advantage  
Performance  
Group Inc.**



**Jonathan Hodge**

Född 1972.

VD för APG. Medarbetare i BTS sedan 2006.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav  
avser förhållandet den 31 december 2014.

# Från strategi till genomförande

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

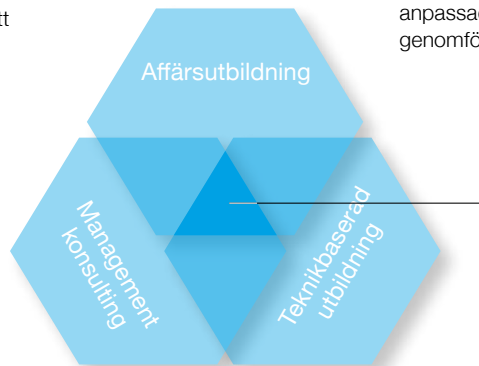
**BTS** program skapar en samsyn kring verksamhetens inriktning och viktiga resultatmål. Strategi utan samsyn på alla nivåer inom organisationen leder till ett bristfälligt genomförande.

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

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

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

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



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

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

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

# Information till aktieägarna

## Årsstämma 2015

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma torsdagen den 7 maj 2015 klockan 09.30 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar deltaga skall vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast torsdag den 30 april 2015 samt vara anmälda till BTS Group AB senast torsdag den 30 april 2015

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

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

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få deltaga i stämman, tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före torsdag den 30 april 2015.

## Utdelning

Styrelsen föreslår utdelning om 1,75 SEK per aktie.

## Rapporter och ekonomisk information 2015

Delårsrapporter:

Januari–mars	7 maj 2015
April–juni	21 augusti 2015
Juli–september	10 november 2015
Bokslutskommuniké	februari 2016

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

## Definitioner

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



Produktion: BTS Group AB, Corporate Communications i samarbete med Hill+Knowlton Strategies.

Bilder använda under licens från Shutterstock.com: Omslag och 53 Sfljo Cracho, 2-3 lapas77, 8-9 Jordan Tan, 11 och 12 Pressmaster, 18-19 Galyna Andrushko, 28 Rawpixel, 31 Elena Dijour, 34 Tsyhun, 41 psching, 44 el lobo, 45 isareshewin, 48-49 Allen. G, 51 EDHAR, 93 Charles Image. Övriga bilder: 23 fotolia.com, 25 Love Strandell, 5 och 95 Mats Högberg m fl. Tryck: Göteborgstryckeriet, april 2015.

**BTS STOCKHOLM**

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

**BTS AMSTERDAM**

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

**BTS AUSTIN**

401 Congress Avenue,  
Suite 1510  
Austin, Texas 78701  
USA  
Tel. +1 512 474 1416  
Fax. +1 512 474 1433

**BTS BANGALORE**

Vatika Business Center  
Divyasree Chambers,  
2nd floor, Wing A  
O'Shaugnessy Road,  
Langford Town  
Bangalore 560025  
Indien  
Tel. + 91 80 4291 1111  
(Ext: 116)

**BTS BANGKOK**

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

**BTS BILBAO**

c/o Simon Bolivar 27-1<sup>o</sup>,  
oficina n<sup>o</sup> 4  
48013 Bilbao  
Spanien  
Tel. +34 94 423 5594  
Fax. +34 94 423 6897

**BTS BRYSSSEL**

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

**BTS CHICAGO**

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

**BTS HELSINGFORS**

Stora Robertsgatan 4  
00120 Helsingfors  
Finland  
Tel. +358 9 4245 0330

**BTS JOHANNESBURG**

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

**BTS LONDON**

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

**BTS LOS ANGELES**

P.O. Box 10366  
Marina del Rey, CA 90295  
USA  
Tel. +1 424 202 6952

**BTS MADRID**

Calle Jos  Abascal 42,  
2<sup>o</sup> dcha  
28003 Madrid  
Spanien  
Tel. +34 91 417 5327  
Fax. +34 91 555 2433

**BTS MELBOURNE**

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

**BTS MEXICO CITY**

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

**BTS MUMBAI**

1404 and 1405A,  
14th Floor, DLH Park,  
Opposite MTNL Staff  
quarters,  
S.V. Road, Goregaon (West),  
Mumbai - 400062  
Maharashtra,  
Indien  
Tel. +91 22 6196 6800

**BTS MÜNCHEN**

Theresienhoehe 28  
80339 München  
Tyskland  
Tel. +49 89 244 40 7036

**BTS NEW YORK**

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

**BTS PARIS**

57, rue de Seine  
75006 Paris  
Frankrike  
Tel. +33 1 40 15 07 43

**BTS PHILADELPHIA**

6 Tower Bridge, Suite 540  
181 Washington Street  
Conshohocken, PA 19428  
USA  
Tel. +1 484 391 2900  
Fax. +1 484 391 2901

**BTS ROM**

Rome Barberini centre  
Via Antonio Salandra, 18  
0018 Rom  
Italien  
Tel. +39 06 4227 2308  
Fax: +39 06 4227 4000

**BTS SAN FRANCISCO**

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

**BTS SAO PAULO**

Rua Geraldo Flausino  
Gomes, 85, 4<sup>a</sup> andar  
Brooklin Novo  
04575-060 Sao Paulo-SP  
Brasilien  
Tel. +55 11 5505 2070  
Fax. +55 11 5505 2016

**BTS SCOTTSDALE**

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

**BTS SEOUL**

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

**BTS SHANGHAI**

1376 West Nanjing Road  
Suite 531, East Office Tower  
Shanghai Centre  
Shanghai 200040  
Kina  
Tel.: +86 21 6289 8688

**BTS SINGAPORE**

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

**BTS STAMFORD**

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

**BTS SYDNEY**

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

**BTS TAIPEI**

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

**BTS TOKYO**

Kojimachi Brighton Bldg 2F  
6-4-17 Kojimachi  
Chiyoda-ku, Tokyo  
102-0082, Japan  
Tel. +102-0083 6272 9973  
Fax. +102-0083 6672 9974

**ADVANTAGE  
PERFORMANCE GROUP**

100 Smith Ranch Road, Suite 306,  
San Rafael, CA 94903  
USA  
Tel. +1 800 494 6646  
Fax. +1 415 925 9512



*Catalysts for Profitability and Growth*

www.bts.com