

# Årsredovisning 2013

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



*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 BTSprocessen 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  
ANZ  
AT&T  
BBVA  
Chevron

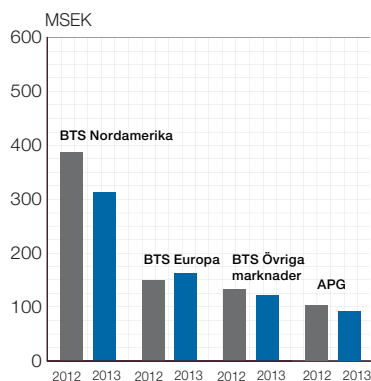
Cisco  
Coca-Cola  
DBS  
Deloitte  
Ericsson

GAP  
GlaxoSmithKline  
HP  
Microsoft  
National Australia Bank

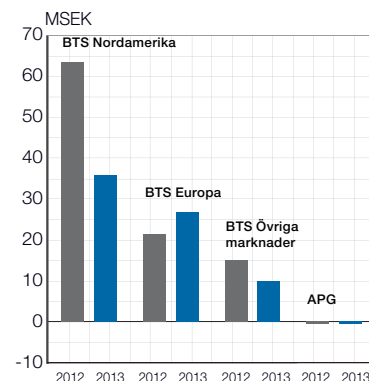
Oracle  
Salesforce.com  
Schindler  
Sony  
Standard Bank

Telefónica  
Unilever  
VMware  
Wärtsilä  
Xenel

### NETTOOMSÄTTNING PER OPERATIV ENHET



### RÖRELSERESULTAT (EBITA) PER OPERATIV ENHET

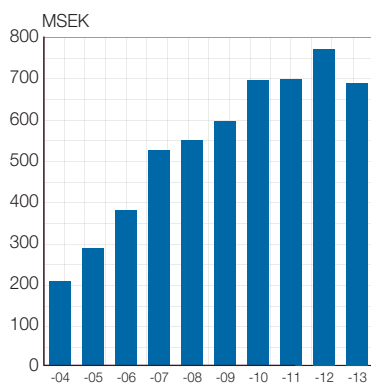


# konsult- och utbildningsföretag

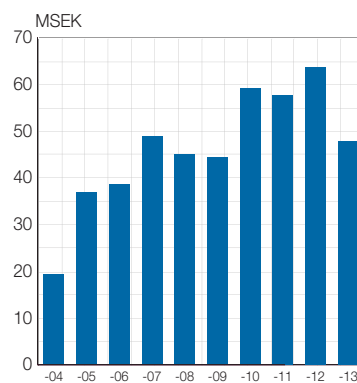
BTS har över 350 konsulter som arbetar med över 400 kunder, däribland 40 företag på den amerikanska Fortune 100-listan och 30 av världens största företag på Global Fortune 100-listan. BTS hjälper sina kunder från kontor över hela världen.



**NETTOOMSÄTTNING**



**RESULTAT EFTER SKATT**



# 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.

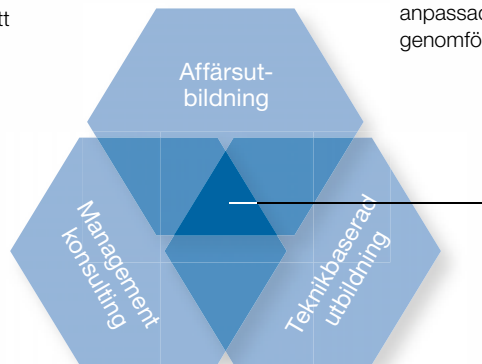
**BTS** program skapar en samsyn kring verksamhetens inriktning och viktiga resultatmål. Strategi utan samsyn på alla nivåer inom organisationen leder till ett bristfälligt genomförande.

**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 affärsstrategier.

- 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.”

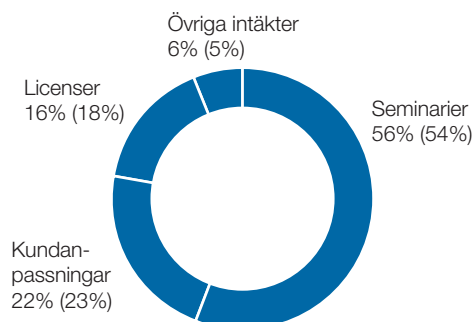
# 2013 i sammandrag

- ▶ Nettoomsättningen uppgick till 688,2 (770,5) MSEK.
- ▶ Tillväxten var -7 procent, rensat för valutakursförändringar.
- ▶ Rörelseresultatet (EBITA) minskade med 28 procent till 71,5 (98,8) MSEK.
- ▶ Resultatet före skatt minskade med 28 procent till 69,7 (96,7) MSEK.
- ▶ Resultatet efter skatt minskade med 25 procent till 47,8 (63,7) MSEK.
- ▶ Resultatet per aktie minskade med 27 procent till 2,57 (3,53) SEK.

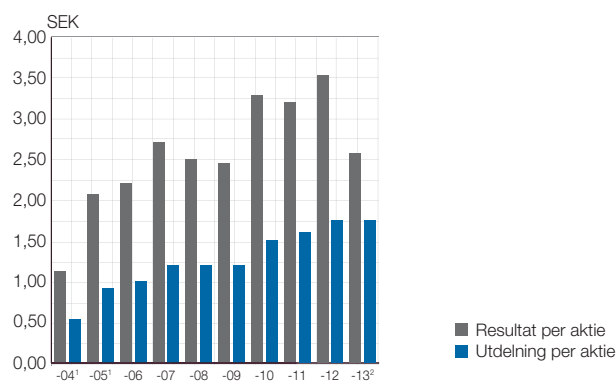
NYCKELTAL	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	688,2	770,5
EBITA, MSEK	71,5	98,8
Rörelseresultat, MSEK	69,8	97,4
Resultat före skatt, MSEK	69,7	96,7
Resultat efter skatt, MSEK	47,8	63,7
EBITA-marginal, %	10	13
Rörelsemarginal, %	10	13
Vinstmarginal, %	7	8
Rörelsekapital, MSEK	246,9	229,8

NYCKELTAL, forts,	2013	2012
Avkastning på eget kapital, %	14	20
Avkastning på rörelsekapital, %	29	42
Soliditet vid årets slut, %	69	63
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	47,6	59,7
Kassaflöde, MSEK	19,3	17,4
Likvida medel vid årets slut, MSEK	108,8	94,9
Genomsnittligt antal anställda	376	365
Antal anställda vid årets slut	370	385
Nettoomsättning per anställd, MSEK	1,8	2,1

## NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



## RESULTAT OCH UTDELNING PER AKTIE



<sup>1</sup> Resultat och utdelning per aktie 2004–2005 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	20–21
Fallstudier	22–24
Marknaden	26–28

## Affärsmodell och processer

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

## Organisation och samhällsansvar

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

## Advantage Performance Group

Advantage Performance Group	46–47
BTS Advantage Way <sup>SM</sup> System	48

## Finansiell information

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

## Styrning och ledning

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

## Aktieägarinformation

97

# Inledning

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

# Bättre företag – Bättre värld

De senaste tio åren har varit framgångsrika för världsekonomin. Trots den globala finanskrisen kan vi dra denna slutsats.

Världsekonomin har vuxit 40 procent under de senaste tio åren. 700 miljoner människor har kommit ur fattigdom. Sedan år 2000 har 28 länder övergått från fattiga till medelinkomstländer. I den utvecklade världen har vi sett – trots många ekonomiska utmaningar – betydande innovationer och kontinuerligt ökad produktivitet.

## Innovationer och produktivitet

De främsta drivkrafterna bakom dessa framsteg – vilka gör livet bättre i världens många hörn – är de kommersiella företagen och deras ständiga strävan efter innovation och produktivitet. När världen blir öppnare och marknader fria – 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. Produktivitetstillväxten – genom omfördelning av arbete och resurser, förbättrade processer, utbildning av anställda och kapitalinvesteringar – ger oss "mer för mindre" varje år.

## Fantastiskt genomförande

Vårt företag, BTS, är centralt medverkande i dessa processer för hundratals företag över hela världen.

I marknadsekonomins krafter av "creative destruction" finns det vinnare och förlorare. Det som skiljer vinnarna från förlorarna är effektivt genomförande av strategier och förändringar.

När BTS hjälper företag att öka innovationsförmågan, höja produktiviteten, skapa intäktstillväxt och bygga starkare ledarskap – är vårt jobb att bygga samsyn, engagemang och förmåga för att göra genomförandet effektivt. Vi brinner för vårt ansvar och för att våra kunder skall nå fantastiska resultat.

## Afrika

Afrika är världens snabbast växande kontinent med många av de snabbast växande ekonomierna. En betydande flaskhals är tillgången på erfarna ledare. Konkurrensen om talanger är hård i Afrika.

Många företag har som mål att bli marknadsledare i Afrika söder om Sahara, däribland Standard Bank, Sabbco, Pepkor och Ecobank. BTS arbetar för dem i många länder i Afrika – stöder genomförandet av deras Afrikastrategi och utveckling av lednings- och säljorganisation.

## Arabiska Gulfen...

... är en betydande och rik marknad. Lokala företag med starka balansräkningar investerar i Gulfen, i Nordafrika och i delar av Asien. Savola är regionens största företag för snabbrikliga konsumentvaror

och använder BTS för att utveckla och anpassa sina ledare och chefer för att genomföra sin tillväxtstrategi snabbare och bättre.

## Indien

Accenture sysselsätter närmare 90 000 personer i Indien och är ständigt rankat som ett av de bästa företagen att arbeta för. En viktig orsak är dess omfattande satsning på ledarskapsutveckling, vilken gör det möjligt för anställda att ständigt växa och ge större värde tillbaka till företaget. BTS är stolt över att vara en viktig partner till Accenture Indien i att utveckla dess ledare och chefer på alla nivåer.

## Latinamerika

Med en befolkning på 580 miljoner och en BNP på över 5 biljoner dollar är detta en region med stora tillväxtpotentialer. BTS stödjer både globala och lokala företag; med till exempel effektivare introduktionsprogram (Telefonica och Unilever); utveckling av säljorganisation (Sodexo och Bancomer); genomförande av strategier (Unicomer och Femsa).

## Innovation

Både företag och regeringar ser inte längre innovation som en funktion bland flera, utan som centralt för att de ska förbli konkurrenskraftiga och växa.

Under 2013 byggde BTS lösningar som fokuserade på innovationsförmåga för ledningsgrupper i 15 av världens 100 största företag – från investmentbanker i New York, högteknologiska företag i Silicon Valley, till hamnoperatörer i Hongkong och Mellanöstern.

## Tillväxt

För många företag är säljorganisationen en viktig intäkt drivare. Vi vet att en bättre och effektivare säljkår kommer att skapa intäktstillväxt. Har vi tillräckligt många säljare? Har vi de rätta? Arbetar de effektivt – beredda att möta dagens krävande köpare?

BTS hjälpte ett globalt ledande tillverkningsföretag att skapa en säljorganisation i världsklass; vilket adderade en intäktsökning på 12 procent.

## Produktivitet ...

... är framstegens moder. Varje konkurrenskraftigt företag behöver förbättra produktiviteten varje år.

"Supply Chain" från start till mål är en viktig källa för produktivitet. Många företag vet vad de ska göra, men för att få det att hända krävs tusentals chefers och anställdas samsyn, engagemang och förmåga.

Ericsson utvecklar detta tillsammans med BTS, med inriktning på alla inblandade i "supply chain", för att säkerställa snabbare genom-



förande av strategin och bättre förståelse för kundernas verksamhet – med målet att minska kostnader, lager och ledtider.

### Ledarskap

För Andrew Witty, framgångsrik koncernchef för GSK, ett världsledande läkemedelsföretag, är mycket bra ledarskap på alla nivåer i organisationen nyckeln till att skapa långsiktig, hållbar värdeutveckling. Sedan 2009 har BTS samarbetat med GSK globalt för att stödja deras ledarutveckling. År 2013 deltog över 3 500 ledare i GSK:s "Leading Delivery"-program, som hjälper mellanchefer att översätta GSK:s strategiska mål till meningsfulla åtgärder.

### BTS blir digitalt

I juli förra året förvärvade BTS Wizerize, ett ledande danskt teknik- och konsultföretag baserat i Köpenhamn. Förvärvet har gett BTS nya möjligheter att erbjuda marknadsledande, digitalt baserade sociala och mobila utbildningsprogram och "på-jobbet-verktyg."

Resultatet av förvärvet har överträffat våra förväntningar; Vi har väl integrerat talanger och teknik och har redan vunnit betydande intäkter från de nya lösningarna.

### 2013 – ett år med varierande resultat för BTS...

Resultaten varierade för BTS enheter under 2013. BTS Europa uppvisade ett starkt resultat och tillväxt under 2013, med det gjorde inte BTS USA. På våra tillväxtmarknader varierade också utvecklingen; BTS Asien och BTS Latin Amerika uppvisade goda resultat medan BTS Australien och BTS Sydafrika inte gjorde det.

När vi summerar – det första året i BTS historia med negativ tillväxt – minus 7 procent i intäkter och 25 procent nedgång i resultat efter skatt. Samtidigt ser vi med stolthet på några av de investeringar och framsteg vi gjort under året.

### ... under 2014 kommer vi åter att växa

Våra enheter som presterade väl under 2013 har goda utsikter för 2014.

Våra enheter med problem under 2013 befinner sig i dag i ett annat läge än för ett år sedan:

- ▶ BTS Australien har omvandlats under de senaste två åren och är i dag en stark enhet – vilket resultaten under andra halvåret 2013 visar.
- ▶ BTS i Sydafrika & Mellan Östern har gjort betydande investeringar i den Arabiska Gulfen och kommer att återgå till tillväxt under 2014.
- ▶ BTS USA förbättrade försäljningsstrategi och vässade organisationen under 2013, vilket under 2014 kommer att resultera i ökade intäkter och förbättrad vinst.

### Vår starka finansiella ställning

BTS har en positiv nettolikviditet och en soliditet på 69 procent.



### Utsikter

BTS har under 20 år visat sin förmåga att växa organiskt, och upprätthålla goda vinstnivåer. I dag är vi världsledande inom vårt område, med stora möjligheter att öka vår tillväxt. Resultatet före skatt för 2014 förväntas bli väsentligt bättre än föregående år.

Stockholm, april 2014

Henrik Ekelund  
VD och koncernchef för BTS Group AB

# Ger ledande företag möjlighet att lära, förändra och förbättra

## Vision, mission, kunderbjudande och mål

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

# BTS-koncernens elva strategiska principer

## 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 intäktflöde, under långa tidsperioder.

### Positionering genom högre mervärde och differentiering

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

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

### 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
- ▶ Kundenpassning
- ▶ Kundkontakter
- ▶ Hög nivå/kritisk leverans

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

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

### Ett företag – en "best practice"

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

### Förnya! Och utveckla nära kunden

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

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

### Medarbetare och företagsanda

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

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



# Fokusområden

Strategi & Affärsmannaskap	10
Ledarskap & Företagsledning	12
Försäljning	15

# Bättre och snabbare resultat med framgångsrikt strategigenomförande

## Strategi & Affärsmannaskap

Det är väl känt att förändringstakten i näringslivet ökar exponentiellt. Ändå föreställer sig många människor fortfarande framtiden som den har sett ut tidigare. De tror att de kommer att fortsätta att lösa problem med dagens verktyg, med dagens framstegstakt, och räknar inte med denna exponentiella tillväxt.

I denna miljö är det klokt att tänka "hur kan företag bättre ta vara på alla de möjligheter som exponentiell förändring erbjuder?" och inse att de inte är desamma som i tidigare års linjära tillväxtmiljö.

### Ett synnerligen effektivt ramverk för strategigenomförande

Under mer än 25 års arbete med många av världens ledande företag har BTS utvecklat ett ramverk som tar fasta på den inre strukturen i speciellt strategigenomförande i alltmer mångtydiga, snabbt föränderliga och komplexa miljöer.

Strategigenomförande definieras som förverkligande av en strategi. BTS har identifierat och definierat tre krafter som driver exceptionellt genomförande: Samsyn (Alignment), Engagemang (Mindset) och Förmåga (Capability) (E = AMC). Företag uppnår bättre och snabbare resultat när folk förstår strategin och dess konsekvenser på individnivå (samsyn), de är entusiastiska och brinner för strategin (engagemang), och de har kompetens och självförtroende (förmåga) att genomföra strategin.

Företag satsar under ett strategibyte betydande resurser och ledartid för att skapa samsyn, engagemang och förmåga. Men stormöten, PowerPoint-presentationer och event på annan plats ger ofta inte den förväntade effekten, eftersom innebörden för den enskilde individen går förlorad i mängden. Traditionella metoder är starkt beroende av envägskommunikation och missar möjligheter till engagemang på individnivå.

### Skräddarsydda affärssimuleringar vinner hjärtan och sinnen

Med skräddarsydda affärssimuleringar och upplevelsebaserade utbildningsverktyg hjälper BTS organisationer att vinna sina medarbetares hjärtan och sinnen genom att engagera människor djupare

i strategin och, därefter stödjer den kompetensutveckling och de beteendeförändringar som behövs för genomförande. Vi använder metoder som leder till att medarbetarna kommer ihåg vad de lärt sig och kan tillämpa det i sitt arbete, i små och stora gruppdiskussioner, praktiska övningar samt engagemang från ledningen.

### De tre krafter som driver strategigenomförande

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

- ▶ Att genomföra utan att först säkerställa att samsyn finns är att genomföra ett program utan att kommunicera roller och ansvar för de personer som svarar för att få programmet att lyckas.
- ▶ Att genomföra utan att utveckla rätt motivation begränsar det känslomässiga engagemanget, den främsta källan till total ansträngning och medarbetarengagemang.
- ▶ Att genomföra utan att utveckla affärs- och ledarskapsförmågan är att be folk att göra något nytt utan att tillhandahålla de verktyg de behöver för att lyckas.

Ta vara på alla avgörande komponenter i exceptionellt genomförande för att åstadkomma bättre och snabbare resultat.

### Strategisk samsyn: öka ROE med 12,5 procent

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

Efter att i 25 år ha undersökt den strategiska samsynens väsen vet vi att företagen tryggt kan säga att de har samordnat samsynen när ledare kan svara ja på följande tre frågor:

- 1) Kan du beskriva er strategi, och det som gör den unik, i 30 ord eller mindre? Om ja ...
- 2) Skulle dina kollegor och deras direkta underställda ned till frontlinjen, beskriva strategin på samma sätt? Om ja ...
- 3) Kan alla i företaget identifiera var och hur de bidrar till framgångsrikt genomförande?

"Företag uppnår bättre och snabbare resultat när folk förstår strategin och dess konsekvenser på individnivå (samsyn), de är entusiastiska och brinner för strategin (engagemang), och de har kompetens och självförtroende (förmåga) att genomföra strategin".



BTS lösningar ser till att ledare på alla nivåer i en organisation kan svara ja på alla tre frågorna. Det ger en rad fördelar.

### **Engagemang (Mindset): leda genomförandet**

Engagemanget är turbon i genomförandemotorn. Medarbetarna accepterar bara en ny strategi som meningsfull och angelägen om de är övertygade om att den är riktig. Traditionella metoder för att kommunicera strategi (till exempel road shows eller PowerPoint-presentationer) visar sig vanligtvis ineffektiva för att övertyga medarbetarna. Den upptäcktsprocess som ingår i alla BTS lösningar har använts framgångsrikt av många Fortune100-företag för att smidigt anta det optimala sättet att tänka för effektivt strategigenomförande.

### **Förmåga (Capability): Påskynda färdigheterna genom erfarenhetsbaserad inläring**

Nya strategier kräver ofta snabb utveckling av en ny uppsättning färdigheter och beteenden. Traditionella klassrumsmetoder för att utveckla förmåga lyckas vanligtvis inte utveckla rätt kompetens tillräckligt snabbt för att vara till nytta vid genomförande av strategin. BTS använder simuleringar och erfarenhetsbaserade lösningar, som har visat sig påskynda behärskan av de avgörande förmågorna som organisationer behöver för att genomföra sina strategier på ett effektivt sätt.

BTS hjälper organisationer att bli bättre på att genomföra sina strategier. Det sker genom våra skraddarsydda strategi- och affärs-simuleringar för att skapa en arbetsstyrka som sluter upp kring företagets strategi, har rätt engagemang för att upprättligt och snabbt ta sig an den och snabbt behärskar den förmåga som behövs för att verkställa strategin. E = AMC.

### **Affärsmannaskap i praktiken: Fokus på beteenden som gör stor påverkan**

#### **Definition av affärsmannaskap**

Affärsmannaskap är en nästan intuitiv och tillämpbar förståelse för hur företaget tjänar pengar, uppbyggd av tre huvudsakliga förmågor:

- En ryggradsförståelse för vad som driver lönsamhet och kassaflöde
- En marknadsinriktad inställning till verksamheten
- En övergripande helhetsförståelse för verksamheten och dess inbördes relationer

Tillsammans gör dessa tre grundsatser att ledare förmår fatta bättre affärsbeslut.

Få ledare skulle invända mot tanken att mer affärsmannaskap är bättre än mindre. Men den ofta överraskande sanningen är att även de mest komplexa affärsproblem vanligtvis kan lösas med ett litet antal beteenden med stor påverkan, och därmed med den kritiska affärskompetens som gör dessa beteenden möjliga. Denna beteendeverision av "80/20-regeln" gäller för yrkesroller eftersom dessa, trots allt, bara är beteenden på en högre analysnivå.

BTS lösningar är inriktade på att identifiera de beteenden med hög hävstångseffekt som företag behöver för att lyckas, och sedan manövrera bakåt för att avgöra vilken slags affärsmannaskap chefer behöver för att tillämpa dem – vare sig det är inom marknadsföring, försäljning, drift, leveranskedjan, projektledning, finans, företagsförvärv, förnyelse eller andra verksamhetsgrenar. För att översätta insikt till vanor som chefer utvecklar på jobbet använder vi simuleringar och erfarenhetsbaserade lösningar samt ett urval övningsmetoder och prestandastödverktyg som kan användas när man är tillbaka på jobbet. De har visat sig påskynda behärskning av kritiska färdigheter som organisationer behöver för att effektivt genomföra sina strategier.

# Lärande och utveckling som strategisk särskiljande faktor

## Ledarskap & företagsledning

När organisationer ser hur man kan komma möta att utmanande förhållanden, måste de göra allt de kan – sannolikt med begränsade resurser – för att öka och stärka medarbetarnas fokus på de egenskaper som behövs för att driva verksamheten framåt. Genom att stärka medarbetarnas engagemang och optimism kan organisationer öka konkurrenskraften och behålla – och även dra till sig – viktig kompetens.

BTS ser den särskiljande framgångsfaktorn som en organisations förmåga att omsätta strategi till handling där genomförande av strategin kräver ledarskap som anpassar medarbetarna till organisationens avgörande strategiska initiativ. Chefer måste också bestämma och utveckla de förmågor som är väsentliga för genomförande av strategin hos sig själva och nyckel personer inom organisationen. Slutligen måste cheferna ha förmågan att vinna och behålla sina medarbetares känslomässiga engagemang för att framgångsrikt implementera företagets strategi.

Eller 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. Till exempel är det centralt att organisationens högsta ledning är inriktade på de centrala initiativen och frigör lämpliga resurser för att säkerställa att man framgångsrikt kan nå målen. Längre ner i ledarskapshierarkin skiftar fokus till att utveckla den speciella ledarförmåga och tekniska kompetens som är nyckeln till framgångsrikt genomförande och ledarens förmåga att positivt påverka sin organisations tänkesätt.

För att bättre förstå hur bra ledare förstår sambandet mellan affärsstrategi och att översätta det till resultat frågade BTS, tillsammans med TalentKeepers, chefer på 417 företag om deras åsikter om en rad olika frågor som rör affärsstrategi, genomförande och resultat i TalentKeepers 2013 Employee Engagement and Retention Survey.

Undersökningen visade:

Nästan hälften (48 procent) av de svarande höll med om att deras organisationer har 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.

Ytterligare bekräftelse på denna konklusion kan studeras i en undersökning från 2013 genomförd av Bersin and Associates, där endast 32 procent av de undersökta organisationerna faktiskt länkade samman sin ledarutveckling med strategiska resultat. Undersökningen visade dessutom att en överväldigande majoritet av de undersökta företagen förlitade sig på ett lapptäcke av olikartade utbildningar kopplade till personlig utveckling, medan 26 procent använde en integrerad strategi för lärande knuten till affärsresultat. Den sistnämnda gruppen uppvisade signifikant bättre resultat och förverkligande av strategiska mål. Ytterligare forskning från McKinsey and Associates visar att företag spenderar betydligt mer på utveckling av chefer och tekniska specialister (23 procent respektive 25 procent av utbildningsbudgetar) än på den strategiskt viktiga gruppen av ledare i företagets frontlinje- och mellanchefsnivå (9 procent). BTS:s forskning i kombination med viktiga kompletterande forskningsresultat belyser utmaningarna i och betydelsen av att utveckla ledare till genomförare av strategi och förståelsen för affärsstrategin och hur den länkas till det dagliga arbetet.

### Leading for business results™

Mot bakgrund av detta och för att stödja våra kunders möjlighet att maximera affärsresultatet av deras ledarskapsutveckling, lanserade BTS affärsområde Ledarskap och Företagsledning LEADING FOR BUSINESS RESULTS™. Centralt i strategin är en läroplan. LEADING FOR BUSINESS RESULTS™ är en ständigt växande uppsättning lösningar. Schemat utvecklas genom samarbete med våra kunder. Nytt innehåll läggs till när nya affärsutvecklingsbehov upptäcks.

Eftersom våra kunders verksamhet är global, utvecklar vi detta grepp till ett enhetligt, konsekvent, globalt program, som betonar enhetligt beteende, men med möjlighet till lokal utformning. Unika egenskaper för vårt LEADING FOR BUSINESS RESULTS™ inkluderar:

- ▶ Vår erfarenhetsbaserade metod för inläring på lärande: med lösningar som har verklig effekt
- ▶ Vår förmåga att omvandla lärande och utveckling vidare till affärsresultat
- ▶ Vår förmåga till global täckning – att skapa global enhetlighet och lokal utformning

## 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

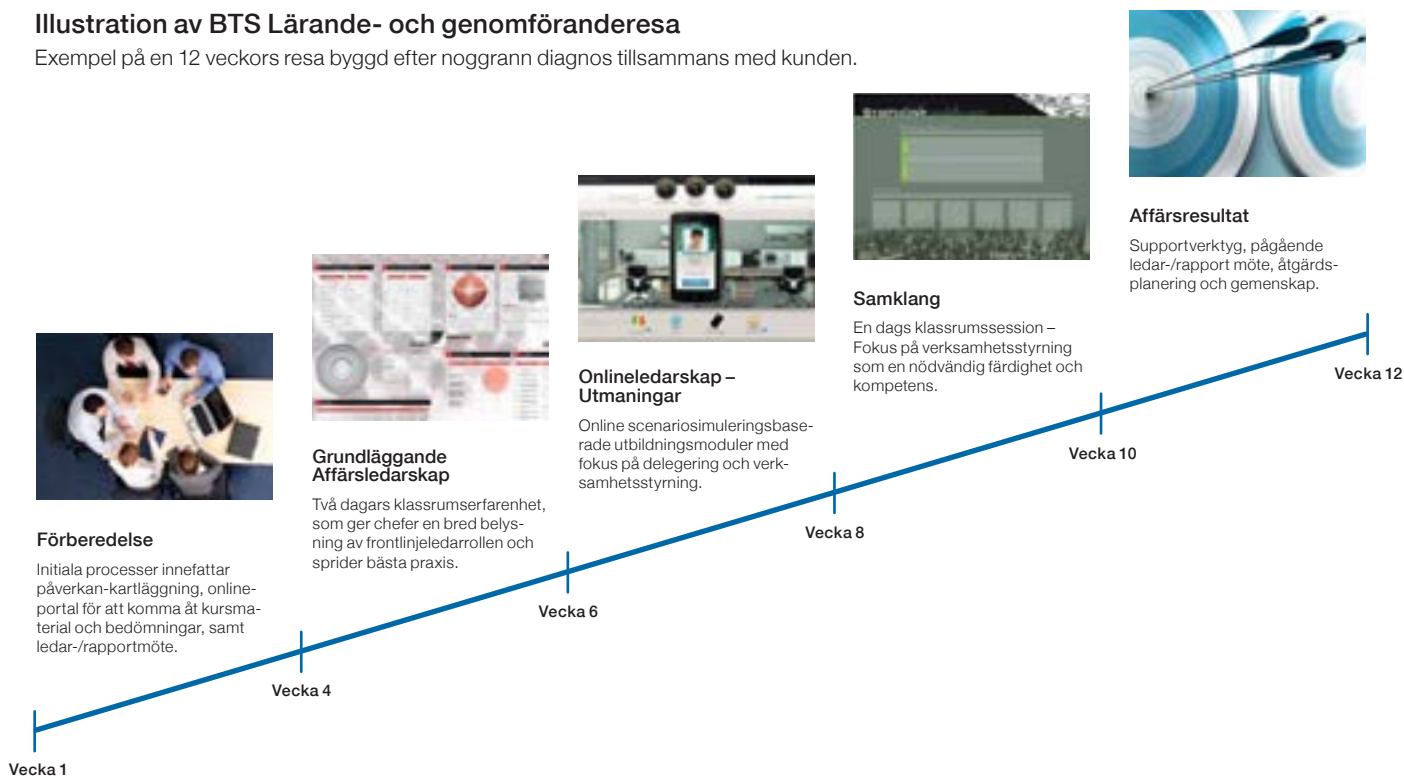
Att utveckla ledare och chefer som har förmågan att få andra att växa och prestera på allt högre nivåer är ingenting som går att genomföra vid ett enstaka utbildningstillfälle. BTS processer för lärande och genomförande, BTS Learning and Execution Journeys, syftar till att bygga ledarskap och chefskompetens genom en helhetssyn under lång tid.

Processen börjar med en "primär" fas, ett första steg som innebär att etablera verksamheten och skapa personlig relevans för att delta i lärande – att bygga upp personlig motivation för att nå resultat och ge individen en bild av hur det kan leda till önskade affärsresultat. Ledare och chefer engagerar sig sedan i att lära och utvecklar ny förmåga på olika områden, oavsett om detta levereras i grupp genom workshops eller levereras till grupper av elever genom virtuell teknik. Att utveckla en förmåga för uthållighet, vilket handlar om att berika, fortsätta och förstärka det primära lärandet, är nästa naturliga steg.

Bilden nedan är ett exempel på en sådan process. Notera att det under en tidsperiod kan finnas flera cykler av aktiviteter för att "engagera" och "upprätthålla". BTS arbetar med sina kunder för att anpassa processen med rätt blandning av aktiviteter under den prioriterade tidsramen för att maximera tillämpandet i individens arbetsroll och genom ett förändrat beteende.

## Illustration av BTS Lärande- och genomföranderesa

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



# Snabbare intäktstillväxt

## Försäljning

Hur ökar en bank nya tillgångar med en miljard dollar netto? Hur ökar ett tillverkande företag sin försäljning med sju procent samtidigt med ökande marginaler? Svaret på båda frågorna är genom att arbeta med BTS.

Banken ökade sina tillgångar genom att använda en simulerad försäljningsstrategi som bygger på effektiv kors-försäljning utformad och levererad av BTS till sina tusen viktigaste banktjänstemän som också har kundansvar. Tillverkaren använde en kombination av program med fokus på försäljningskompetens från BTS, inklusive flera simuleringar, omfattande allt ifrån kundförståelse till genomförande av säljsamtal och säljledning.

### Tre faktorer som skapar snabbare resultat

Det som gör BTS Sales Practice unikt är vår förmåga att accelerera tiden för genomförande för säljorganisationer. Vi gör det genom att väva samman tre viktiga faktorer till ett säljprogram:

- ▶ Personer med toppresultat: Vi studerar vad våra kunders mest framgångsrika säljare och säljchefer gör annorlunda.
- ▶ BTS forskning: Vi bedriver kvantitativ och kvalitativ forskning om vad kunderna förväntar sig av säljare idag.
- ▶ Kundstrategi: Vi integrerar våra kunders strategier i lärandet, så att våra program driver på såväl samsyn, engagemang som förmåga.

Tillsammans utgör dessa tre en uppsättning av *best practice*-beteendena som utgör det centrala i våra utbildningsprogram och konsulttjänster. Varje faktor är avgörande för att påskynda genomförandet. Genom att studera personer med toppresultat kan vi identifiera och kopiera de beteendena som skapar framgång i varje kunds miljö. Genom att bedriva oberoende forskning ligger vi nära kundernas föränderliga köpmönster och preferenser, så att kompetensutvecklingen fokuserar på det som kunderna förväntar sig i dag, inte vad de

vill ha för ett decennium sedan eller mer. Genom att införliva våra kunders strategier direkt i utbildningen, ser vi till att utbildningen stöder genomförandet av den övergripande företagsstrategin.

### Ny forskning identifierar sätt att accelerera intäktsökning

Trots alla de till synes legitima skälen till att det är svårare att sälja idag, visar det sig att kunderna faktiskt är villiga att köpa mer och till ett högre pris, om säljarna lyckas engagera kunderna på sätt som är bättre anpassade till vad kunderna verkligen vill ha.

Under två år har BTS genomfört en stor studie som kartlägger företag runt om i världen med fokus på deras köpbeteenden.

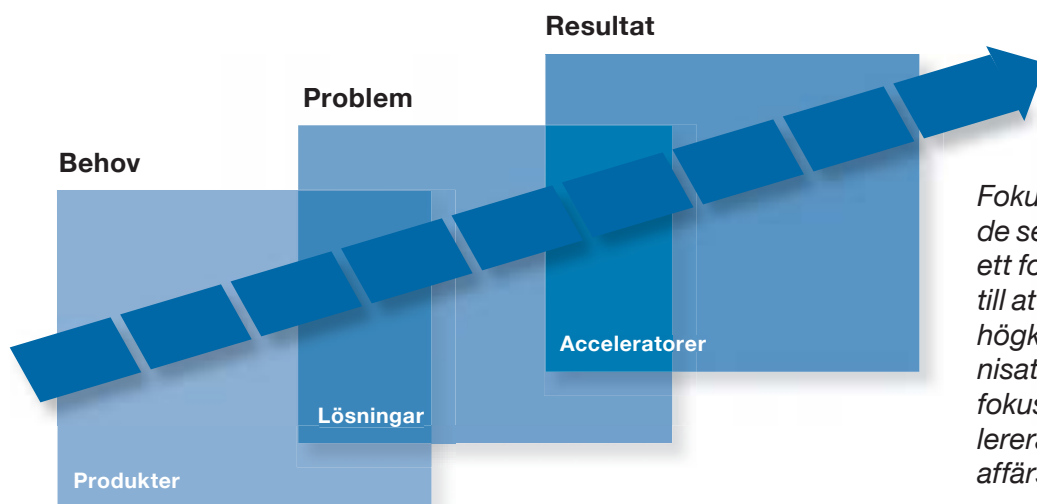
Från resultatet kan vi dra några viktiga slutsatser:

- ▶ Företagen vill att säljarna ska vara delaktiga till att företagen snabbare når sina övergripande affärsresultat.
- ▶ Det finns ett betydande gap mellan vad företagen vill ha från en säljare och vad de faktiskt får.
- ▶ Många av de åtgärder som försäljningsledningen tar för att öka intäkter och lönsamhet täpper sällan till detta gap.

Genom att hjälpa säljorganisationen att fokusera på det som verkligen betyder något för deras kunder, accelererar BTS företagets intäkts-tillväxt.

Tyngdpunkten i försäljningen har under det senaste decenniet förflyttats från ett fokus på produkter till att sälja lösningar. Dagens säljkåre av världsklass utvecklas till nästa nivå, där de fokuserar på att påskynda genomförandet så kundens övergripande affärsresultat nås snabbare.

Att sälja produkter var normen innan produktpaketering introducerades av nya marknadsaktörer och internet gjorde produktkun-



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

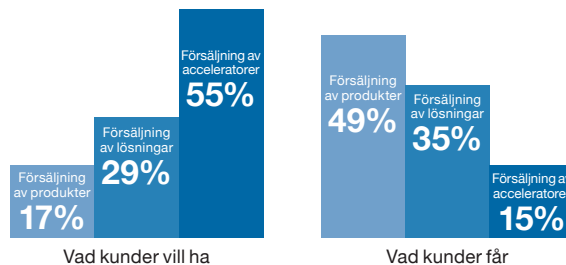
skap lättillgängligt. Försäljning av lösningar, som paketerar flera produkter och tjänster för att lösa kundernas utmaningar, kom därnäst och är idag mer standard än skraddarsydd. Alla erbjuder lösningar, vilket skapar nya utmaningar då det blir svårare för företagen att skapa särskiljande värden.

År 2006 var BTS först med att identifiera nästa försäljningsvåg, som fokuserar på hur företag kan påskynda önskade affärsresultat. Det betyder inte bara att fylla ett behov eller lösa ett problem (även om säljare fortfarande måste kunna göra det också), utan att hitta sätt för produkter och/eller tjänster att direkt göra det möjligt för kunden att påskynda hur man når önskade resultat. När säljare tillämpar *Accelerator Selling*, utvecklar de en djup förståelse för sina kunders övergripande affärsstrategi, prioriteringar och mål. Med utgångspunkt från det använder de alla sitt företags resurser (förvisso produkter, tjänster och lösningar, men även data, information, kunskap, kompetens och erfarenhet) för att hjälpa sina kunder att snabbare nå de önskade affärsresultaten.

BTS data visar att en klar majoritet av kunderna vill ha ett arbetssätt där säljaren arbetar för att påskynda deras övergripande affärsresultat, inte bara lösa problem eller fylla produktbehov. Att sälja lösningar räcker inte för att nå dessa kunder, och att bara sälja produkter motsvarar inte deras krav. Kunderna söker säljare som har gått vidare från att enbart diskutera affärsprocessproblem och lösningar till att diskutera de övergripande affärsresultat som kundens företag försöker uppnå.

Data pekar på en större fråga som direkt påverkar företagets förmåga att öka intäkterna i dag. De försäljningsmetoder som företagen letar efter är sällan vad de får. Kunderna säger oss att de skulle köpa mer, och till högre pris, om de kunde ha en relation till säljarna som

## Kunders önskemål och värdering av typiska säljbeteenden

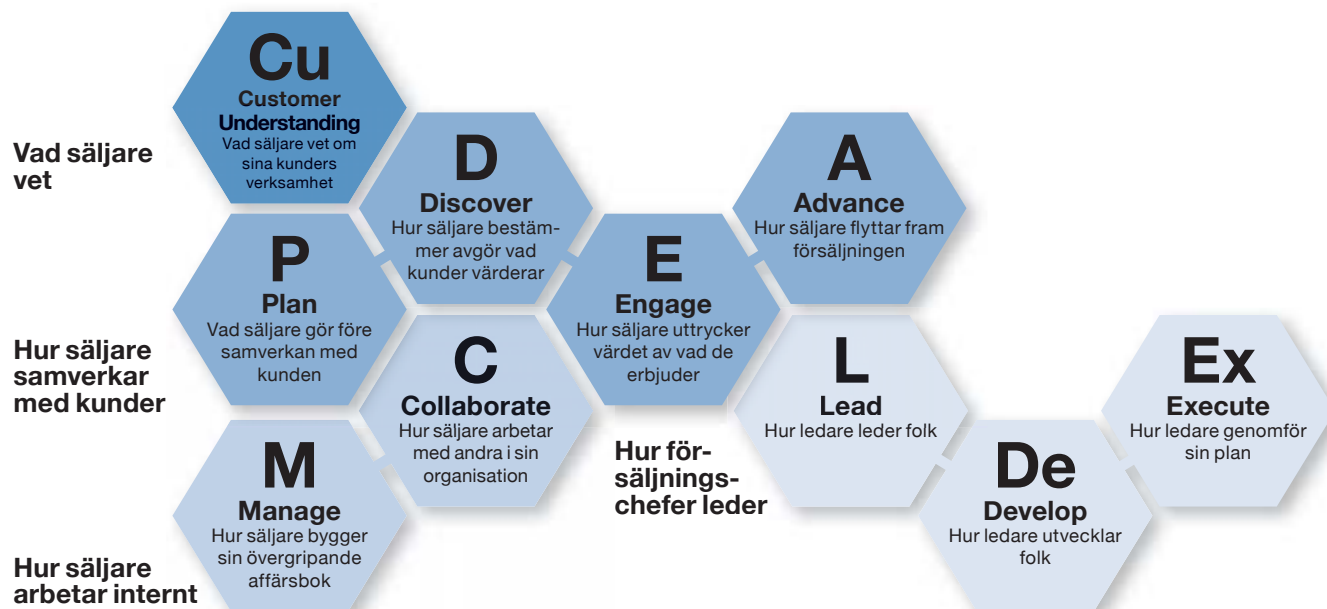


bättre motsvarar förväntningarna och hur företagen föredrar att göra affärer i dagens marknad.

Vad kunderna vanligtvis möter är säljare som fokuserar på att fylla produktbehov eller, i vissa fall, säljare som fokuserar på att hitta, och lösa problem. Gapet mellan vad kunderna vill ha och vad de får utgör en betydande konkurrensmöjlighet för säljorganisationer som kan och har viljan att förändra sitt sätt att arbeta för att bättre motsvara vad kundernas förväntningar och behov.

### Att ge kunder vad de vill ha

Ledande säljorganisationer är inriktade på att leverera de intäkter och den lönsamhet som uppgifterna ovan tyder på är möjliga. För att göra det inriktar de sig på en rad beteenden som krävs för att väl genomföra en strategi som ökar försäljningen. BTS har identifierat sju beteenden för säljare och tre för säljchefer som är kritiska för att öka försäljningen. De definieras i tabellen nedan.





### En workshop är förarbete för bättre genomförande

Tidigare föregicks inlärningsstillfällen av en mindre omfattning förarbete och följdes av några förstärkande aktiviteter. Idag berättar försäljningschefer att den modellen inte på något sätt beskriver det värde som de uppnår. Vad de söker är den tid och energi som ägnas åt genomförande vilket innebär en stor förändring i hur organisationen tänker och agerar beträffande kompetensutveckling i organisationer. Det behövs ett förändrat synsätt; från att tänka på en "före" och "efter" workshop, till mindre fokus på workshopen som det centrala för verksamheten. Utifrån vad vi vet idag bör fokus ligga på genomförandet ute på marknaden. Workshopen blir en förberedelse för själva *genomförandet*.

Inom BTS börjar vi alltid med att stödja våra kunder genom att forma och förfina planen för genomförande, snarare än att utforma en workshop. Sedan arbetar vi baklänges och definierar vilka aktiviteter workshopen skall stödja.

### Fokus på genomförande kräver resultatmätning

En annan kritisk faktor för att påskynda genomförandet är ett ständigt mäta resultat. Här finns två viktiga faktorer som man måste vara medveten om:

- (1) Att välja vad som ska mätas och hur, måste göras under den inledande utformningen av programmet, inte efter.
- (2) Mätningen bör omfatta inte bara resultat som direkt påverkas (intäkstillväxt, marknadsandelar, marginaler) utan också andra ledande indikatorer som till exempel visar framsteg mot de önskade resultaten.

### Lärande- och genomföranderesan

BTS hjälper företag att öka sina intäkter genom att bidra till en förändring av hur man arbetar med sin försäljning och genom att höja kompetensen inom organisationen. Framgångsrika processer för att utveckla försäljningsarbetet och organisationen omfattar alltid implementering av en utvecklad försäljningsstrategi. För att genomförandet skall bli framgångsrikt krävs att säljorganisationen delar synen på företagets strategi har ett starkt engagemang och rätt förmåga för att genomföra rätt aktiviteter. Den process som stöder denna förändring kräver ofta en insats under flera år och omfattar hela säljorganisationen och dess stödfunktioner.

Normalt börjar BTS arbete med en nulägesstudie. Att identifiera *best practice* – "hur ser det vi vill betrakta som riktigt bra ut" är blivit ett kraftfullt och effektivt sätt att visualisera hur det är möjligt för genomsnittliga organisationer att bli toppaktörer. BTS analysförmåga är överträffad när det gäller att definiera beteenden som gör säljare och säljchefer framgångsrika. Dessa analyser och antaganden driver på både individuell utveckling och processer.

Därefter stödjer vi kundens process att skapa samsyn kring, och nödvändiga förändringar av tankesätten runt strategi och marknads lanseringar. Detta sker ofta i form av *Engage Maps*, där deltagarna utforskar och fördjupar sin förståelse av den nya strategin, och simuleringar, där säljarna tillfälligt kliver in i det tänkesätt som den nya strategin kräver och bygger en övertygelse för och en tro på strategins relevans.

Arbetet med att bygga rätt kapacitet pågår vanligtvis under ett antal år. Ofta är utgångspunkten för arbetet att utveckla rätt och starkare säljledningskompetens. Vårt *Delivering Business Results*-program löper över flera dagar gör det möjligt för försäljningschefer att bli mer effektiva och trygga i sitt ledarskap, utveckling av medarbetare och inom försäljningsarbetet.

Det första steget för att utveckla säljarna i frontlinjen är att bygga upp kunskap i affärsmannaskap, så de bättre förstår sina kunder, kundernas utmaningar och mål. Det sker ofta genom en av de mer än ett dussin unika branschsimuleringar som BTS erbjuder. Dessa simuleringar kombineras ofta med andra BTS-lösningar för att göra det möjligt för deltagarna att tillämpa det de just lärt sig i samband med kundmöten, särskilt då de på ledningsnivå.

Med fördjupade kunskaper om kundernas verksamhet är nästa steg för säljarna att bygga grundläggande kunskaper som krävs för att sälja på ett sätt som ökar kundernas affärsresultat. Det är där BTS grundläggande, och mest efterfrågade program, *Sales Accelerator*, kommer in. Här lär sig deltagarna att utnyttja sin kundförståelse i planering av kundsamtal, för att ställa frågor med hjälp av BTS egenutvecklade frågemodell, och att anpassa sin verksamhet till kundens köpprocess. Detta tvådagars program genomförs med fördel i grupper eller en klassrumslignande miljö då programmet till stor del bygger på användningen av både *Engage Maps* och datorsimuleringar.

I nästa steg lär sig säljarna kvantifiera det värde de skapar för sina kunder vilket sker i BTS *Aligning Value*-program. Deltagarna får med programmet nya verktyg som de kan använda i sitt arbete med sina kunder. Ett naturligt nästa steg är att gå igenom BTS *Communicating Value*-program, där deltagarna lär sig att leda interaktiva sälj och – affärsdiskussioner som hjälper kunden framåt i sina köpprocesser. I BTS *Collaborative Negotiations*-program och simulering, lär sig säljare flera metoder för att bättre identifiera vad kunden värdesätter förutom pris, och att förhandla utifrån dessa förutsättningar och insikter.

Slutligen skiftar fokus till försäljningsstrategi. I BTS *SalesBlueprint*-program lär sig säljare ett snabbt och effektivt sätt att skapa effektiva strategier för att sköta sina kundrelationer. *SalesBlueprint* är det enda programmet på marknaden som fokuserar på visuell planering och som bygger på en tillvägagångssätt som uppmuntrar till gemensam planering med kunden. Efter dessa program går säljaren med fördel igenom ett sista, avslutande program, till exempel "*SalesTeam*", som sammanfattar allt de lärt sig.

Samtliga program omfattar och erbjuder också digitalt baserade on-line verktyg eller virtuella miljöer med scenariosimuleringar vilka erbjuder möjligheter till att ytterligare fördjupa sig i de kunskaper man lärt sig.



# Kunder och marknad

Kunder	20
Fallstudier	22
Marknaden	26



# Långsiktiga relationer som bygger på verkligt värde och resultat

## Kunder

### Värdefull kundbas

#### Världens ledande företag

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

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

### Viktiga kundrelationer

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

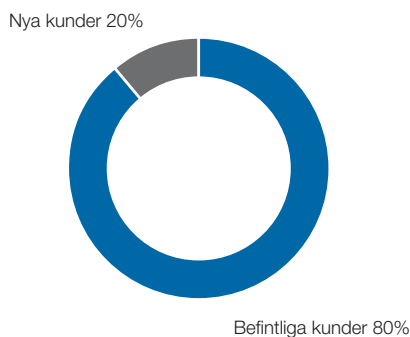
BTS värderar sin nuvarande kundbas högt och företaget förväntar sig en fortsatt stark efterfrågan även i framtiden.

### Globala kunder i flera branscher

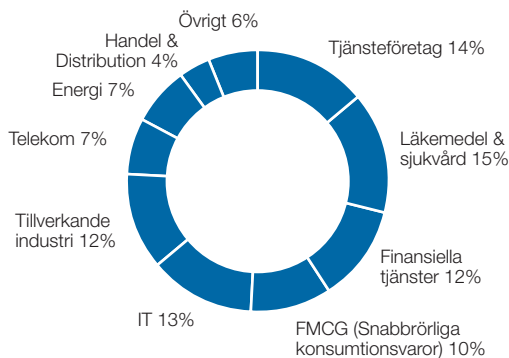
BTS har hittills byggt upp en stark position på marknaden inom nio olika branscher. På 1990-talet växte företaget snabbt i branscherna tillverkande industri, telekom och IT, med ledande globala företag som Philips, Ericsson och HP, som BTS kunder.

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 (snabb- rörliga 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	Deloitte
VMware	Comcell	Standard Bank	Pfizer	Nike	Eaton	Repsol	Mondelez	Sodexo
Microsoft	Telefónica	ANZ	UCB	U.S. Postal	Atlas Copco	Iberdrola	Unilever	Accenture





"Mer än 30 av världens 100 största företag är kunder till BTS. En typisk kundrelation varar i sex till åtta år – och ofta ännu längre".

# Simulering leder till högprestation

## – Nike genomför global strategi



NIKE

Idrottare letar alltid efter en möjlighet att bli vassare, och detsamma gäller Nike – världens ledande varumärke för sportskor, kläder och utrustning. Då Nike vuxit från ett USA-baserat skoföretag i början av 1970-talet till sportvarumärket nummer ett i världen i dag, har dess valspråk under hela företagets historia förblivit "att ge inspiration och innovation till varje idrottare i världen". Nike är känt för att ge idrottsutövare på alla nivåer de bästa innovationerna och företaget strävar ständigt efter att överträffa sig självt. I och med att Nike möter ökad konkurrens och utmaningen att hela tiden öka sina marknadsandelar, genomför man en strategisk förändring med syftet att bygga en ännu starkare säljorganisation.

Även om Nike stadigt har ökat sina intäkter under de senaste åren, konstaterade ledningen att nyckeln till framtida framgång började i butikerna, där konsumenterna möter och upplever varumärket varje dag. För att göra den nya företagsstrategin till verklighet utmanade Nike sina butiker världen över att leverera en meningsfull och relevant upplevelse för konsumenten och konvertera besök i butikerna till försäljning och intäkter. Med ett ökat fokus på att skapa förändring och ge kraft åt medarbetarna som möter konsumenterna, behövde Nike en lösning för att bättre utrusta sina butikschef och distriktschefer för den nya utmaningen.

För att lyckas behövde Nike skapa samsyn mellan butikschef och distriktschefer och förståelse för de affärsverktyg som krävs för att effektivt utveckla människor, förbättra konsumentens upplevelse och driva på försäljning och lönsamhet. Nike inledde ett samarbete med BTS för att förverkliga detta globala initiativ.

### En helt skräddarsydd utveckling

För att påskynda genomförandet av Nikes strategiska förändring och bygga upp den kapacitet som är nödvändig för framgång

skapade BTS två helt skräddarsydda, erfarenhetsbaserade program inriktade på Nikes butikschef och distriktschefer. Två scenario-baserade lösningar – en modell av en butik för butikschef och ett försäljningsdistrikt för distriktschefer – definierade kärnan i varje endagsprogram.

"Då Nike står inför ökad konkurrens och utmanas att öka sina marknadsandelar, genomför Nike en strategisk förändring för att bygga en ännu starkare säljorganisation."

I varje konkurrensutsatt affärssimulering utmanades grupper av medarbetare att balansera prioriteringar, reagera på oväntade händelser och göra avvägningar då de genomförde sin varumärkesstrategi och ökade lönsamheten i en simulerad butik eller försäljningsdistrikt. Programmets stora genomslagskraft gjorde att grupper av deltagare direkt upplevde den påverkan deras egna beslut hade på intäkter, kostnader, konsumentens upplevelse, medarbetarnas förmåga och varumärkets övergripande strategi.

En utbildning i affärsmannaskap on-line och en virtuell inlärningsmodul förberedde deltagare för den workshop då deltagarna skulle arbeta med den skräddarsydda simuleringen. För att skapa kontinuitet och ge fortsatt stöd när deltagarna återvände till sina arbetsplatser, utvecklade BTS ett datorbaserat planeringsverktyg för butikschef. Verkyget som uppdateras regelbundet och är tillgängligt online, gjorde det möjligt för butikscheferna att testa antaganden och skapa en plan för hur de skulle nå vecko-, månads- eller kvartalsvisa uppsatta nyckeltal och mål. Efter att först ha introducerats under workshopen övade deltagarna på att använda parametrarna innan de återvände till sina butiker och där kunde använda verkyget via sina datorer.

För att möjliggöra genomförandet av Nikes strategi i hela företaget, genomfördes programmet på global nivå – i Nordamerika, Europa, Asien och Latinamerika – och över-

sattes till och gjordes tillgängligt på lokala språk.

### Resultat: Simuleringen skapade nödvändiga färdigheter och kompetens

Enligt de deltagande Nike-anställda hade programmet en stark påverkan på deras förmågor att förstå och lösa utmaningarna. Butikschef fann den skräddarsydda affärssimuleringen väldigt värdefull: 51 procent pekade på djupare förståelse för de verktyg som står till buds i butiken och ytterligare 40 procent påvisade förändrat engagemang beträffande butikens drift och dess leveransförmåga mot satta mål.

Distriktschefernas reaktioner var ännu bättre: 71 procent noterade djupare förståelse för hur man använder olika butiksredskap och 57 procent upplevde förbättrad förmåga att analysera, filtrera och prioritera information.

Nike fortsätter att genomföra sin strategi globalt och programmets effekter visar redan påtagliga resultat. I ett fall ökade butiksintäkterna 22 procent på grund av de förändringar som genomfördes av butikschefen efter BTS-programmet. En uppföljande enkät och intervjuer visar också att deltagare, som använder verkyten från simuleringserfarenheten i sina butiker och regioner, ökar intäkterna genom ett förändrat beteende. Genom att coacha butikschef med produktkunskap, de nyckeltal som de kan kontrollera, och hur de påverkar butiksintäkterna, förbättrar Nikes butikschef och distriktschefer konsumentens upplevelse genom att leverera varumärket.

Som Nike återigen bevisar – "övning ger färdighet".

<http://www.bts.com/docs/case-studies/BTS-Nike-Case-Study>



*"I de butiker som implementerade och tillämpade vad de lärt sig såg vi en betydande ökning av intäkterna; 1–14 procent. Vi såg också en positiv utveckling av den genomsnittliga försäljningsökningen. Jag visste att simuleringar skulle ge bra resultat och jag var övertygad om att det skulle passa företagskulturen hos medarbetarna inom Nike."*

Joseph Campbell  
Direktör för talangutveckling, Nike Retail

SHUTTERSTOCK/TESTING

# 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, VD, 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 implementation av strategier. Programmet presenterades först för ledande befattningshavare inom AT&T och rullades sedan ut till mer än 6 500 ledare globalt.

## CHEVRON

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

**John Watson, VD och koncernchef, 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, VD,  
The Coca-Cola Company**

Medan det hemliga receptet för 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 förändra ledarskapskulturen uppifrån och ner. De uppnådde 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 Ledarskap The Coca-Cola Company.

## LENOVO

*"Genom programmet för genomförande av strategin fick våra ledare en unik och mycket engagerande möjlighet att utveckla och träna den förmåga till strategiskt ledarskap som vår ordförande tror kommer att göra det möjligt för oss att nå våra affärs mål."*

**Chetan Borkhetaria, Director, People & Organizational Capability, Lenovo**

Som världens dominerande datorproducent har Lenovo ständigt överträffat konkurrenterna, vuxit betydligt snabbare och tagit marknadsandelar. Lenovo strävar efter att behålla sin konkurrensfördel och inriktar sig fortfarande i första hand på att genomföra sin strategi, men behövde först utveckla handlingskraften hos 300 höga ledare. BTS samarbetade med Lenovo för att utveckla ett endagsprogram, där ledare kunde simulera genomförande under sex år. Deltagarna fick fördjupa sig i branschförändringar och i företagets strategi. Därefter användes det skräddarsydda programmet på fler chefsnivåer i Europa, Asien och Nordamerika.

## SONY

*"Framgång, det är verkligen passionen för mitt företag. Det är den passionen som BTS team visar för Sony och Sonys verksamhet."*

**Debby Swanson, National Director, Learning & Organizational Development, Sony**

företaget behöva genomgå en omfattande strategisk förändring. För att flytta företaget framåt engagerade Sony sina strategiska ledare, skapade samsyn kring företagsstrategin och utvecklade nödvändig kompetens. Under två månader deltog 600 ledare på tio orter i ett skräddarsytt erfarenhetsbaserat inlärningsprogram utvecklat tillsammans med BTS. Programmet gjorde att ledare kunde se kopplingen mellan företagets strategiska mål och sitt vardagliga arbete.

De senaste åren har visat sig vara några av de svåraste i Sonys långa historia. För att återta den anda av innovation som en gång var djupt förankrad i företagskulturen skulle

## 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, f.d. VD, VMware**

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 och samtidigt främja anpassning och kompetens. 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.

Den största leverantören av programvara för "cloud-based computing", VMware, har vuxit snabbt genom att gå vidare från konsolidering inom hårdvarubranschen och göra dramatiska framsteg i effektivitet, tillgänglighet och hanterbarhet av IT-resurser. För att lyckas med dessa taktikskiften engagerade VMware BTS för att stödja strategigenomförandet

# BTS kärnmarknader fortsätter att växa

## Marknaden

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

Den totala marknaden för företagsutbildning i USA växte snabbare under 2013 än den gjorde under 2012. Marknaden för tjänster inom lärande och utveckling ökade med 15 (12) procent till 81,5 miljarder dollar 2013 (inklusive löner till företagens interna utbildningsresurser), enligt en industrirapport av Bersin (The Corporate Learning Factbook 2014).

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

Den amerikanska marknaden 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 ännu snabbare, vilket också speglas i BTS tillväxtmönster de senaste kvartalen.

### **En mer komplex affärsmiljö kräver mer flexibla ledare**

Globala krafter omformar företagens och samhällets framtid. De flesta vd:ar och koncernchefer upplever att dagens ekonomiska miljö är komplex och tror att den kommer att bli allt mer komplex.

Enligt IBM:s studie om komplexitet, *“Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer”*, har de företag som klarar sig bäst en god förmåga att agera trots osäkerhet och komplexitet.

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

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

### **Den stora kompetenskyftan skapar möjligheter för BTS**

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



## Humankapital: den största utmaningen

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

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

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

Företagen behöver ett gemensamt språk för strategi och verksamhet. Strategier sträcker sig ofta inte längre än 24 månader och därför är det bråttom att få ut dem på marknaden. BTS anpassar sig efter behoven hos dessa globala organisationer: tidigare lanserades de flesta utbildningsprogram i USA, men de senaste tio åren har de börjat lanseras på marknader utanför USA. BTS är, med sina 32 kontor världen över, väl positionerade för att skapa och leverera program på kundernas modersmål och som speglar lokala och kulturella normer.

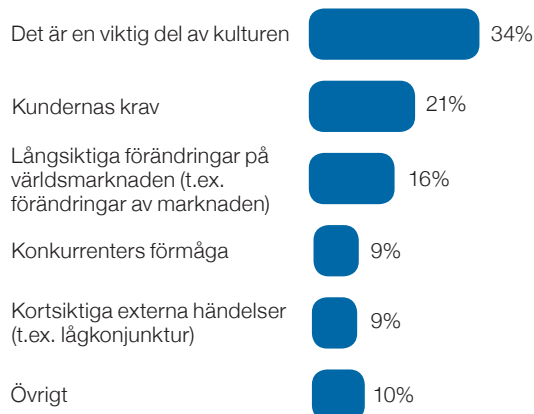
## Glappet mellan strategi och genomförande

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

## Varför företag fokuserar på att bygga förmågor

% av antalet respondenter, n = 1 375

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



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

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

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

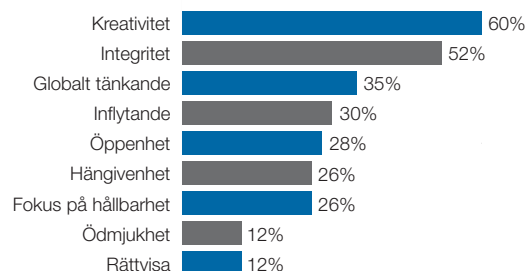
Det är här som BTS och deras utbildnings- och utvecklingslösningar kan spela en roll för förändringen: ledare och medarbetare lär sig hur de ska fatta rätt beslut och vidta effektiva åtgärder som ökar företagets resultat på alla plan.

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

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

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

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



Framgångsrika företag fokuserar på följande:

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

De bästa ledarna är inte de som bara lägger fram sina planer utan de som kan förmedla en vision – inspirera människor med engagemang och hjälpa dem att bidra med sin egen kreativitet till projektet.

IBM:s studie *Global Chief Executive Study* fann också att av alla ledarskapskvaliteter som kommer att behövas under de kommande fem åren angav vd:ar och koncernchefer kreativitet som den viktigaste, vilket stämmer väl överens med fokuseringen på kreativitet.

### Ge chefer på låg nivå beslutskraft

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

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

### Ledarskapsutvecklingen börjar mogna

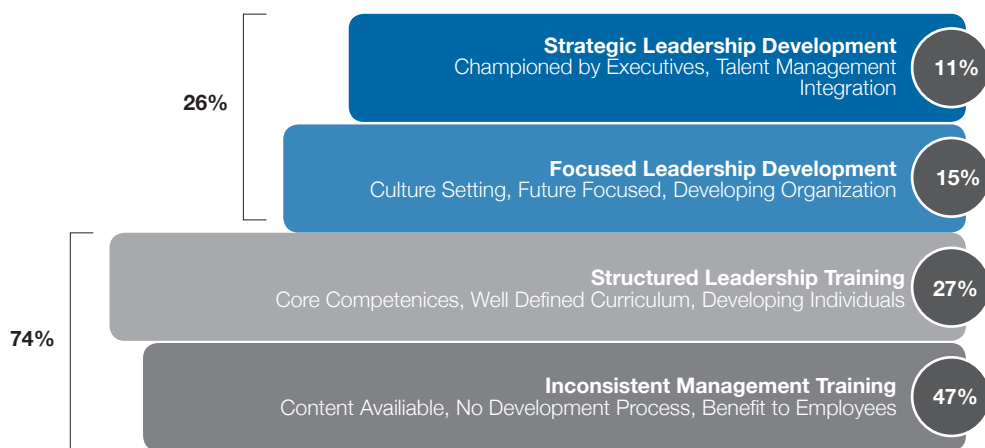
Bersin & Associates Research klassificerar företag i fyra stadier efter organisationens mognadsnivå när det gäller ledarskapsutveckling. Något mindre än hälften av företagen i USA har inga ledarskapsutvecklingsprogram eller använder en inkonsekvent metod, men det är ändå en förbättring. Cirka en fjärdedel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

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

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

## Ledarskapsutveckling – en strategisk differentierande faktor

(procentuellt fördelat på mognadsnivå)



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

Mer än en fjärdedel (26 procent) av företagen i undersökningen har en fokuserad eller strategisk metod för ledarskapsutveckling.

Något mindre än hälften av företagen i USA har inga ledarskapsutvecklingsprogram eller ingen enhetlig metod.

Källa: Bersin & Associates.



# Affärsmodell och processer

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

# Världsledande kapacitet utvecklas i samarbete med våra kunder

## Affärsmodell

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

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

### Nätverksbaserad marknadsföring

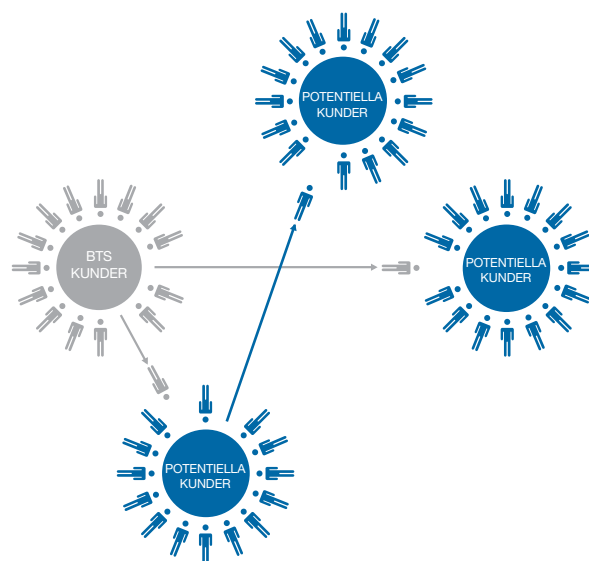
BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher.

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

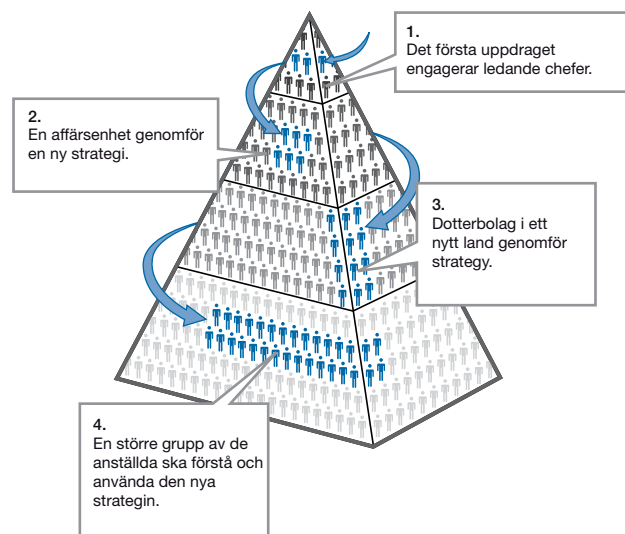
### Geografisk expansion med begränsad risk

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

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



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



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

en expansion. Dessutom arbetar BTS hårt för att utveckla nära relationer med andra stora bolag som är aktiva på marknaden.

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

### Förvävsstrategi

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

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

### Utveckling

#### Utveckling av intäktsmixen

BTS intäkter härrör sig från:

- ▶ Kundanpassning
- ▶ Lärarledda seminarier
- ▶ Licenser

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

#### Effektiva kundanpassningar

I samarbete med kunderna skräddarsyr BTS både innehållet och utformningen av sina affärsprogram. Företaget har framgångsrikt förbättrat lönsamheten genom att effektivisera processen för kund-anpassning. Detta har skett genom förbättring och fin-

justering av 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.

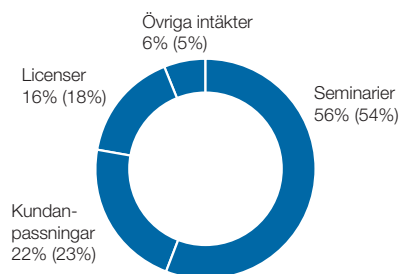
#### Seminarier – utgör merparten av intäkterna

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

#### NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



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

# Världsledande simuleringar och erfarenhetsbaserade

## Solution technologies

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

### Fakta

#### Datorbaserade affärssimuleringar

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

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

#### Datorbaserade scenariosimuleringar

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

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



# utbildningsplattformar

## Fakta

### Manuella simuleringar

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

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

### Interaktiva Engage Maps

Denna inlärningsmetod är upplevelsebaserad och används för att ge deltagarna tillgång till tankeväckande processer för att de själva ska upptäcka och använda de kunskaper och egenskaper som krävs för att utveckla önskade beteendeförändringar. De kundanpassade programmen utnyttjar fördelarna med små grupper, diskussioner i referensgrupper och strategisk relevans, för att säkerställa både ett långsiktigt resultat och en omedelbar tillämpbarhet i den vanliga arbetssituationen.

Med hjälp av våra interaktiva Engage Maps kan ett stort antal ledare, mellanchefer och medarbetare bättre förstå skälen bakom organisationsförändringar och uppleva konsekvenserna av dem. Genom gemensamt utvecklade och på förhand utformade format hjälper "kartorna" deltagarna att anpassa sig till den nya organisationen och ger dem möjlighet att testa nya beteenden.

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

### Webb-baserade lösningar

#### Online-lösningar och virtuella lösningar

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

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

### Turneringar

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

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

# Tillväxt och vinst år efter år

## Tillväxt, lönsamhet och förvärv

Tillväxten har varit i genomsnitt 17 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.

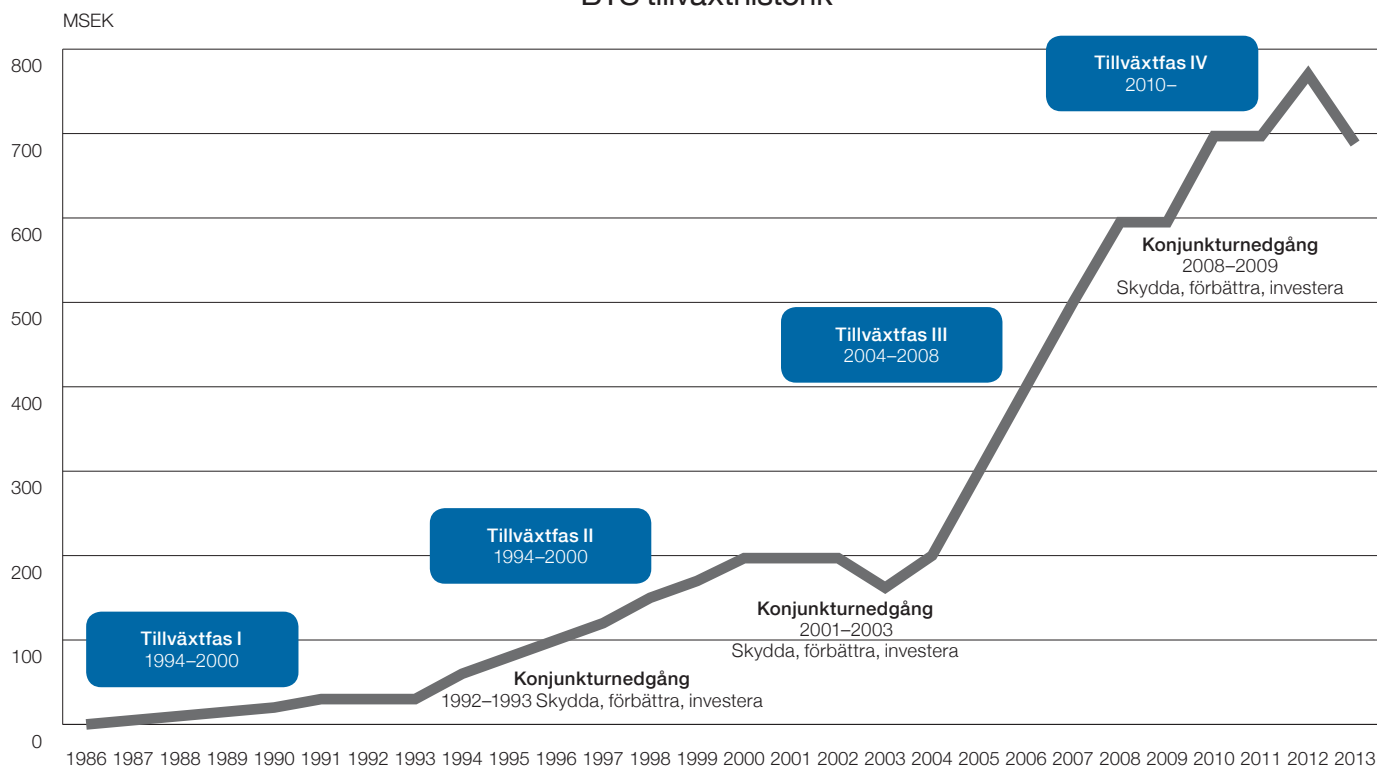
Denna utveckling är ett resultat av BTS tillväxtstrategi, dynamiska affärsmodell och entreprenöriella organisation. På 1990-talet lyckades BTS framgångsrikt uppnå konstant lönsam tillväxt. Bra marknadsvillkor, nya produktsatsningar och nya kontor i USA, Storbritannien, Finland och Sydafrika spelade en 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 verksamt) genom att följa sin framgångsrika långsiktiga strategi.

### Nya satsningar

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

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

BTS tillväxthistorik





### Ökad lönsamhet

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

### Organisk tillväxt

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

### Förvärv 2005 och 2006

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

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

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

### 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 2010–2013

Under de fyra åren 2010–2013 ökade intäkterna för BTS i genomsnitt med 10 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.

# Intern effektivitet ger förstklassiga resultat

## Processer

### Produktutveckling Effektiv produktutveckling

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

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

### Extern produktutveckling

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

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

### Intern produktutveckling

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

Intern produktutveckling inriktas på följande verktyg:

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

### Kvalitetsmätning

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

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

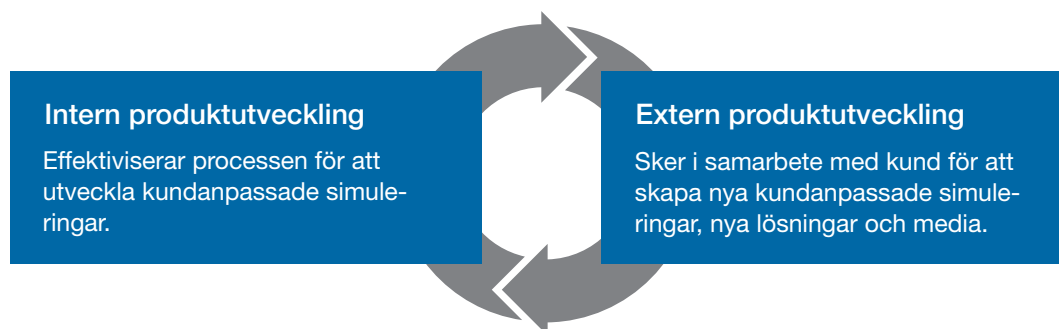
### Kvalitetssäkring

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

### Rättigheter

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

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





# Organisation och samhällsansvar

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

# Problem blir möjligheter för BTS medarbetare

## Organisation

### BTS Organization

#### *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.

#### *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*

BTS Digital ansvarar för webbaserade och scenariobaserade lösningar.

#### *BTS Board Simulations*

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

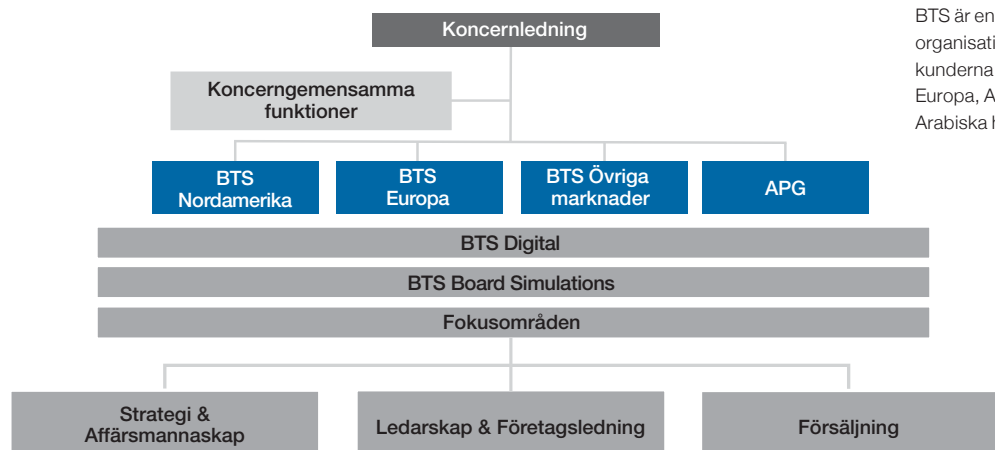
#### *Fokusområden*

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, investerarelationer, 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

## Medarbetare

### Frihet & ansvar

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

### Resultat & framgång

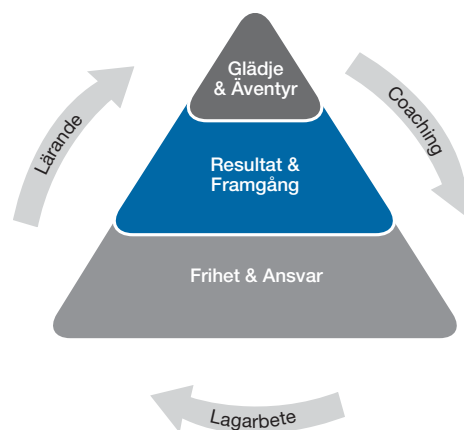
Vi tror att om man hittar de rätta medarbetarna och ger dem frihet och ansvar, kommer de att uträtta storverk. Våra konsulter arbetar med de mest framstående medarbetarna på företag i världsklass. Vare sig vi står på scen framför ett antal höga chefer, sitter i ett möte med en toppchef eller utvecklar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

### Glädje & äventyr

Vår verksamhet handlar om att ha roligt. Vi deltar i avancerade, 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. En BTS-konsult stannar i företaget i genomsnitt 6–7 år. Vi tror att detta är ett resultat av att vi satsar mycket på att båda parter ska vara nöjda. BTS har en tydligt definierad process för att upptäcka, locka till sig och behålla begåvade medarbetare med stor utvecklingspotential.

NYCKELTAL, MEDARBETARE	2013	2012	2011	2010	2009
Antal medarbetare vid årets slut	370	385	335	299	252
Varav kvinnor, % <sup>1</sup>	40	38	37	36	34
Nettoomsättning per anställd, KSEK	1 830	2 111	2 147	2 517	2 289

<sup>1</sup> Årsmedeltal

# En tydlig kompass

## Kärnvärden

### Positiv anda och glädje

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

### Ärlighet och integritet

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

### Möjligheter efter förtjänst

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

### Sätta laget främst

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

### Bestående värde för kunder och människor

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

### Framgång genom professionalism

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



# Att minska påverkan av klimatförändringar

## Hållbarhet

Företagens sociala ansvar har länge varit en grundläggande del av BTS 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 ett förhållningssätt som är hållbar för miljön, främjar ekonomisk utveckling, stärker våra medarbetares personliga volontäroengagemang och utvecklar samhällsmedvetande. 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

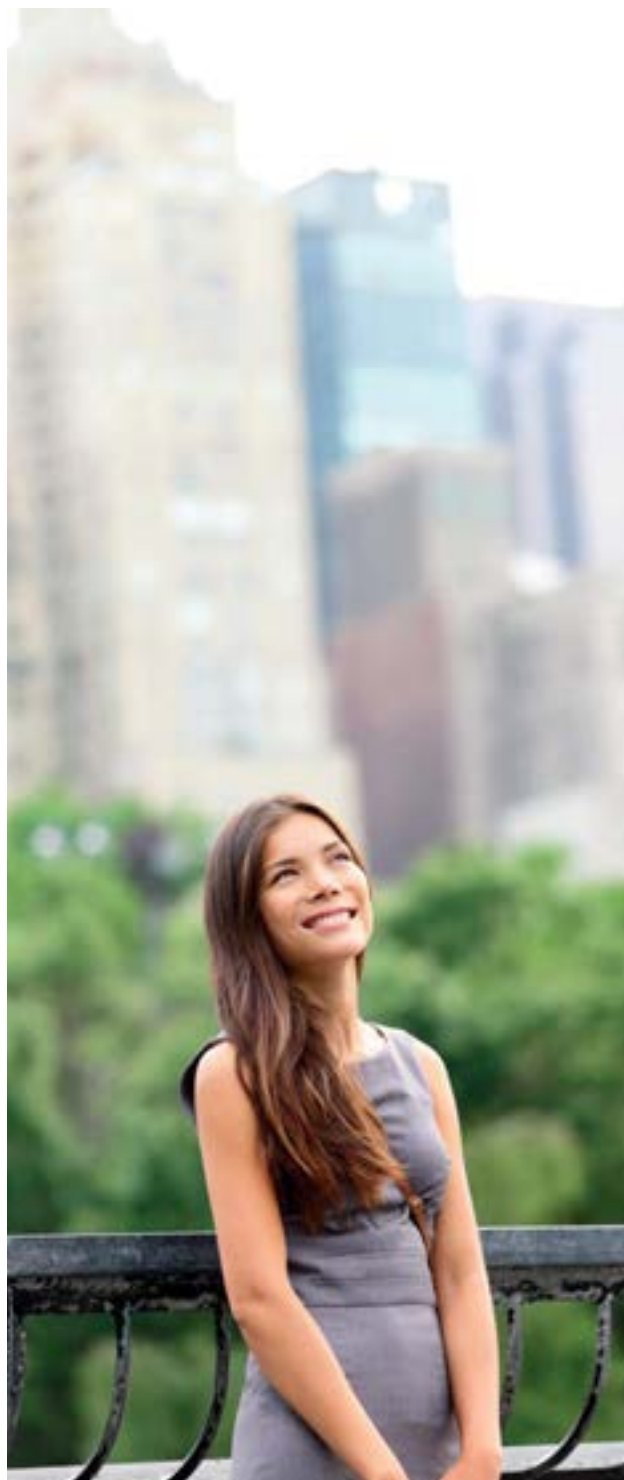
Klimatförändringen erkänns som en tvingande internationell fråga och många nationella regeringar har åtagit sig att vidta samordnade åtgärder och minska utsläppen av växthusgaser. Vi identifierar miljömässig hållbarhet som en högprioriterad fråga och vi vidtar åtgärder. BTS har åtagit sig att minska 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 tillsammans förbättra 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 som skyddar miljön.

För att främja detta engagemang för hållbar utveckling har BTS ingått partnerskap med den icke vinstdrivande miljö- och regnskogsbevarande specialorganisationen 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 för en hög koncentration av biologisk mångfald. Förutom att skydda livsmiljön och exotiska arter kommer naturreservatet Las Tangaras också att skydda flodområdet runt 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 en mycket viktig uppgift 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

## Corporate Social Responsibility

På BTS är vi övertygade om att företagen 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 samhällsriktad policy som en del av sin övergripande policy för företags sociala ansvar, Corporate Social Responsibility (CSR). BTS sociala arbete ska inriktas på projekt för att förbättra levnadsvillkoren för människor i vissa 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 inte bara måste bygga på ekonomiskt stöd, utan på kombinationen av ekonomiskt stöd och kunskapsöverföring. BTS policy är att välja ut och stödja organisationer och projekt som 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 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 och stärka kvinnors roll i byarna. 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 by förbättringsprojekt som hälsa, utbildning och miljö. Organisationen hjälper projekt för att starta skolor för att få barnen bort från arbete samt hälso- och näringslära för kvinnor. Hand in Hand stöder inrättandet av medborgarcentra i de byar där de är verksamma. Ett medborgarcentrum ska fungera som en gemensam knutpunkt i byn där invånarna till exempel kan lära sig att använda en dator, få mobiltelefonitjänster, låna böcker, undervisa kvinnor i hälsofrågor. Antalet nya centra har ökat snabbt, med offensiva mål för nya centra. Varje center kommer att ha en chef som ansvarar för en centrrets verksamhet och finansiella utveckling. Då ett centrum finansieras av mikrolån av Hand in Hand med ett system för återbetalning, måste cheferna veta hur deras beslut och olika händelser påverkar deras centrum 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 har finansierat en by för ett och halvt år sedan, och resultaten är imponerande, där ett stort antal kvinnor är engagerade och friskare (280 kvinnor i 21 självhjälps-





grupper), 20 barn är nu borta från fälten och har flyttat in i klassrummen. Kvaliteten i byn förbättras snabbt. Resan för att hjälpa fler byar fortsätter.

### BTS stödjer Citizen Center-företagare

BTS har också utvecklat och levererat en skräddarsydd lärandelösning för medborgarcentra, en manuell styrelsesimulering, som hjälper kvinnor som ansvarar för medborgarcentra 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.

Ett kommande ambition är att stödja enskilda kvinnliga företagare, som normalt driver en liten verkstad, getgård, mjölkproduktion eller hembutik utanför sin ytterdörr, för 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 940 000 kvinnor har hittills tränats, vilket i sin tur har resulterat i över 1 010 000 mikroföretag.**

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







# Advantage Performance Group

Advantage Performance Group 46

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

# APG hjälper kunder påskynda förbättrade affärsresultat

## Advantage Performance Group

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. Talang-optimering: 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 WaySM som skapar mätbara affärsresultat från varje inlärningsituation.

När kunder genomför Advantage WaySM-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 2014

APG:s strategiska inriktning 2014 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 2014 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 talanoptimering använder en "Talent Architecture<sup>SM</sup>" som målar 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

## The BTS Advantage Way<sup>SM</sup> System

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

Vår lösning är systemet Advantage Way<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.

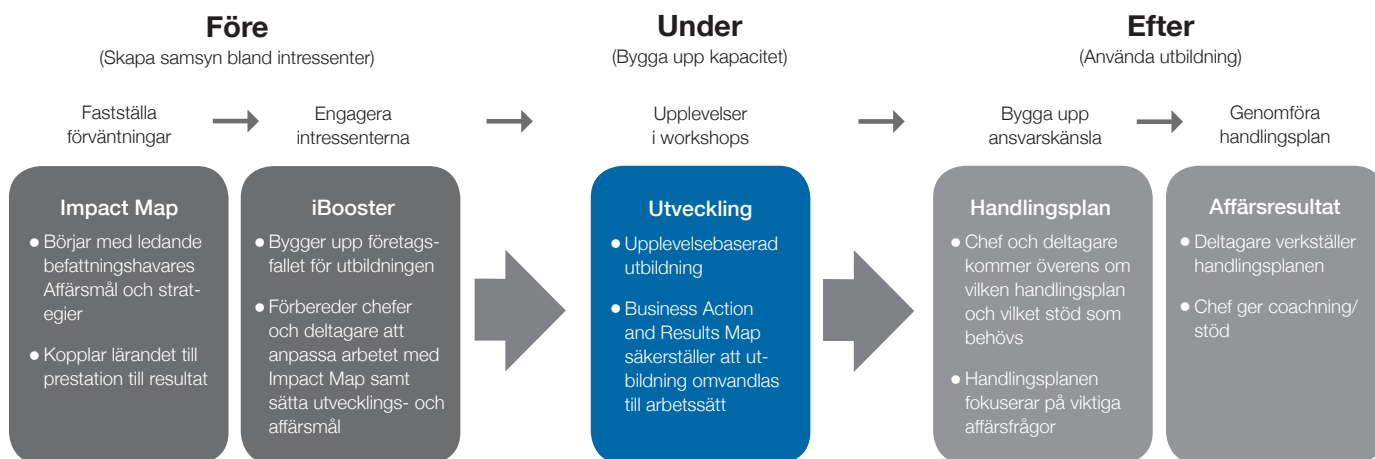
Advantage Way<sup>SM</sup>-systemet inkluderar den senaste utvecklingen för dem som arbetar med HRD och lättanvända verktyg för chefer och medarbetare, som alla syftar till att leverera bättre affärsresultat från utbildning. Systemet är lätt att införa, och gör att företagen kan konvertera utbildning 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	50–51
Fem år i sammandrag	52–53
Förvaltningsberättelse	54–57
Koncernens resultaträkningar	58
Koncernens rapport över totalresultat	59
Koncernens balansräkningar	60–61
Koncernens kassaflödesanalyser	62
Moderbolagets resultaträkningar	63
Moderbolagets balansräkningar	64–65
Moderbolagets kassaflödesanalyser	66
Koncernens rapport över förändringar i eget kapital	67
Moderbolagets förändringar i eget kapital	68
Noter till årsredovisningen	69–85
Revisionsberättelse	86–87

# BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 196 623 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 17 736 070 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 2013 uppgick antalet aktieägare till 682 (685)

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	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiekurs 31 december	38,70	59,00	46,00	61,25	59,00
Resultat per aktie	2,45	3,28	3,20	3,53	2,57
P/E-tal 31 december	15,8	18,0	14,4	17,4	23,0
Likvida medel per aktie 31 december	4,18	4,90	4,68	5,25	5,85
Eget kapital per aktie 31 december	14,38	15,50	17,19	18,08	19,14
Utdelning per aktie	1,20	1,50	1,60	1,75	1,75 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Föreslagen utdelning.

BTS Group AB aktiekursutveckling 2009–2013



## Aktiekapital

Förändring av kapitalet

År	Transaktion	Ökning av aktie- kapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp, SEK
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	0,10
1999	Nyemission	8 200	108 200		82 000	1 082 000	0,10
2001	Fondemission	4 219 800	4 328 000			1 082 000	4,00
2001	Split 4:1		4 328 000	1 319 700	1 926 300	4 328 000	1,00
2001	Omstämpling av A-aktier till B-aktier			-1 475 000	1 475 000	4 328 000	1,00
2001	Nyemission	1 500 000	5 828 000		1 500 000	5 828 000	1,00
2002	Nyemission	69 300	5 897 300		69 300	5 897 300	1,00
2006	Split 3:1		5 897 300	569 200	11 225 400	17 691 900	0,33
2006	Nyemission	118 800	6 016 100		356 400	18 048 300	0,33
2012	Nyemission	5 922	6 022 022		17 765	18 066 065	0,33
2013	Nyemission	174 601	6 196 623		523 805	18 589 870	0,33

## Tio största aktieägarna

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund inkl bolag	816 000	3 149 034	3 965 034	21,3	43,0
Stefan af Petersens inkl bolag	37 800	2 293 095	2 330 895	12,5	10,2
Placeringsfond Småbolagsfond Norden		1 737 942	1 737 942	9,4	6,6
Swedbank Robur Småbolagsfond Sverige		1 321 230	1 321 230	7,1	5,0
Lannebo Micro Cap		1 264 383	1 264 383	6,8	4,8
Stefan Hellberg inkl bolag		893 994	893 994	4,8	3,4
Jonas Åkerman		885 900	885 900	4,8	3,4
Lannebo Microcap II		880 598	880 598	4,7	3,4
SEB Sverigefond Småb. Ch/Risk		553 693	553 693	3,0	2,1
Nordea Småbolagsfond Sverige		402 838	402 838	2,2	1,5
<b>10 Största Aktieägarna</b>	<b>853 800</b>	<b>13 382 707</b>	<b>14 236 507</b>	<b>76,6</b>	<b>83,4</b>
Totalt resterande ägare	0	4 353 363	4 353 363	23,4	16,6
<b>Summa alla ägare</b>	<b>853 800</b>	<b>17 736 070</b>	<b>18 589 870</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

# Fem år i sammandrag

## Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009
Nettoomsättning	688,2	770,5	697,7	694,6	595,1
Rörelsekostnader	-610,4	-666,0	-602,1	-592,2	-513,8
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-6,3	-5,8	-4,0	-3,4	-3,2
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-1,7	-1,4	-2,4	-7,0	-8,3
<b>Rörelseresultat</b>	<b>69,8</b>	<b>97,4</b>	<b>89,2</b>	<b>92,0</b>	<b>69,8</b>

## Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	181,4	174,0	174,4	169,9	185,1
Kundfordringar	156,0	158,5	196,9	167,1	150,6
Övriga omsättningstillgångar	72,6	91,1	61,9	57,6	32,0
Kassa och bank	108,8	94,9	84,4	88,4	75,4
<b>Summa tillgångar</b>	<b>518,9</b>	<b>518,5</b>	<b>517,6</b>	<b>483,0</b>	<b>443,1</b>
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	355,8	326,6	310,2	280,1	259,6
Räntebärande skulder	-	-	9,3	28,0	52,5
Övriga icke räntebärande skulder	163,1	191,9	198,1	174,9	131,0
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>518,9</b>	<b>518,5</b>	<b>517,6</b>	<b>483,0</b>	<b>443,1</b>

## Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009
Kassaflöde från den löpande verksamheten	47,6	59,7	49,3	65,1	61,3
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-15,7	-14,4	-7,9	-4,6	-4,4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-12,6	-27,9	-45,3	-44,4	-46,1
Likvida medel vid årets början	94,9	84,4	88,4	75,4	65,9
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>19,3</b>	<b>17,4</b>	<b>-3,9</b>	<b>16,1</b>	<b>10,8</b>
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-5,4	-6,9	-0,1	-3,1	-1,3
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>108,8</b>	<b>94,9</b>	<b>84,4</b>	<b>88,4</b>	<b>75,4</b>



## Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009
Nettoomsättning	688,2	770,5	697,7	694,6	595,1
Rörelseresultat (EBIT)	69,8	97,4	89,2	92,0	69,8
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	10,1	12,6	12,8	13,2	11,7
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	71,5	98,8	91,6	99,0	78,1
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	10,4	12,8	13,1	14,3	13,1
Vinstmarginal, %	7,0	8,3	8,3	8,5	7,4
Resultat per aktie, SEK	2,57	3,53	3,20	3,28	2,45
Avkastning på eget kapital, %	14,0	19,6	19,6	22,0	17,3
Avkastning på operativt kapital, %	29,3	42,4	40,1	40,3	27,8
Operativt kapital	246,9	229,8	222,6	219,7	236,7
Eget kapital	355,8	326,6	310,2	280,1	259,6
Eget kapital per aktie, SEK	19,14	18,08	17,19	15,50	14,38
Soliditet, %	68,6	63,0	60,0	58,0	58,6
Utdelning per aktie, SEK	1,75 <sup>1</sup>	1,75	1,60	1,50	1,20
Kassaflöde	19,3	17,4	-3,9	16,1	10,8
Likvida medel	108,8	94,9	84,4	88,4	75,4
Antal medarbetare vid årets slut	370	385	335	299	252
Antal medarbetare i medeltal	376	365	325	276	260
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	1,8	2,1	2,1	2,5	2,3

<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 2013. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

## Verksamhet

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

## Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning minskade under året med 11 procent och uppgick till 688,2 (770,5) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten -7 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) minskade under året med 28 procent och uppgick till 71,5 (98,8) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 1,7 (1,4) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) minskade under året med 28 procent och uppgick till 69,8 (97,4) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 10 (13) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 10 (13) procent. Koncernens resultat före skatt för året minskade med 28 procent till 69,7 (96,7) MSEK.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 311,5 (385,8) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 16 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 35,6 (63,2) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 11 (16) procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 162,8 (150,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 10 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 26,7 (21,3) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 16 (14) procent.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 122,4 (131,9) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade

intäkterna med 2 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 9,8 (14,9) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 8 (11) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 91,5 (102,6) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 7 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till -0,6 (-0,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var -1 (-1) procent.

## Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 108,8 (94,9) 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 355,8 (326,6) MSEK och soliditeten var 69 (63) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 47,6 (59,7) MSEK.

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

Styrelsen föreslår att årsstämman 2014 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2013, se not 7.

## Medarbetare

Antalet anställda inom BTS Group per den 31 december var 370 (385). Genomsnittligt antal anställda under året var 376 (365) medarbetare.

## Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 589 870, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 736 070 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 2013 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 1,8 (2,0) MSEK och resultatet efter finansnetto till 14,3 (27,1) MSEK. Likvida medel uppgick till 5,0 (1,0) MSEK.

## **Utsikter för 2014**

Resultatet före skatt bedöms bli väsentligt bättre än föregående år.

## **Marknadsutveckling**

Marknaden under 2013 har präglats av fortsatt försiktighet hos företagen vad gäller investeringar.

## **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 av konjunkturen en ökad vilja att investera i utbildning.

#### *Beroendet av enskilda kunder*

Under 2013 stod BTS tio största kunder för 28 procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

#### *Inga branscher dominerar*

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

#### *Geografisk spridning*

45 procent av BTS försäljning under 2013 skedde i den operativa enheten Nordamerika. Europa svarade för 24 procent, Övriga marknader svarade för 18 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 konkurrensituation*

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 koncern-ekonomifunktionen. All valutahantering och kreditgivning till kunder hanteras av dotterbolagen inom ramen för policyn. För utförligare beskrivning, se Not 2 Redovisningsprinciper och Not 20 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

### Valutarisker

De valutor som väger tyngst vad gäller BTS resultat är USD, EUR och GBP. Den löpande exponeringen för valutaförändringar är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak avser samma valuta på respektive marknad. BTS kursäkrar 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%	4 304
SEK/EUR	+/-10%	1 053
SEK/GBP	+/-10%	1 516

\*Baserat på 2013 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 14 318 (8 540) 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	2013	2012	2011	2010	2009
Nettoomsättning	688 234	770 548	697 730	694 650	595 062
Rörelsekostnader	-610 439	-665 972	-602 116	-592 285	-513 755
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-6 267	-5 761	-4 036	-3 342	-3 176
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-1 685	-1 418	-2 409	-6 981	-8 268
<b>Rörelseresultat</b>	<b>69 842</b>	<b>97 396</b>	<b>89 169</b>	<b>92 042</b>	<b>69 863</b>
Rörelsemarginal EBIT, %	10	13	13	13	12
Antal medarbetare vid årets slut	370	385	335	299	252
Antal medarbetare i medeltal	376	365	325	276	260
Nettoomsättning per anställd	1 830	2 111	2 147	2 517	2 289

### Likviditets- och ränterisker

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

### Forskning och utveckling

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

### 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	43 815 223
Årets resultat	13 596 011
<b>Summa</b>	<b>57 411 234</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

	SEK
Till aktieägarna utdelas 1,75 SEK per aktie, totalt	32 532 272
I ny räkning överförs	24 878 962
<b>Summa</b>	<b>57 411 234</b>

Utdelningen föreslås utbetalas den 21 maj 2014.

### Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet med 1 procentenhet till 97 procent och koncernens soliditet med 3 procentenheter till 66 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	2013	2012
<b>Nettoomsättning</b>	10	<b>688 234</b>	<b>770 548</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3,4,5,6	-284 910	-315 679
Personalkostnader	7	-325 529	-350 294
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8,9	-7 953	-7 179
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-618 392</b>	<b>-673 152</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	10	<b>69 842</b>	<b>97 396</b>
<i>Finansiella poster</i>			
Finansiella intäkter	11	565	467
Finansiella kostnader		-724	-1 141
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>-159</b>	<b>-674</b>
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>69 683</b>	<b>96 722</b>
Skatt på årets resultat	12	-21 848	-32 981
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>47 835</b>	<b>63 741</b>
Årets resultat hänförlig till:			
Moderbolagets aktieägare		47 835	63 741
<b>Resultat per aktie</b> (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	13		
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		2,57	3,53
Antal aktier vid årets slut		18 589 870	18 066 065
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		2,57	3,41
Föreslagen utdelning per aktie, SEK	14	1,75	1,75

# Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2013	2012
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>47 835</b>	<b>63 741</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som senare kan återföras i resultaträkningen</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	19	-6 409	-19 220
<b>Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt</b>		<b>-6 409</b>	<b>-19 220</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>41 426</b>	<b>44 521</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		41 426	44 521

# Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2013-12-31	2012-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	8	143 033	134 684
Andra immateriella anläggningstillgångar	8	16 603	15 141
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	13 716	16 296
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	17	1 201	1 054
Andra långfristiga fordringar	20	6 888	6 830
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>181 441</b>	<b>174 005</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	20	155 980	158 479
Övriga fordringar	20	4 855	6 530
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	67 759	84 597
Summa kortfristiga fordringar		228 594	249 606
Likvida medel		108 833	94 910
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>337 427</b>	<b>344 516</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>518 868</b>	<b>518 521</b>



KSEK	NOT	2013-12-31	2012-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	19		
Aktiekapital		6 197	6 022
Övrigt tillskjutet kapital		60 015	40 213
Reserver		-58 142	-51 733
Balanserad vinst inklusive årets resultat		347 713	332 061
<b>Summa eget kapital</b>		<b>355 783</b>	<b>326 563</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	20	213	703
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	20	16 971	21 741
Skatteskulder		19 189	15 703
Övriga kortfristiga skulder	20, 21	11 462	13 365
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	115 250	140 446
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>162 873</b>	<b>191 255</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>518 868</b>	<b>518 521</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	23	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>	24	-	-

# Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		69 842	97 396
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		7 953	7 179
Övriga poster	16		
Erhållna räntor		565	467
Betalda räntor		-546	-765
Valutakursförluster		-178	-376
Betald skatt för året		-18 615	-30 996
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		59 021	72 905
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		2 499	29 707
Förändring av andra rörelsefordringar		18 478	-33 296
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-32 364	-9 607
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-11 386	-13 196
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>47 635</b>	<b>59 709</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förändring depositioner	16	-76	-1 946
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	9	-3 948	-7 761
Förvärv av imateriella anläggningstillgångar	8	-11 650	-4 724
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-15 674</b>	<b>-14 431</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring lån		-431	278
Nyemission		19 977	672
Utdelning till aktieägarna		-32 184	-28 877
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-12 638</b>	<b>-27 927</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		94 910	84 419
Kursdifferens i likvida medel		-5 399	-6 860
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>108 833</b>	<b>94 910</b>

# Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2013	2012
<b>Nettoomsättning</b>	3	<b>1 825</b>	<b>1 980</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3,4,6	-841	-1 121
Personalkostnader	7	-973	-972
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-1 813</b>	<b>-2 093</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>12</b>	<b>-113</b>
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från andelar i koncernföretag	11	14 299	27 888
Ränteintäkter och liknande resultatposter		10	170
Räntekostnader och liknande resultatposter		-43	-845
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>14 266</b>	<b>27 213</b>
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>14 278</b>	<b>27 100</b>
Skatt på årets resultat	12	-682	-555
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>13 596</b>	<b>26 545</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2013	2012
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>13 596</b>	<b>26 545</b>
Övrigt totalresultat		-	-
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET</b>		<b>13 596</b>	<b>26 545</b>
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		13 596	26 545

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i resultaträkningen från och med 2012.

# Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2013-12-31	2012-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
	15		
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		-	935
Övriga fordringar		-	24
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	52	112
Summa kortfristiga fordringar		52	1 071
Likvida medel		5 013	1 040
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>5 066</b>	<b>2 111</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>107 042</b>	<b>104 087</b>

KSEK	NOT	2013-12-31	2012-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	19		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 197	6 022
Reservfond		41 390	41 390
Summa bundet eget kapital		47 586	47 412
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		43 815	29 652
Årets resultat		13 596	26 545
Summa fritt eget kapital		57 411	56 197
<b>Summa eget kapital</b>		<b>104 998</b>	<b>103 609</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		263	65
Skulder till koncernföretag		1 141	-
Skatteskulder		103	-
Övriga kortfristiga skulder		16	25
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	521	388
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 045</b>	<b>478</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>107 042</b>	<b>104 087</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	23	-	-
<b>Ansvarsförbindelser</b>	24	3 661	3 665

# Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		12	-113
Finansnetto	16	-32	-675
Betald skatt för året		-630	-565
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-651	-1 353
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		1 018	19 045
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		1 514	-7 030
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		2 532	12 015
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 881</b>	<b>10 662</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Erhållen utdelning från dotterbolag		11 199	24 988
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>11 199</b>	<b>24 988</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Koncernbidrag		3 100	2 900
Förändring lån		-	-9 301
Nyemission		19 977	668
Utdelning till aktieägarna		-32 184	-28 877
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-9 107</b>	<b>-34 610</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>3 973</b>	<b>1 040</b>
Likvida medel vid årets början		1 040	0
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>5 013</b>	<b>1 040</b>

# Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

Hänförligt till moderbolagets aktieägare

KSEK	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2012</b>	<b>6 016</b>	<b>39 547</b>	<b>-32 513</b>	<b>297 197</b>	<b>310 247</b>
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat				63 741	63 741
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			-19 220		-19 220
<i>Summa totalresultat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-19 220</i>	<i>63 741</i>	<i>44 521</i>
<i>Transaktioner med aktieägare</i>					
Nyemission	6	666			672
Utdelning till aktieägarna				-28 877	-28 877
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>	<i>6</i>	<i>666</i>	<i>0</i>	<i>-28 877</i>	<i>-28 205</i>
<b>Utgående balans per 31 december 2012</b>	<b>6 022</b>	<b>40 213</b>	<b>-51 733</b>	<b>332 061</b>	<b>326 563</b>
<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>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-6 409</i>	<i>47 835</i>	<i>41 426</i>
<i>Transaktioner med aktieägare</i>					
Nyemission	175	19 802			19 977
Utdelning till aktieägarna				-32 184	-32 184
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>	<i>175</i>	<i>19 802</i>	<i>0</i>	<i>-32 184</i>	<i>-12 207</i>
<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>

Se även not 19 Eget kapital.

# Moderbolagets förändringar i eget kapital

KSEK	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2012</b>	<b>6 016</b>	<b>40 728</b>	<b>34 119</b>	<b>24 410</b>	<b>105 273</b>
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>					
Överföring till balanserat resultat			24 410	-24 410	0
Periodens totalresultat				<b>26 545</b>	<b>26 545</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>					
Utdelning till aktieägarna			-28 877		-28 877
Nyemission	6	662			668
<b>Utgående balans per 31 december 2012</b>	<b>6 022</b>	<b>41 390</b>	<b>29 652</b>	<b>26 545</b>	<b>103 609</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2013</b>	<b>6 022</b>	<b>41 390</b>	<b>29 652</b>	<b>26 545</b>	<b>103 609</b>
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>					
Överföring till balanserat resultat			26 545	-26 545	0
Periodens totalresultat				<b>13 596</b>	<b>13 596</b>
<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>43 815</b>	<b>13 596</b>	<b>104 998</b>

Se även not 19 Eget kapital.



# Noter till årsredovisningen

## NOT 1 – Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Moderbolaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm. BTS stödjer företagsledningarna att genomföra förändringar och resultatförbättringar med hjälp av skräddarsydda simuleringsmodeller. BTS lösningar och tjänster tränar hela organisationen att analysera och fatta beslut med fokus på de faktorer som driver tillväxt och lönsamhet. Detta ger ökat marknadsfokus och lönsamhetstänkande i det vardagliga beslutsfattandet vilket leder till mätbara och bestående resultatförbättringar. BTS kunder är ofta ledande storföretag.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 8 april 2014.

## 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.

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

### Ändringar i redovisningsprinciper och upplysningar

#### *Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen*

Nedan anges de standarder som koncernen tillämpar för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 och som har väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

I IAS 1 "Utformning av finansiella rapporter" har införts ändringar avseende övrigt totalresultat. Den mest väsentliga förändringen i den ändrade IAS 1 är kravet att de poster som redovisas i "övrigt totalresultat" ska presenteras fördelat på två grupper. Fördelningen baseras på om posterna kan komma att omklassificeras till resultaträkningen (omklassificeringsjusteringar) eller ej.

IFRS 13 "Värdering till verkligt värde" syftar till att värderingar till verkligt värde ska bli mer konsekventa och mindre komplex genom att standarden tillhandahåller en exakt definition och en gemensam källa i IFRS till verkligt värdevärderingar och tillhörande upplysningar. Standarden ger vägledning till verkligt värdevärderingar för alla slag av tillgångar och skulder, finansiella som icke-finansiella. Kraven utökar inte tillämpningsområdet för när verkligt värde ska tillämpas men tillhandahåller vägledning kring hur det ska tillämpas där andra IFRS redan kräver eller tillåter värdering till verkligt värde.

#### *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 2013 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 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. Koncernen avser att tillämpa IFRS 10 för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 och har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna.

IFRS 12 "Upplysningar om andelar i andra företag" omfattar upplysningskrav för dotterföretag, samarbetsarrangemang, intresseföretag och ej konsoliderade strukturerade företag. Koncernen avser att tillämpa IFRS 12 för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 och har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna.

IFRS 9 "Financial instruments" hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. IFRS 9 gavs ut i november 2010 för finansiella tillgångar och i oktober 2011 för finansiella skulder och ersätter de delar i IAS 39 som är relaterat till klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 anger att finansiella tillgångar ska klassificeras i två olika kategorier; värdering till verkligt värde eller värdering till upplupet anskaffningsvärde. Klassificering fastställs vid första redovisningstillfället utifrån företagets affärsmodell samt karaktäristiska egenskaper i de avtalsenliga kassaflödena. För finansiella skulder sker inga stora förändringar jämfört med IAS 39. Den största förändringen avser skulder som är identifierade till verkligt värde. För dessa gäller att den del av verkligt värdeförändringen som är hänförlig till den egna kreditrisken ska redovisas i övrigt totalresultat istället för resultatet såvida detta inte orsakar inkonsekvens i redovisningen (accounting mismatch). Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna. Koncernen kommer att utvärdera effekterna av de återstående faserna avseende IFRS 9 när de är slutförda av IASB.

#### **Koncernredovisning**

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

Koncernens bokslut är upprättat enligt förvärvsmetoden. Köpeskillingen för ett förvärv av ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar och skulder som är en följd av en överenskommelse om villkorad 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 inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag koncernen erhållit ett bestämmande inflytande över bolaget och med belopp avseende tiden efter denna dag.

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

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

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

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

#### Kurserna för koncernen relevanta valutor var:

	genomsnitt 2013	31 december 2013	genomsnitt 2012	31 december 2012
USD	6,51	6,51	6,76	6,52
EUR	8,65	8,94	8,70	8,62
GBP	10,20	10,73	10,69	10,49
AUD	6,30	5,76	7,03	6,77
SGD	5,21	5,13	5,40	5,33
ZAR	0,68	0,62	0,83	0,77
MXN	0,51	0,50	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 kundanpassning/utveckling redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (successiv vinstavräkning). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. I de fall utfallet av ett tjänsteuppdrag inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt, redovisas intäkterna endast i den utsträckning som motsvaras av de uppkomna uppdragsutgifter som sannolikt kommer att ersättas av beställaren. En befarad förlust på ett uppdrag redovisas omgående som kostnad.

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

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

#### Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

#### Ersättningar till anställda

##### Pensioner

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

#### Aktierelaterade ersättningar

BTS Group AB 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 fördelades 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 fördelades på de perioder under vilka tjänsterna utfördes. Avsättning för sociala avgifter baserades på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället och det verkliga värde beräknades med samma värderingsmodell och parametervärden som användes när optionerna ställdes ut. Optionsprogrammet löpte ut och avslutades under 2013.

#### Avsättningar

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

#### Upplåning

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

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

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

## Inkomstskatter

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

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

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

## Rapportering per segment

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

## Leasing- och hyresavtal

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

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

## Materiella anläggningstillgångar

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

- inventarier och installationer, 3 - 6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

## Immateriella tillgångar

### Goodwill

Goodwill värderas initialt till det belopp varmed en total köpeskilling för förvärvade tillgångar överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillingen 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 obestämbar nyttjandeperiod redovisas till anskaffningsvärde minskat med eventuella ackumulerade nedskrivningar vid behov. Nedskrivningstest görs årligen eller oftare om det finns indikation på värdenedgång.

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

### Nedskrivningar

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

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

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

### **Viktiga uppskattningar och bedömningar**

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

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

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

#### ***Fastställande av tilläggsköpeskillning***

För att i förekommande fall kunna fastställa anteciperad tilläggsköpeskillning gör 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 omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka redovisas som anläggningstillgångar. BTS lånefordringar och kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. För kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms det nominella värdet utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas.

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

#### ***Likvida medel***

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

#### ***Finansiella skulder***

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

#### ***Transaktioner i utländsk valuta***

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

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

#### ***Kassaflödesanalys***

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

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

### NOT 3 – Transaktioner med närstående

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

#### Koncernen

##### Inköp och försäljning mellan koncernföretag

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

#### Moderbolaget

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

### NOT 4 – Upplysning om revisionsarvode

#### Arvode och kostnadsersättning

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Öhrlings PricewaterhouseCoopers</b>				
Revisionsuppdrag	486	539	301	281
Övriga uppdrag	-	-	-	-
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	624	697	-	-
Övriga uppdrag	312	186	-	-
	<b>1 422</b>	<b>1 422</b>	<b>301</b>	<b>281</b>

### NOT 5 – Leasing- och hyresavtal

#### Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 23 456 (21 349). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal uppgår till:

KSEK	
2014	21 628
2015	16 096
2016	9 625
2017	2 214
2018	1 570
Därefter	329
<b>Summa</b>	<b>51 463</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 – Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	-174	-850	1	0

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

#### Medeltal anställda

Koncernen	2013		2012	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<b>Dotterbolag</b>				
Sverige	22	15	26	20
Danmark	1	1	-	-
Finland	4	3	4	3
Belgien	3	2	3	2
Tyskland	3	1	-	-
Frankrike	4	2	3	2
Schweiz	2	1	1	-
Spanien	27	15	24	14
Storbritannien	30	14	28	17
Nederländerna	4	4	3	3
USA	187	114	189	115
Australien	16	12	17	12
Mexiko	13	7	11	7
Brasilien	9	4	7	4
Singapore	11	5	9	5
Sydafrika	16	5	18	7
Japan	3	3	3	3
Indien	11	8	9	7
Korea	2	1	1	1
Taiwan	3	1	3	1
Kina	6	3	5	3
Thailand	1	1	1	1
<b>Koncernen totalt</b>	<b>376</b>	<b>221</b>	<b>365</b>	<b>227</b>

## Könsfördelning ledande befattningshavare, %

	2013		2012	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande befattningshavare (exkl styrelse)	0	100	0	100
Styrelse moderbolag	20	80	20	80
Styrelse koncernen	8	92	8	92

Med andra ledande befattningshavare avses de två (två 2012) personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen.

### Moderbolaget

Moderbolaget har under 2013 inte haft någon anställd personal.

## Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2013		2012	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
KSEK				
Dotterbolag	275 292	38 400	298 309	41 520
		8 602		8 541

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 1 867 (1 882). 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		2013	2012
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	2013		2012	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>KSEK</b>				
<i>I Sverige</i>				
Moderbolag	740	-	740	-
Dotterbolag	3 422	19 784	3 483	16 688
<b>Summa Sverige</b>	<b>4 162</b>	<b>19 784</b>	<b>4 223</b>	<b>16 688</b>
<i>Utanför Sverige</i>				
USA	4 367	158 967	7 516	179 535
Europa	12 984	26 360	12 457	31 008
Övriga	4 874	43 795	5 001	41 881
<b>Summa utanför Sverige</b>	<b>22 224</b>	<b>229 122</b>	<b>24 974</b>	<b>252 424</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>26 386</b>	<b>248 906</b>	<b>29 197</b>	<b>269 112</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 2014.

### 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 8 728 (14 141), varav pensionskostnader 1 395 (1 432). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 3 004 (4 310), varav rörlig ersättning 0 (1 254). 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 övriga ledande befattningshavare är berättigad till avgångsvederlag.

Till övriga ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 4 329 (8 398), varav rörlig ersättning 87 (4 060). 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 personaloptionsprogram 2009/2013. 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. Av årsstämman utsedda styrelseledamöter och som inte tillika är anställda av bolaget eller annat koncernbolag respektive moderbolagets verkställande direktör, skulle inte tilldelas några personaloptioner.

Personaloptionsprogrammet 2009/2013 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.

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. Bolagets styrelse satte som mål att rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginalen) för respektive år skulle uppgå till minst 14 procent för att samtliga av det aktuella årets personaloptioner skulle kunna utnyttjas. Var EBITA-marginalen lägre än 14 procent minskade antalet optioner som medgavs för utnyttjande. Understeg EBITA-marginalen 10 procent medgavs inget utnyttjande. Personaloptioner för vilka utnyttjande ej medgavs förföll.

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

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

	2013		2012	
	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	37,70	630	37,70	671
Tilldelade	-	-	-	-
Utnyttjade	37,70	-512	37,70	-18
Förfallna	37,70	-118	37,70	-23
Per 31 december	37,70	0	37,70	630

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 prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 1,6 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiserades under intjänandeperioden. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 0 (0). Övriga viktiga indata i modellen var den volymviktade betalkursen under de 10 handelsdagar som föregick tilldelningen om 29,00 kr, ovanstående lösenpris; volatilitet på 33 procent; förväntad utdelning om 1,20 kr samt en riskfri ränta om 1,28, 1,56 respektive 1,85 procent vid löptid om 2,5 år, 3,0 år respektive 3,5 år.

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

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

Totalt har 529 570 teckningsoptioner enligt ovan utnyttjats 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 rösttalet för samtliga aktier.

## NOT 8 – Immateriella anläggningstillgångar

### Koncernen

#### Goodwill

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	138 410	146 204
Förvärv	8 487	
Omräkningsdifferens	-138	-7 794
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	146 759	138 410
Ingående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
Årets nedskrivningar	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-3 726	-3 726
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>143 033</b>	<b>134 684</b>

#### Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
<b>Franchisetagarrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	8 056	8 560
Omräkningsdifferens	-9	-504
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 047	8 056
Ingående ackumulerade avskrivningar	3 368	3 008
Årets avskrivningar	536	557
Omräkningsdifferens	-4	-197
Utgående ackumulerade avskrivningar	3 901	3 368
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>4 147</b>	<b>4 688</b>

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
<b>Teknologi, produkter &amp; programvaror</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	32 951	29 993
Förvärv	1 898	4 724
Omräkningsdifferens	-36	-1 766
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	34 812	32 951
Ingående ackumulerade avskrivningar	28 227	29 993
Årets avskrivningar	190	-
Omräkningsdifferens	-31	-1 766
Utgående ackumulerade avskrivningar	28 386	28 227
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>6 427</b>	<b>4 724</b>

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
<b>Kundrelationer</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	3 386	3 606
Förvärv	633	
Omräkningsdifferens	-4	-220
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 015	3 386
Ingående ackumulerade avskrivningar	2 051	1 617
Årets avskrivningar	210	190
Omräkningsdifferens	-2	244
Utgående ackumulerade avskrivningar	2 259	2 051
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>1 756</b>	<b>1 335</b>

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
<b>Varumärken</b>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	9 183	9 320
Förvärv	633	
Omräkningsdifferens	-10	-137
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 805	9 183
Ingående ackumulerade avskrivningar	4 789	4 306
Årets avskrivningar	749	670
Omräkningsdifferens	-5	-187
Utgående ackumulerade avskrivningar	5 532	4 789
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>4 273</b>	<b>4 394</b>
<b>Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar</b>	<b>16 603</b>	<b>15 141</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 2013-12-31.

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 10 (11) procent
- Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 3-4 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 4 (4) procent
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 9,5 (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 2013-12-31	Nord- amerika	Europa	Övriga marknader	APG	Totalt
Goodwill	110 772	6 912	3 238	22 111	143 033
Franchisetagar- relationer				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>

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

## NOT 9 – Materiella anläggningstillgångar

### Koncernen

#### Inventarier

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	42 236	36 649
Inköp	3 948	7 761
Utrangeringar	-759	-1 529
Omräkningsdifferens	-818	-645
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	44 608	42 236
Ingående ackumulerade avskrivningar	25 940	21 096
Utrangeringar	-750	-667
Årets avskrivningar	6 267	5 761
Omräkningsdifferens	-566	-250
Utgående ackumulerade avskrivningar	30 891	25 940
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>13 716</b>	<b>16 296</b>

## NOT 10 – Rapportering per segment

### Koncernen

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

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

KSEK	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		APG		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Intäkter</b>												
Extern försäljning	311 484	385 872	162 797	150 179	122 418	131 910	91 535	102 586			688 234	770 548
Intern försäljning	47 563	49 205	55 121	52 030	18 968	16 340	440	596	-122 091	-118 171	0	0
<b>Summa intäkter</b>	<b>359 047</b>	<b>435 077</b>	<b>217 918</b>	<b>202 209</b>	<b>141 385</b>	<b>148 250</b>	<b>91 975</b>	<b>103 182</b>	<b>-122 091</b>	<b>-118 171</b>	<b>688 234</b>	<b>770 548</b>
Rörelseresultat	36 069	62 290	16 324	21 349	14 666	14 927	2 783	-1 169			69 842	97 396
Finansiella intäkter									565	467	565	467
Finansiella kostnader									-724	-1 141	-724	-1 141
Skatt på årets resultat									-21 848	-32 981	-21 848	-32 981
<b>Årets resultat</b>											<b>47 835</b>	<b>63 741</b>
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	307 021	292 452	112 677	106 757	73 975	71 694	28 527	44 881	-3 333	2 737	518 868	518 521
Skulder	97 405	81 730	43 386	72 390	15 345	17 176	16 626	26 955	-9 677	-6 293	163 086	191 958
Investeringar	14 789	9 845	339	2 448	469	2 138	78	-			15 674	14 431
Avskrivningar materiella tillgångar	-3 663	3 124	-1 422	1 332	-1 162	1 279	-20	26			-6 267	5 761
Avskrivningar immateriella tillgångar	-1 149	861	-	-	-	-	-537	557			-1 685	1 418

Koncernens totala försäljning är fördelad på följande intäktslag: kundanpassningar 154 159 (178 386), seminarier 385 472 (415 691), licenser 105 440 (134 858) och övriga intäkter 43 163 (41 612).

Av koncernens totala intäkter avser 41 180 (35 166) sätelandet Sverige. Värdet på koncernens anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 39 (108).

## NOT 11 – Finansiella poster

### Koncernen

KSEK	2013	2012
Ränteintäkter	565	467
Valutakursförluster	-546	-376
Räntekostnader	-178	-765
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>-159</b>	<b>-674</b>

### Moderbolaget

KSEK	2013	2012
<b>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar</b>		
Utdelning från dotterbolag	11 199	24 988
Koncernbidrag	3 100	2 900
Ränteintäkter från dotterbolag	0	154
Valutakursförluster	1	-376
	14 300	27 666
Ränteintäkter	10	15
Räntekostnader	-44	-468
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	<b>14 266</b>	<b>27 213</b>

## NOT 12 – Skatt på årets resultat

### Koncernen

KSEK	2013	2012
Aktuell skatt för året	-21 848	-32 981

### Moderbolaget

KSEK	2013	2012
Aktuell skatt för året	-682	-555

### Avstämning av effektiv skatt

#### Koncernen

KSEK	2013	2012
Resultat före skatt	69 683	96 722
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstkattesats 22,0 % (26,3 %)	-15 330	-25 438
Effekt av olika skattesatser	-5 799	-7 867
Ej avdragsgilla kostnader	-658	-1 623
Ej skattepliktiga intäkter	123	1 953
Skatt hänförlig till tidigare år	-182	-6
Redovisad effektiv skatt	-21 848	-32 981
Effektiv skattesats	31,4%	34,1%

#### Moderbolaget

KSEK	2013	2012
Resultat före skatt	14 278	27 100
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstkattesats 22,0 % (26,3 %)	-3 141	-7 127
Utdelning från dotterbolag	2 464	6 572
Redovisad effektiv skatt	-682	-555
Effektiv skattesats	4,8%	2,0%

## NOT 13 – Resultat per aktie

### Koncernen

#### Före utspädning

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

	2013	2012
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	47 835	63 741
Genomsnittligt antal aktier före utspädning (tusental)	18 590	18 057
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	2,57	3,53

#### Efter utspädning

För beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda genomsnittliga antalet utestående stamaktier för utspädningseffekt av samtliga potentiella stamaktier. Påverkan 2012 uppkommer från 2009-års personaloptionsprogram. Optionerna gav upphov till en utspädningseffekt när genomsnittskursen för stamaktier under perioden översteg lösenkursen för optionerna. Optionsprogrammet förföll 30 juni 2013, varför inga potentiella stamaktier utestår och genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning överensstämmer med antalet efter utspädning för 2013.

	2013	2012
Årets resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare, KSEK	47 835	63 741
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning (tusental)	18 590	18 707
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	2,57	3,41

## NOT 14 – Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2013 uppgick till 32 184 KSEK (1,75 kr per aktie). Utdelning utbetald 2012 uppgick till 28 877 KSEK (1,60 kr per aktie). På årsstämma den 13 maj 2014 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2013 på 1,75 kr per aktie, 32 532 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

## NOT 15 – Finansiella anläggningstillgångar

### Andelar i koncernföretag Moderbolaget

KSEK	Antal andelar	Kapital- andel i %	Bokfört värde 2013-12-31	Bokfört värde 2012-12-31
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
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2			-	-
Investeringar			-	-
Ackumulerade avyttringar/nedskrivningar			-8 101	-8 101
Årets avyttringar/nedskrivningar			-	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>			<b>101 976</b>	<b>101 976</b>

## Moderbolaget

KSEK	2013	2012
<i>Fordringar i koncernföretag</i>		
Ingående redovisat värde	0	19 105
Årets förändring		
Amortering	-	-18 729
Omräkningsdifferenser	-	-376
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 16 – Kassaflödesinformation

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<i>Finansnetto</i>				
Ränteintäkter	565	467	10	169
Valutakursförluster	-546	-376	1	-376
Räntekostnader	-178	-765	-44	-468
<b>Summa</b>	<b>-159</b>	<b>-674</b>	<b>-32</b>	<b>-675</b>

KSEK	2013	2012
<i>Investeringsverksamheten</i>		
Förändring depositioner (avser hyreskontrakt)	-76	-1 946

## NOT 17 – Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

### Koncernen

KSEK	2013	2012
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas inom 12 månader	1 201	1 054

Beloppet avser outnyttjade underskottsavdrag i dotterbolag.

## NOT 18 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

### Koncernen

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Upplupna intäkter	47 332	58 066
Förutbetalda hyror	2 687	2 901
Övriga poster	17 740	23 630
<b>Summa</b>	<b>67 759</b>	<b>84 597</b>

### Moderbolaget

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Övriga poster	52	112

## NOT 19 – Eget kapital

### Koncernen

Aktiekapitalet består av 853 800 aktier av serie A samt 17 736 070 aktier av serie B, totalt 18 589 870 aktier till ett totalt värde av 6 196 623 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 -58 142. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -51 733.

## NOT 20 – Finansiella instrument och finansiell riskhantering

### Principer för finansiering och finansiell riskhantering

BTS finansiering och finansiella risker styrs och övervakas av styrelsen.

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

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

### Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder Koncernen

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Övriga långfristiga fordringar	6 888	6 830
Kundfordringar	155 980	158 479
Övriga kortfristiga fordringar	-	1 260
Likvida medel	108 833	94 910
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>271 701</b>	<b>261 479</b>
Övriga långfristiga skulder	213	703
Leverantörsskulder	16 971	21 741
Övriga kortfristiga skulder	-	-
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>17 184</b>	<b>22 444</b>

### Finansiella tillgångar

#### Lånefordringar och kundfordringar

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

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

Hyresdepositionerna har en förfallotid som bestäms av respektive hyreskontrakts löptid. Redovisat värde bedöms motsvara det verkliga värdet.

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

### Koncernen

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
SEK	9 836	10 570
USD	79 001	84 539
GBP	21 263	22 145
EUR	21 726	15 886
Övriga valutor	24 155	25 339
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>155 980</b>	<b>158 479</b>

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

Totalt var per 31 december 2013 kundfordringar om 26 870 (21 779) förfallna mer än 30 dagar, exklusive kundfordringar för vilka avsättningar gjorts. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

### Koncernen

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Totala kundfordringar	155 980	158 479
varav förfallet > 30 dagar	14 889	11 856
varav förfallet > 60 dagar	11 981	9 923

### 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 2013 bestod de finansiella skulderna av leverantörsskulder.

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

## 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 2013 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övriga kurs är oförändrad.

	Procentuell förändring	Förändring helåret 2013, KSEK
SEK/USD	+/-10%	4 304
SEK/EUR	+/-10%	1 053
SEK/GBP	+/-10%	1 516

## Kreditrisk

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

Maximal kreditrisk uppgår till 14 318 (8 540) vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

## Likviditets- och ränterisker

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

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring räntekostnad 2013, KSEK
Ränta checkräkningskredit	+/-10%	18

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

## Koncernen

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Likvida medel	108 833	94 910
Outnyttjad del av checkräkningskredit	18 181	18 187
Tillgänglig likviditet	127 014	113 097

## Hantering av kapitalrisk

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

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

BTS finansiella mål - och ett mått på kapitalrisken - är vad gäller solvens att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Bolagets soliditet var vid årets slut 69 (63) procent.

## NOT 21 – Checkräkningskredit

### Koncernen

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Beviljad kreditlimit	18 181	18 187
Outnyttjad del	-18 181	-18 187
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Moderbolaget

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Beviljad kreditlimit	3 300	3 300
Outnyttjad del	-3 300	-3 300
<b>Utnyttjat kreditbelopp</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 22 – Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

### Koncernen

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Upplupna löner	36 085	54 432
Upplupna sociala avgifter	2 731	4 176
Förutbetalda intäkter	57 615	57 060
Övriga poster	18 819	24 778
<b>Summa</b>	<b>115 250</b>	<b>140 446</b>

### Moderbolaget

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Övriga poster	521	388

## NOT 23 – Ställda säkerheter

### Koncernen

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
<i>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</i>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

## NOT 24 – Ansvarsförbindelse till förmån för koncernföretag

### Moderbolaget

KSEK	2013-12-31	2012-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	3 661	3 665



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 13 maj 2014.

Stockholm den 8 april 2014

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 2014  
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 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 54-85.

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

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt 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 2013 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 2013 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 2013.

### *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 2014  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling  
Auktoriserad revisor



# Styrning och ledning

Bolagsstyrningsrapport 90–93

Styrelse och revisorer 94–95

Ledande befattningshavare  
och Global Partners i BTS 96



# Bolagsstyrningsrapport 2013

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

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

## Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

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

## Aktieägare

Totalt antal utställda aktier är 18 589 870, bestående av 853 800 A-aktier och 17 736 070 B-aktier. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie.

BTS Group AB hade per den 31 december 2013 ca 682 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 76,6 procent av aktierna och 83,4 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 51 i årsredovisningen.

## Årsstämma

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

Årsstämman väljer bolagets styrelse och styrelsens ordförande.

Till årsstämmans uppgifter hör också

- Fastställande av resultat- och balansräkning
- Beslut om disposition av bolagets resultat
- Beslut om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD

- Val av revisorer
- Beslut om arvoden till styrelsen och revisorerna.

## Årsstämman 2013

Årsstämman 2013 ägde rum tisdagen den 14 maj i bolagets lokaler i Stockholm. 19 aktieägare närvarade vilka representerande 77,1 % av antalet utestående aktier och 83,9 % 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 revisornas tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppstår 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 två röstmässigt största aktieägarna samt styrelsens ordförande baserat på Euroclear Sweden AB:s uppgifter per 30 september 2013.
- Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare fastställdes.
- Styrelsen bemyndigades att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler som medför att maximalt 1 200 000 B-aktier kan utges mot apportegendom eller kvittning. Bemyndigandet avser företagsförvärv.

## Valberedning

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

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

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

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 24 oktober 2013. BTS två största ägare i samråd med styrelsens ordförande Michael Grindfors utsåg Anders Dahl (representerande Henrik Ekelund), Stefan af Petersens (representerande sig själv) och Michael Grindfors att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan tillkännages i kallelsen inför 2014 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 14 maj 2013 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fem ledamöter utan suppleanter.

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

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

Information om styrelsens ledamöter finns på sidan 94 i årsredovisningen.

### Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelning mellan ordföranden, övriga ledamöter och verkställande direktören. Enligt arbetsordningen skall styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av mötena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens delmarknader. Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering. Bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april-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 tio sammanträden ägt rum. Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet och valberedningen har informerats om innehållet i 2013 års utvärdering. Den utgör bland annat underlag för planering av styrelsearbetet kommande år.

### Styrelsens ersättning

Årsstämman den 14 maj 2013 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 2013

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottsarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Michael Grindfors	Ordförande	2009		Ja	10/10
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	9/10
Henrik Ekelund	Ledamot	1986		Nej <sup>1</sup>	10/10
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	9/10
Dag Sehlin	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	10/10

<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 13 maj 2014 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen för godkännande av stämman.

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

## Revisionsutskottet

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

## Revisorer

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

Revisor väljs av årsstämman för en period av ett år. Vid årsstämman 2013 omvaldes revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers med huvudansvarig revisor Magnus Thorling för tiden fram intill slutet av årsstämman 2014.

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

Bolagets revisorer har för 2013 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 14 maj 2013 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

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

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

## Information och kommunikation

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

Aktuell information om BTS publiceras på hemsidan. Delårsrapporter och årsredovisningar publiceras på svenska och engelska. Händelser som bedöms kunna vara kurspåverkande offentliggörs genom pressmeddelanden. Utöver detta kommunicerar bolaget med media, kapitalmarknaden och aktieägare i samband med publiceringen av delårsrapporterna. 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 policys 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 2013 på sidorna 90-93 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

Stockholm den 10 april 2014

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 senior rådgivare till 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.

## 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.

## Henrik Ekelund

Född 1955.

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

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

816 000 aktier av serie A och 3 149 034 aktier av serie B.

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

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

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Stefan Gardefjord

Född 1958.

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

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## Dag Sehlin

Född 1945.

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

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

## REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB  
Huvudansvarig revisor:

## Magnus Thorling

Auktoriserad revisor

Ovanstående aktieinnehav avser förhållandet den 31 december 2013.



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

# Ledande befattningshavare



## Henrik Ekelund

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



## Jonas Åkerman

Född 1963.  
Executive Vice President.  
VD för BTS USA.  
Medarbetare i BTS sedan 1991.  
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 885 900 aktier av serie B.



## Stefan Brown

Född 1963.  
CFO och vice VD för BTS Group AB.  
Medarbetare i BTS sedan 1990.  
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 21 190 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2013.

# Global Partners i BTS



## Henrik Ekelund

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



## Stefan Hellberg

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



## Jonas Åkerman

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



## Rommin Adl

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



## Peter Mulford

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



## Dan Parisi

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



## Todd Ehrlich

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



## Philios Andreou

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



## Lou Schachter

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

## Advantage Performance Group Inc.

### Annika McCrea

Född 1968.  
VD för APG t.o.m. 31 mars 2014.  
Medarbetare i BTS sedan 1995.



### Jonathan Hodge

Född 1972.  
VD för APG fr.o.m. 1 april 2014.  
Medarbetare i BTS sedan 2006.



# Information till aktieägarna

## Årsstämma 2014

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma tisdagen den 13 maj 2014 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 onsdag den 7 maj 2014 samt vara anmälda till BTS Group AB senast onsdag den 7 maj 2014.

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 onsdag den 7 maj 2014.

## Utdelning

Styrelsen föreslår utdelning om 1,75 SEK per aktie.

## Rapporter och ekonomisk information 2014

Delårsrapporter:

Januari–mars	13 maj 2014
April–juni	19 augusti 2014
Juli–september	6 november 2014
Bokslutskommuniké	februari 2015

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.

**Foto:** Shutterstock, Getty Images, iStockphoto, Mats Högberg. Tryck: Elanders, Falköping, april 2014.

**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'Shaughnessy Road,  
Langford Town  
Bangalore 560025  
Indien  
Tel. +91 80 4291 1111  
(Ext: 116)

**BTS BANGKOK**

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

**BTS BILBAO**

c/o Simon Bolivar 27-1°,  
oficina nº 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**

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

**BTS JOHANNESBURG**

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

**BTS LONDON**

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

**BTS LOS ANGELES**

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

**BTS MADRID**

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

**BTS MELBOURNE**

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

**BTS MEXICO CITY**

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. (toll free) +1 800 445 7089  
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 Flausingo  
Gomes, 85, 4º 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**  
700 Larkspur Landing Circle,  
Suite 125  
Larkspur, CA 94939  
USA  
Tel. +1 800 494 6646  
Fax. +1 415 925 9512



*Catalysts for Profitability and Growth*

www.bts.com