



BTS

Catalysts for Profitability and Growth

Årsredovisning 2009



Innehåll

2009 i korthet	1
VD har ordet	2
BTS i världen	4
Vision, mission, kunderbjudande, mål och strategier	6
Kunder	8
Fokusområden	10
Solution technologies	14
Tillväxt, lönsamhet och förvärv	16
Affärsmodell	18
Marknad	20
Kärnvärden	28
Medarbetare och organisation	29
Processer	32
Advantage Performance Group	34
BTS Advantage Way SM System	35
BTS-aktien	36
Fem år i sammandrag	38
Förvaltningsberättelse	40
Koncernens resultaträkning	44
Koncernens balansräkning	46
Koncernens kassaflödesanalys	48
Moderbolagets resultaträkning	49
Moderbolagets balansräkning	50
Moderbolagets kassaflödesanalys	52
Förändring av koncernens eget kapital	53
Förändring av moderbolagets eget kapital	54
Noter till årsredovisningen	55
Revisionsberättelse	69
Bolagsstyrningsrapport	70
Styrelse och revisorer	74
Ledande befattningshavare	76
BTS globala partners	76
Information till aktieägarna	77

Från strategi till genomförande

BTS anser att en affärsstrategi, oavsett hur väl utforskad och formulerad den är, aldrig blir bättre än själva genomförandet.

BTS påskyndar genomförandet genom att arbeta med ledare och chefer för att hjälpa dem att fatta bättre affärsbeslut, snabbare.

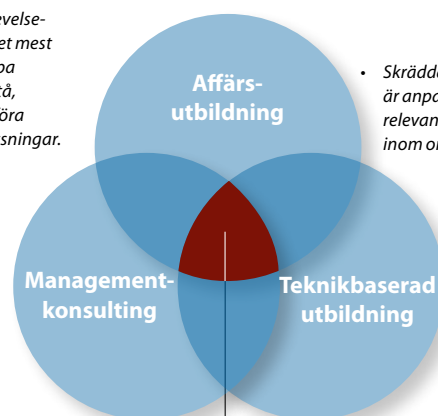
BTS etablerar en samsyn kring verksamhetens inriktning och viktiga resultatmål. Strategi utan samsyn på alla nivåer inom organisationen leder ofta till ett långsammare genomförande.

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

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

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

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



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

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

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

Vision

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

BTS-koncernen är ett internationellt ko

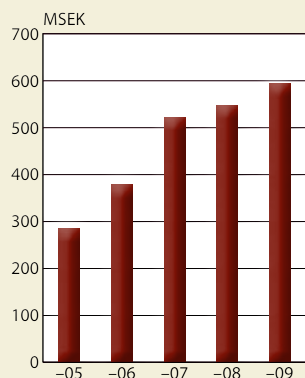
BTS är det internationellt ledande företaget när det gäller att stödja och accelerera stora organisationers genomförande av viktiga, strategiska förändringar. BTS lär stora företag hur de kan lära, förändras och förbättras. BTS skapar mervärden för sina kunder inom framför allt tre fokusområden: Strategisk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

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

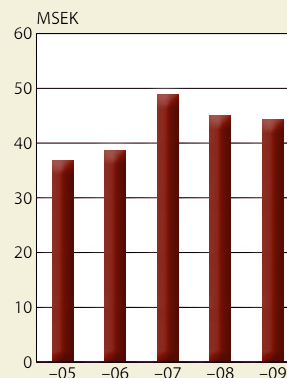
Exempel på kunder till BTS

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

NETTOOMSÄTTNING



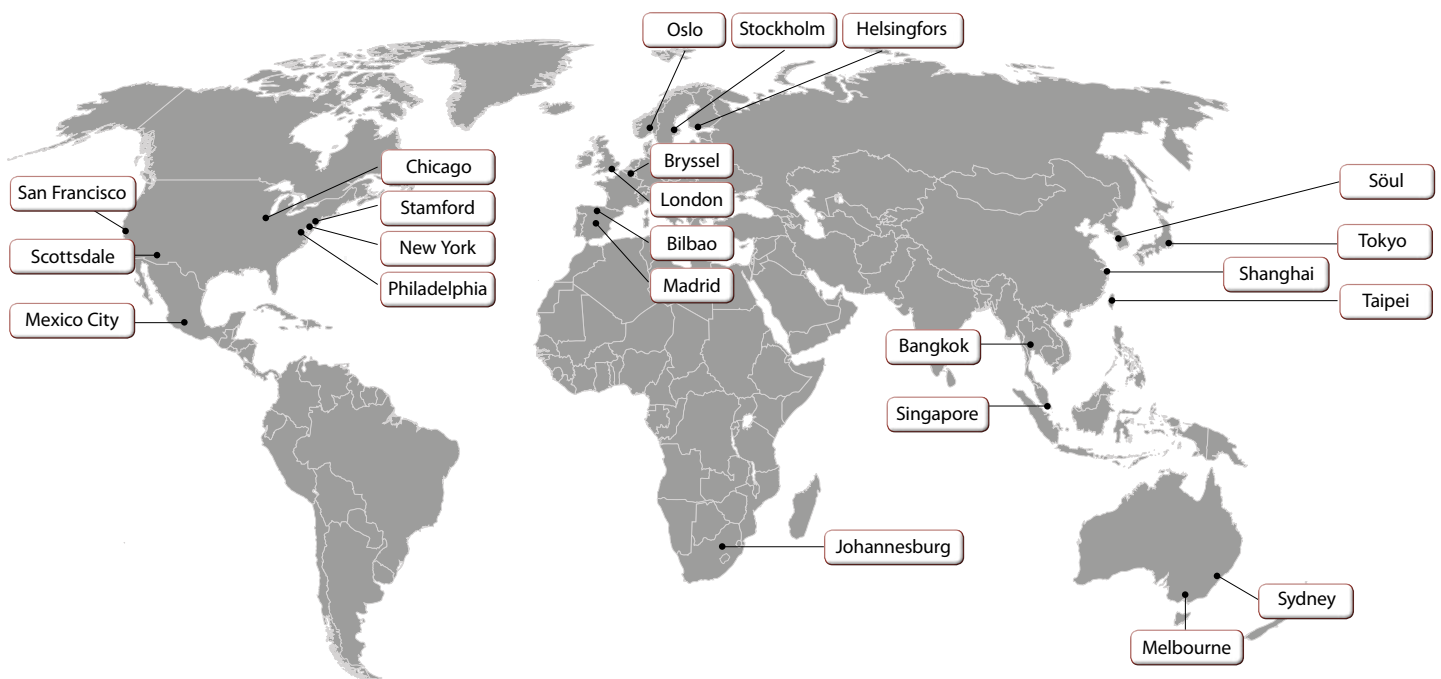
RESULTAT EFTER SKATT



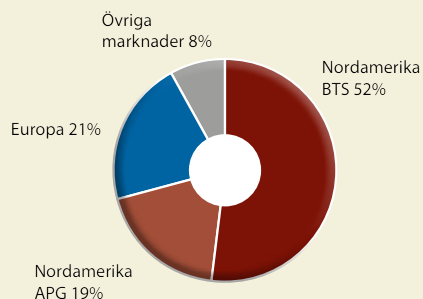
onsult- och utbildningsföretag

BTS har över 250 specialister som arbetar med över 400 kunder, däribland 40 företag på den amerikanska Fortune 100-listan och 25 av världens största företag på Global Fortune 100-listan.

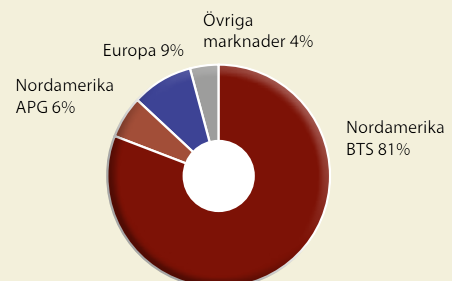
BTS hjälper sina kunder från kontor över hela världen.



NETTOOMSÄTTNING PER OPERATIV ENHET



RÖRELSERESULTAT (EBITA) PER OPERATIV ENHET

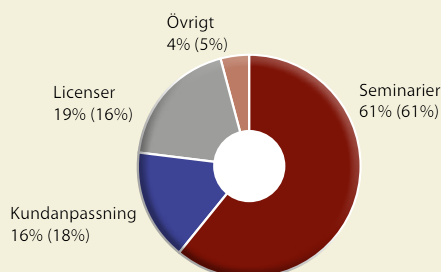


2009 i korthet

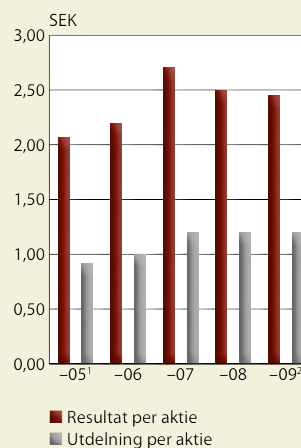
- Nettoomsättningen ökade 9 procent under året och uppgick till 595,1 MSEK (548,4).
- Justerat för förändringar i valutakurser uppgick tillväxten till –3 procent.
- Rörelseresultat före avskrivning på immateriella tillgångar (EBITA) minskade 2 procent till 78,1 MSEK (79,8).
- Resultat före skatt ökade 1 procent och uppgick till 68,3 MSEK (67,6).
- Resultat efter skatt minskade 2 procent och uppgick till 44,3 MSEK (45,0).
- Resultat per aktie minskade 2 procent till 2,45 SEK (2,50).

NYCKELTAL	2009	2008
Nettoomsättning, MSEK	595,1	548,4
EBITA, MSEK	78,1	79,8
Rörelseresultat, MSEK	69,8	70,5
Resultat före skatt, MSEK	68,3	67,6
Resultat efter skatt, MSEK	44,3	45,0
EBITA-marginal, %	13	15
Rörelsemarginal, %	12	13
Vinstmarginal, %	7	8
Rörelsekapital, MSEK	236,7	266,9
Avkastning på eget kapital, %	17	20
Avkastning på rörelsekapital, %	28	31
Soliditet vid årets slut, %	59	56
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	61,3	37,5
Kassaflöde, MSEK	10,8	-7,0
Likvida medel vid årets slut, MSEK	75,4	65,9
Genomsnittligt antal anställda	260	249
Antal anställda vid årets slut	252	267
Nettoomsättning per anställd, MSEK	2,3	2,2

NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



RESULTAT OCH UTDELNING PER AKTIE



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

² Föreslagen utdelning.

VD HAR ORDET

2009 – ett av våra bästa år någonsin

År 2009 visade sig bli ett av BTS bästa år någonsin – på två sätt:

- Vi kunde upprätthålla intäkts- och vinstnivåer, trots ett mycket tufft år i branschen.
- Vi uppnådde strategiska framsteg inom flera viktiga områden – vilket skapar en stabil grund för tillväxt under 2010 och framåt.

Under 2009 ökade intäkterna med 9 procent. I reala termer – justerat för valutakursförändringar – var tillväxten under 2009 –3 procent. De flesta av våra kollegor i branschen uppvisade intäktsminskningar på 20–40 procent under året. BTS har fortsatt att ta marknadsandelar.

Att maximera vinsten är inte BTS högsta prioritet under en konjunkturnedgång. I stället är det läge att investera för framtiden. Men vi tror att det är viktigt att behålla lönsamheten och det gläder oss att vi uppvisar ett rörelseresultat som ligger på samma nivå 2009 som under 2008.

► Varför tar vi marknadsandelar under konjunkturnedgången?

Företagen har genomlyst alla sina kostnader de senaste 18 månaderna. Det har genomförts stora besparingar, särskilt när det gäller kostnader för externa konsulttjänster.

Under svåra tider som dessa, är det bara de affärspartners som levererar verkligt affärsresultat som överlever. BTS har vuxit snabbare än konkurrenterna under många år och den senaste konjunkturnedgången har ytterligare tydliggjort BTS konkurrensfördelar.

Det är ingen hemlighet att många konsulttjänster och många utbildnings- och utvecklingsprogram inte levererar resultat. Vår bransch är full av dinosaurier. Men dessa dinosaurier dör ut i en allt snabbare takt – samtidigt som BTS innovativa och resultatfokuserade ansats står som vinnare.

Den unika BTS-processen skapar snabbt strategisk samsyn och kapacitet att genomföra beslutade förändringar.

Våra viktigaste utskiljande drag och konkurrensfördelar är:

- 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.
- En process som omfattande och effektivt säkerställer och mäter affärsresultat.

► Varför får VD:ar sparken?

Undersökningar visar att 70 procent av avskedade VD:ar inte sägs upp på grund av att de saknar en strategi, utan därför att de inte lyckas genomföra den effektivt och snabbt. Slutsats: Det är svårare att genomföra en strategi än att skapa den.

Många strategisatsningar kommuniceras välmenande med kick-offer, möten på Internet osv. Denna ansats – med envägs-

kommunikation som sipprar ned från organisationens topp – är det tillfälle då det visionära ledarskapet stupar.

Ledare som verkställer effektivt vet bättre än att mata chefer och medarbetare med färdiga lösningar. De inser vikten av verkligt engagemang och förbättrad förmåga att driva på genomförandet. Och de vet hur man åstadkommer detta.

Strategisk samsyn och snabbhet i verkställandet definierar BTS existensberättigande: att bygga "commitment" och kapacitet för att snabbare genomföra strategier och förbättra resultaten.

Vi har haft privilegiet att arbeta med många stora affärsorganisationer som uppvisar förstklassighet i strategisk samsyn och som är skickliga på snabbt verkställande: AT&T, Coca-Cola, Ericsson och Procter & Gamble, för att bara nämna några. I samarbetet med krävande företag i världsklass kan BTS verkligen utmärka sig och leverera den kvalitet dessa krävande kunder förväntar sig.

► Vår vision

Vår vision är att bli "The global leader in accelerating strategic alignment and execution – innovating how companies learn, change and improve".

Visionen innebär en spännande utmaning för oss alla. Vår nuvarande ställning – i form av kundbas, lösningar och medarbetare – gör att vi är övertygade om att vi kommer att lyckas förverkliga denna vision.

► Strategiskt framsteg under 2009

Konjunkturnedgångar är för BTS den bästa tidpunkten för investeringar och vi har gjort betydande strategiska investeringar och framsteg under 2009:

- Nya kunder – vi är stolta över att ha fått över 40 nya kunder. Några exempel på större nya kunder är GlaxoSmithKline, Deloitte, SingTel och Sodexo.
- Produktutveckling – ett betydande antal nya lösningar med stor potential har utvecklats; några av dem inom det växande området "Connected Learning".
- Nya marknader – BTS har rekryterat, investerat och vuxit i på utvalda marknader i Östasien och Latinamerika.
- Starkare medarbetare – vi har samma storlek på arbetsstyrkan men har lyckats höja nivån på mer än 10 procent av medarbetarna genom personalomsättning.
- System och processer – vi har infört en global IT-infrastruktur, ett CRM-system och "Agora", vårt nya system för "Knowledge management".

Totalt sett inleder BTS 2010 som en starkare organisation än ett år tidigare och går väl rustade in i en ny tillväxtfas.

► Vi förväntar oss en snabb organisk tillväxt

BTS har haft en snabb organisk tillväxt varje år – när det inte har

” *BTS har vuxit snabbare än konkurrenterna i många år och konjunkturedgången har ytterligare tydliggjort BTS konkurrensfördelar.*



varit konjunkturedgång – ända sedan företaget bildades. Under den senaste tillväxtperioden 2003–2007 uppnådde vi en organisk tillväxt på i genomsnitt 19 procent per år. Nettovinsten ökade i en ännu snabbare takt, med i genomsnitt 61 procent per år.

Vi förväntar oss att den organiska tillväxten återupptas under 2010 och framåt. Och vårt mål är även fortsättningsvis att över tiden uppnå en organisk tillväxt rensad för valutakursförändringar om 20 procent per år.

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

- Vi verkar på en växande marknad.
- Vi har ett mycket konkurrenskraftigt erbjudande.
- Vi investerar i kompetens och resurser på nya marknader, nya lösningar och försäljnings- och marknadsföringsaktiviteter.
- Vi har branschens bästa organisation och bästa medarbetare.

BTS har den kundbas, portfölj av lösningar och den organisation som krävs för att fortsätta växa. BTS marknadsandel är fortfarande låg, med mindre än 1 procent av den totala världsmarknaden.

Grunden för vår tillväxt är organisk och större delen av framtida tillväxt kommer också att vara organisk genom tillväxt i befintliga kontor, geografisk expansion i form av nya kontor och ständig utveckling av nya produkter och lösningar.

► En global partner

Våra kunder vill i allt högre grad att vi ska arbeta med dem och stödja på global basis. På senare år har vi expanderat till nya marknader i Asien och Latinamerika. Vi ser betydande tillväxtpotentialer på dessa marknader samt på den europeiska kontinenten och i USA, och vi planerar fortsätta öppna nya kontor de närmaste åren.

► Positiv utveckling för APG

APG, som vi förvärvade 2006, har uppvisat minskande intäkter och lägre vinst under lågkonjunkturen 2008 och 2009.

Teamet på APG har arbetat hårt för att vända utvecklingen, med ett program byggt på säljeffektivitet, utbildning och kostnads-kontroll. Detta program ger goda resultat: under andra halvåret 2009 steg intäkterna med 11 procent och lönsamheten förbättrades väsentligt. Vi ser goda tillväxtpotentialer för APG de närmaste åren.

► Vår stabila finansiella ställning

BTS har en positiv nettokassa och en stark soliditet på 59 procent. Våra lån är av långfristig natur och amorteras enligt en sexårig plan genom vårt starka kassaflöde. Våra goodwilltillgångar är värdebeständiga, tack vare den starka utvecklingen i förvärvade företag.

► Utsikter

BTS har i 20 år visat prov på en förmåga att växa organiskt, alltid med goda vinstnivåer. I dag är vi världsledande inom vårt område och ser stora möjligheter att kunna fortsätta tillväxten. Konjunktur-utvecklingen skapar både stora utmaningar och stora möjligheter. Vår strategi för recessionen har givit goda resultat. Resultatet före skatt för 2010 förväntas bli bättre än föregående år.

Stockholm, april 2010

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

BTS hjälper sina kunder från kontor



Historik

► 1986

BTS grundades i Stockholm.

► 1992

Internationaliseringen börjar, dotterföretag etableras i Storbritannien och USA.

► 1997

BTS lanserar företagets första manuella simuleringar.

► 1999

BTS utvecklar affärssimuleringar för webbaserad leverans. Kontor i Finland, Sydafrika och ett andra kontor i USA.

► 2000

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

► 2001

BTS noteras på O-listan på Stockholmsbörsen.

► 2002

Företaget lanserar skräddarsydda affärssimuleringar till kunder i fyra branscher: finansiella tjänster, läkemedel och bioteknik, detaljhandel och distribution samt energi.

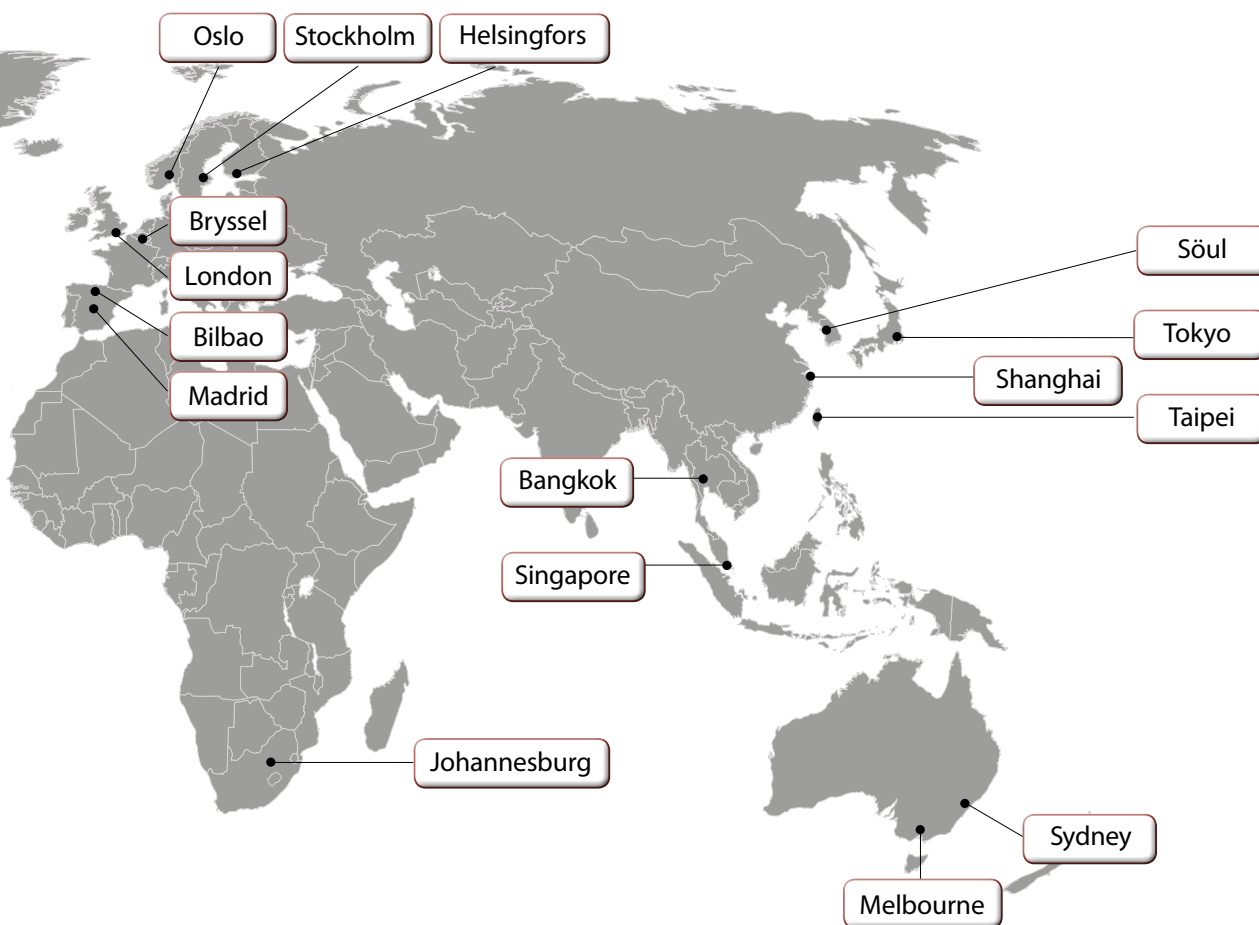
BTS förvärvar kontor i Australien.

► 2003–2006

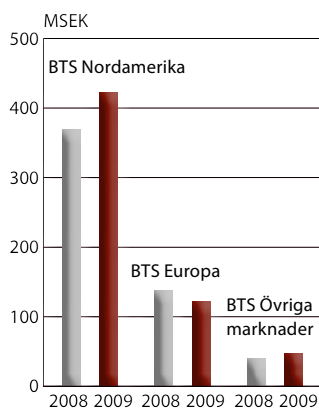
BTS förvärvar det spanska företaget I-Simco med två kontor i Spanien.

BTS tar ett stort språng framåt när det gäller licensiering av vissa av företagets teknikbaserade lösningar för affärssimulering. BTS förvärvar det amerikanska företaget The Strategic Management Group Learning Solutions (SMG) och det finska företaget Business Game Factory (BGF). Företaget öppnar ett kontor i Kina samt sitt andra kontor i Australien. Förvärv av de amerikanska företagen The Real Learning Company, Scottsdale, Arizona och The Advantage Performance Group, Tiburon, Kalifornien.

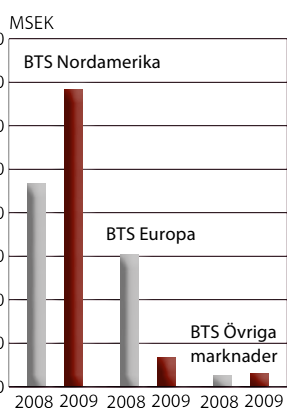
över hela världen



NETTOOMSÄTTNING PER OPERATIV ENHET



RÖRELSERESULTAT (EBITA) PER OPERATIV ENHET



VISION, MISSION, KUNDERBJUDANDE, MÅL OCH STRATEGIER

Ger ledande företag möjlighet att lära, förändra och förbättra

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

Vision

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

Mission

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

Finansiella mål

BTS finansiella mål skall över tid vara:

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

Kunderbjudande

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

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

BTS-koncernens elva strategiska principer:

► Fokus

BTS är ett konsultföretag inom lärande och utveckling. Vi fokuserar på våra världsledande kompetenser; att skräddarsy 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 intäktstillflöde, under långa tidsperioder.

► Positionering genom högre mervärde och differentiering

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

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

► Erbjud lösningar och licenser – inte sälja tid

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

► Nätverksorienterad försäljning och marknadsföring

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

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

► Värdekedjan – fokus på strategiska tillgångar och högt värde

BTS äger och utvecklar internt:

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

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

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

► Ett företag – en "best practice"

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

► Förnya! Och utveckla nära kunden

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

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

► Medarbetare och företagsanda

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

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

KUNDER

Långsiktiga relationer som bygger på verkligt värde och resultat

► Värdefull kundbas Världens ledande företag

BTS är den helt ledande aktören på marknaden för skräddarsydda simuleringar som riktar in sig på affärsmannaskap och strategisk företagsledning. För närvarande har BTS ungefär 400 aktiva kunder.

Mer än 25 av världens 100 största företag, mätt i börsvärde, är kunder till BTS.

► Viktiga kundrelationer

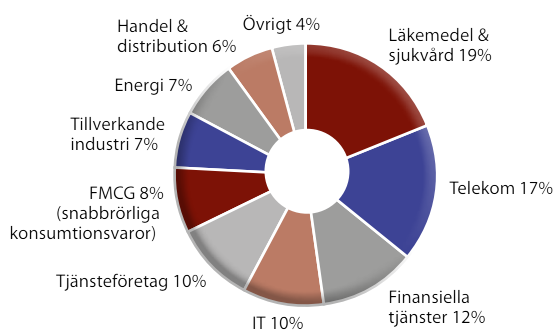
BTS ser en betydande potential i att växa tillsammans med befintliga kunder. Där finns en återkommande efterfrågan beroende på det ständiga förändringsbehovet och företagets fortlöpande efterfrågan på affärsutbildning inom nästan alla branscher runt om i världen. BTS värderar sin nuvarande kundbas högt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

► Globala kunder i flera branscher

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

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

BTS INTÄKTSFÖRDELNING PER BRANSCH



Diagrammet visar intäktsfördelningen mellan olika branscher 2009. Betydelsen av branscher som finansiella tjänster, läkemedel & sjukvård, handel & distribution samt energi har ökat genom medveten diversifiering. "Övrigt"-kategorin omfattar kunder i BTS nya tillväxtbranscher.

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

ACCENTURE

"Hur kan stödfunktionerna få energi och driva på strategiska affärsresultat?"

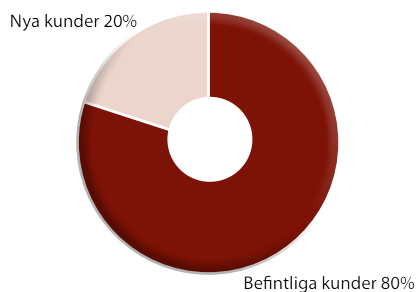


Bygga upp affärsmannaskap och genomföra strategier

Till följd av en övergång till en ny företagsstruktur stod Accentures supportfunktioner – den interna funktionen Enterprise – inför ett akut behov av att förstå Accentures affärsstrategi och hur denna affärsstrategi var relevant för deras funktion samt hur de skulle genomföra strategin på ett effektivt sätt. BTS tog fram en datorbaserad version av Accentures verksamhet – omfattningen av och effekterna på besluten speglade storleken och komplexiteten i företagets

verksamhet – så att cheferna visuellt kunde uppleva utmaningen i att driva ett av världens största konsult- och outsourcingföretag.

Resultat: Hittills har två tredjedelar av personalen deltagit i programmet, och betyget är i toppklass (i jämförelse med 22 000 utbildningsfaktorer) och visar på en förbättring på 10–20 procent över målet. Programmet har lett till imponerande resultat tre månader efter genomförda



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

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

workshops. Internt har efterfrågan på en "single player"-version lett till att BTS tagit fram en online-version så att även personal som arbetar hos kunder kan dra nytta av detta projekt. Över 1 500 användare har genomfört denna fyra timmar långa online-simulering. Accenture och BTS har vunnit utmärkelsen "Brandon Hall Gold Award" och tidskriften Training Magazines utmärkelse "Technology in Action Award" för projektet.



”Thought leadership”

Vi har många års erfarenhet och bevisade meriter när det gäller att leverera resultat inom de tre fokusområdena; Strategisk samsyn & Affärsmannaskap, Ledarskap & Företagsledning samt Försäljning.

1 Strategisk samsyn & Affärsmannaskap

Med över tjugo års erfarenhet av samarbete med världens största företag är BTS ledande inom att skapa och samordna strategisk samsyn samt att utveckla det affärsmannaskap organisationer behöver för att uppnå bättre resultat. Från konsulttjänster till utformning och utveckling till införande, så skapar BTS kundanpassade, upplevelsebaserade utbildningslösningar som stöd för en mängd olika strategiska mål.

Strategisk samsyn

BTS är världsledande inom samarbete med ledande företag för att skapa samsyn avseende människor, resurser, affärsenshetsmål och enskilda uppgifter kring den avsedda företagsstrategin. Vår oöverträffade erfarenhet av att använda upplevelsebaserade utbildningstekniker för att förbättra utvecklingen, har bidragit till framgångarna i våra kunders organisationer. Vi skapar och samordnar strategisk samsyn så att personer på alla nivåer kan formulera det värde de skapar och hur de kan systematiskt prioritera sin tid, sina resurser och sitt beteende för att accelerera förverkligandet av affärsstrategin. Resultatet är handlingar som accelererar förändringar och förbättrar affärsresultaten. Vi har omfattande erfarenhet av att engagera organisationer i en process i flera faser rörande strategisk samsyn och verkställande för att säkerställa en omvandling på alla nivåer i organisationen.

Nedan följer ett antal verktyg vi använder i detta arbete:

► Simuleringar för genomförande av strategier

- Vi skapar realistiska och engagerande simuleringssupplevelser som ger deltagare möjlighet att utveckla en djup förståelse av deras företags strategiska inriktning och att träna på dess framgångsrika verkställande i en riskfri miljö. Genom vår process upplever deltagare fördelarna och vinster med, samt potentiella hinder för, ett framgångsrikt genomförande. Resultatet är bättre samsyn i strategiska frågor inom organisationen och ett accelererat genomförande av viktiga strategiska satsningar.

► ”Strategy Road Maps”

- Genom att använda kundpassade, upplevelsebaserade ”Strategy Road Maps” utformar och levererar BTS spännande och intressanta program som snabbt förmedlar hur, vad och varför en strategi eller förändringssatsning i hela organisationen är viktig. ”Strategy Road Maps” kan hjälpa till att kommunicera vision, värderingar och kultur, varumärke och kundinriktning samt målen för den strategiska förändringen.

► Simuleringar av strategisk planering

- Dessa kundpassade uppföljnings- eller fristående program, ger ledningsgrupper en bättre förståelse för vilka faktorer som driver företagets lönsamhet samt en effektiv process för att identifiera viktiga aktiviteter som säkrar budgetmål eller att

REPSOL YPF

”Hur kan vi öka förståelsen för strategiska beslut och samsynen bland våra medarbetare?”

Strategisk samsyn och genomförande

Ett av de största företaget i olje- och gasbranschen behöver hjälp att utveckla medarbetarnas affärsmannaskap och strategiska samsyn.

BTS utformade ett program inriktat på att skapa samsyn hos chefer med avseende på företagets strategiska plan. En skraddarsydd affärssimulering utvecklar deltagarnas affärsmannaskap avseende ett integrerat olje- och gasföretag samt deras förståelse av de viktigaste faktorerna för att lyckas i en komplex bransch som exponeras för många externa faktorer.

Målgruppen för detta globala program innefattar cirka 200 högre chefer och 1 200 mellanchefer. Att så många



planer kan förverkligas. Resultatet är konkreta handlingsplaner som innefattar räntabilitetsmål, tidsplaner och uppföljningsprocesser.

- Vi inser att alla företag befinner sig i olika faser av omvandling. Vart och ett av dessa processsteg kan användas i kombination eller som fristående satsningar.

Bygga upp affärsmannaskap

Företag lyckas eller misslyckas genom att göra noga avvägningar och genom att skapa alternativ och göra aktiva val. Medarbetare i företag engagerar sig i denna process varje dag, och de viktigaste besluten innefattar vinster för företagen. BTS utvecklar det affärsmannaskap som krävs för att förbättra beslutsfattandet på alla nivåer i organisationer.

1986 bildades BTS utifrån upptäckten att enhetligheten och resultatet från kundanpassade simuleringsupplevelser vida överträffade standardiserade utbildningslösningar. BTS var först i världen med den kundanpassade affärssimuleringen och lanserade den på marknaden. Sedan dess har vi byggt upp världens ledande och mest utvecklade förmåga att kundanpassa utbildningslösningar. Våra flexibla plattformar innebär att vi kan göra snabba anpassningar för att nå utbildningsmålen hos olika målgrupper. Vår anpassningsprocess säkerställer att våra affärssimuleringar i hög grad speglar kundernas marknader och verksamheter samt deras viktigaste strategiska och finansiella 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 återkoppling.

Tack vare vår kundanpassade simuleringsmetod i kombination med andra inlärningsmetoder kan deltagarna agera i en trygg miljö och träna på de olika strategier som simuleringen avser. Samtidigt lär sig deltagarna vad som driver och påverkar företagets resultat. Deltagarna utvecklar de insikter, improvisationer och innovationer som krävs för framgång i ett allt mer komplext och globaliserat affärsliv.

deltar, som har så många års erfarenhet av sektorn, är en av de faktorer som bidrar till att det här verkligen är ett program som sticker ut.

The results obtained and the satisfaction of those who have personally lived the program experience are clear evidence that we can be proud of the work done. I'm convinced that this initiative will help us to achieve one of the key success factors of any organization: to unite, align and commit the management team to the current and future challenges of the company.

Esther Villar, Training Director in the Corporate Division of HR Management



2 Ledarskap & Företagsledning

I en tid när andra leverantörer av ledarutveckling och utbildning fick se sina intäkter minska med 20–40 procent så ökade BTS produkter och tjänster inom området Ledarskap och företagsledning med 29 procent på årsbasis. Våra framgångar 2009 var ingen tillfällighet. Nu när vi ser tillbaka på de senaste 18 månaderna inser vi att vi har våra kunder att tacka för en stor del av denna tillväxt. Tack vare att kunderna visat oss ett stort förtroende och samarbetat med oss, så har vi kunnat utveckla vår kärnkompetens och innovativa metoder för att hjälpa kunderna att uppnå sina ständigt föränderliga affärs mål.

Här är några av de skäl till varför BTS kundbas kunde växa och ha en positiv inverkan på tusentals ledare i globala organisationer under denna besvärliga period:

- 1) Insikt om att utvecklingen av chefer, särskilt av de närmast kunderna, är den viktigaste faktorn för att tillvarata den uppgång som vi vet kommer. Våra kunder förstod att till och med när man går igenom besvärliga ekonomiska tider är den viktigaste orsaken till att man klarar återhämtningen de chefer som är närmast kunderna och de medarbetare som arbetar med dessa kunder. BTS tog tillvara på möjligheten genom att lägga ett större fokus på de chefer som agerade nära kunderna. År 2009 lanserade BTS metoden "Front-Line Execution" som är utformad för att accelerera dessa chefers resultat. Vid en genomgång av tillgänglig forskning och undersökningar tillsammans med våra kunder, upptäckte vi att organisationer som underpresterar också underfinansierar utvecklingen av de chefer som är verksamma närmast kunderna.
- 2) En stabil portfölj med upplevelsebaserade utbildningslösningar med ett tydligt fokus på tillämpning. BTS fortsätter att växa, utveckla och förbättra ett allt större antal utbildningslösningar som levererar säkerställda resultat till kunderna. Dessa

lösningar, i kombination med våra mångsidiga distributionskanaler, skapar förmågan att tillgodose unika kundbehov över hela världen. Vare sig de levereras via Engage Maps, "Connected Learning" eller skräddarsydda simuleringar, bygger BTS upp kapacitet och åtagande för att kunna genomföra de ständigt skiftande strategiska satsningarna i dagens globala organisationer.

- 3) En affärsfokuserad, resultatstyrd, lösningsinriktad väg. Tack vare BTS trovärdighet med det starka affärsmannaskapet i grunden och kraften i BTS metod för att utveckla samsyn, förstår kunderna att våra lösningar som riktar sig till chefer i ledande ställning innebär affärer och att vi har de verktyg och processer som krävs för att hjälpa dem att uppnå och mäta dessa resultat.
- 4) Att inte satsa på att "one size fits all". Kunderna upplever kraften i en strategisk samsyn. Och genom att utforma lösningar som är skräddarsydda efter deras unika behov, skapas fördelar med lösningar som kan integreras effektivt med befintliga eller nödvändiga strategiska satsningar.
- 5) Ett rådgivande konceptramverk med grund i solid forskning. Bestående affärsresultat är en produkt av systemlösningar som sträcker sig bortom kortsiktiga lösningar. I grunden finns en förståelse att tre områden måste vara täckta: ett samförstånd för strategin, en kultur där man kan agera och har förmågan att genomföra. Vår ledningsmodell speglar samspelet och vikten av att ta upp alla tre under ett kunduppdrag.

BTS lösningar för chefer i ledande befattningar har goda möjligheter att fortsätta sin positiva utveckling under 2010 och framåt.

KIMBERLY-CLARK

"Hur ger vi våra chefer riktning och kunskaper för att accelerera skapande av värde för aktieägarna?"



Införa ett nytt mått på framgång

Ett av USA främsta konsumentvaruföretag inledde ett samarbete med BTS för att lära sina 100 högsta chefer vad, varför och hur avseende ett nytt nyckeltal i företaget: Totalavkastning för aktieägare ("Total Shareholder Return").

Genom simuleringar upplevde cheferna vad nyckeltalet stod för, varför det är avgörande för företagets framtid och hur de beslut de fattar påverkar resultat.

"BTS simulering om affärsmannaskap var den viktigaste faktorn i framgången för den

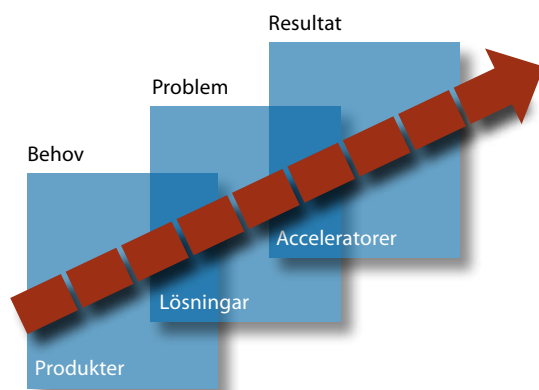
konferens Kimberly-Clark nyligen arrangerade för de 100 främsta cheferna. Det främsta syftet med konferensen var att engagera våra chefer i Kimberly-Clarks strategiska riktning och öka deras förståelse av hur man skapar värde för aktieägarna.

Vi bad BTS att skapa en skräddarsydd, sofistikerad simuleringsupplevelse som levandegjorde de viktigaste affärsutmaningarna. Simuleringen BTS skapade överträffade alla våra förväntningar. Den gick verkligen hem hos våra ledande befattningshavare och skapade ett mycket

3 Försäljning

► Strategisk samsyn hos världens bästa säljare

Inom BTS Sales Practice har vi förmånen att få arbeta med många av världens bästa säljteam. En sak som kännetecknar dessa säljteam är att de alltid är i fas med förändrade marknadsvillkor. I den nuvarande ekonomiska verkligheten vill kunderna endast betala lägsta möjliga pris för baserbjudanden, och blir allt mer skeptiskt inställda till mervärdet i paketslösningar. I stället vill de arbeta med leverantörer och samarbetspartners som hjälper dem att snabbare uppnå sina affärsmål.



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.

Det innebär att ledande säljteam omorganiserar sig kring en vision som lyfter fram säljarens roll så att kunden snabbare når önskade affärsresultat. Inom BTS Sales Practice är vi specialiserade på sådana omvandlingsprojekt för säljteam. Dessa omvandlingar handlar i grunden om att uppnå strategisk samsyn och genomförande inom säljteamet. Därför bygger kunderna vidare på BTS omfattande kunskaper inom detta område.

aktivt engagemang under hela den två dagar långa konferensen. Många av våra chefer sade att simuleringssupplevelsen gjorde att det här var den 'bästa ledarskapskonferensen hittills.'

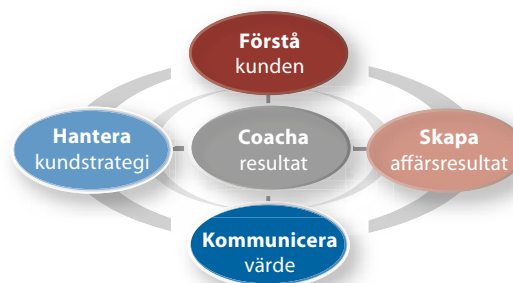
I slutänden skapade BTS simulering en spännande kommunikationsplattform som innebar att jag snabbt kunde skapa samsyn hos Kimberly-Clarks ledande befattningshavare kring företagets värdeskapande."

Thomas J. Falk, VD, Kimberly-Clark

Vi ger företag stöd i omvandlingsarbetet genom en kombination av vår kunskap om hur företag gör stora inköp i dag och vår förståelse av hur spjutspetsföretag förändrar sina försäljningsmetoder. BTS levererar säljutbildning utifrån samma upplevelse-baserade lösningar som vi har blivit kända för i våra affärssimuleringar.

Grunden för vårt arbete på försäljningsområdet är forskning som omfattar över nästan 200 inköpare på chefsnivå inom ett stort antal branscher över hela världen. Resultaten av forskningen (som fortfarande pågår) har publicerats av McGraw-Hill i boken "The Mind of The Customer". Utveckling kräver nya kunskaper hos säljare, säljchefer och säljledare:

- Förstå kundens verksamhet och sälja till chefer baserat på deras intressen och behov av att lösa problem
- Skapa värde åt kunderna genom att utforma erbjudanden som driver på kundens önskade affärsresultat
- Kommunicera värde till kunderna genom interaktiva presentationer och gemensamma förhandlingar utan hänsyn taget till prisfrågor
- Hantera kundstrategier för att skapa långsiktiga kundrelationer som omfattar en komplett uppsättning av erbjudanden
- Coachningsstrategier för försäljningschefer för att maximera säljarnas effektivitet och prestation



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

För närvarande ger vi många organisationer stöd under omvandlingsarbetet och vid andra utvecklingsbehov avseende säljkunskap. Bland våra nuvarande kunder inom detta område finns Procter & Gamble, Humana, Newell Rubbermaid, Nokia Siemens Networks, Coca-Cola, UPS och UBS.

Vi levererar vårt innehåll genom anpassade program och standardprogram samt utvecklar även helt skräddarsydda program. I våra utbildningsmetoder använder vi upplevelsebaserade aktiviteter med Engage Maps, scenariosimuleringar och manuella affärssimuleringar.

SOLUTION TECHNOLOGIES

Världsledande simuleringar och upplevelsebaserade utbildningsplattformar

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

Fakta

► Datorbaserade affärssimuleringar

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

År 2000 lanserade BTS sin "MiniMaster Platform" som möjliggör snabb och kostnadseffektiv utveckling av skraddarsydda 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 affärssituationer i simuleringen och får därefter möjlighet att reagera på de frågeställningar som läggs fram. Deltagarna måste välja en handlingsväg och simuleringen visar direkt hur deras beslut påverkar slutmålet.

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

COCA-COLA ENTERPRISES

"Hur skapar man en introduktionsprocess som leder till kortare tid till produktivitet, utan att medarbetarna måste vara borta från arbetsplatsen under långa utbildningssessioner?"



Öka effektiviteten hos nyanställda genom en bättre introduktionsprocess

Coca-Cola Enterprises (CCE) är världens största marknadsförare, tillverkare och distributör av Coca-Cola-produkter. CCE anlätade BTS att utveckla CCE Pathway – en blandad utbildningslösning som utnyttjar Engage Maps, e-lärande och upplevelsebaserade coachningsaktiviteter med kollegor. Genom denna process får nyanställda en strukturerad och standardiserad introduktionsutbildning med praktisk inriktning,

som säkerställer att de får de viktigaste kunskaperna för att kunna bli produktiva inom två till fyra veckor.

Resultat: Tack vare det unika programmet kunde CCE kostnadseffektivt utnyttja lösningen i hela den nordamerikanska affärsenheten utan vare sig resekostnader eller förlorad arbetstid, och vad som är viktigare – med betydligt kortare tid till produktiva insatser av nyanställda.

Fakta

► **Manuella simuleringar**

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

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

► **Interaktiva Engage Maps**

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

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

► **Webb-baserade lösningar****Online-lösningar och virtuella lösningar**

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

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

Turneringar

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

BTS Global Tournament är världens största företags-turnering i sitt slag. Varje år lockar vår globala turnering cirka 9 000 lag från företag i hela världen.



TILLVÄXT, LÖNSAMHET OCH FÖRVÄRV

Tillväxt och vinst år efter år

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

► Ständig tillväxt och lönsamhet

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

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

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

► Nya satsningar

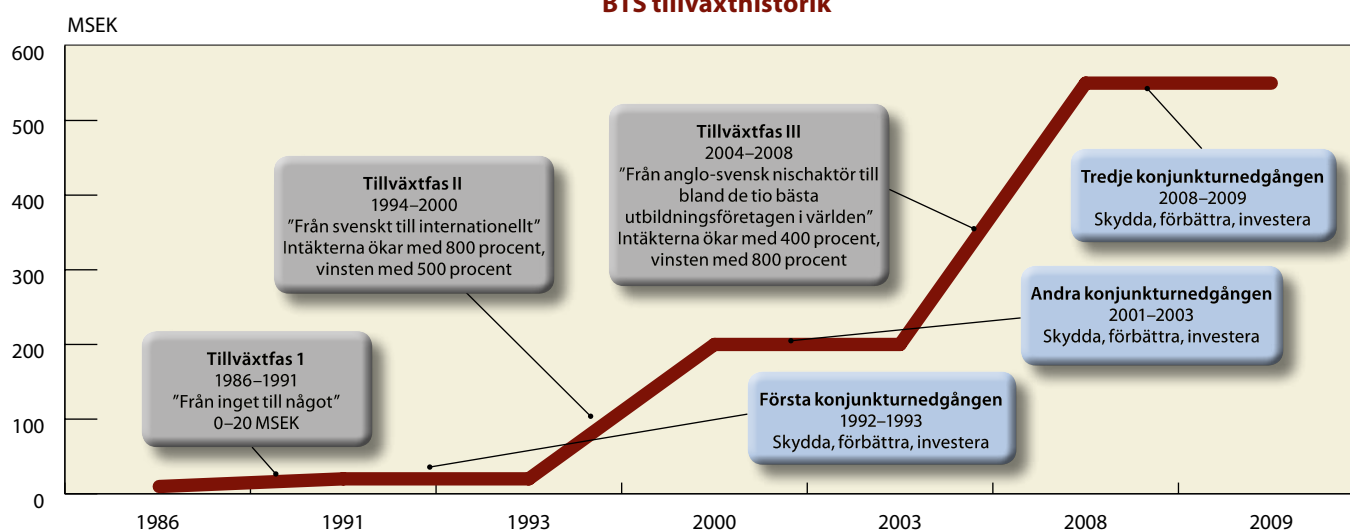
Under de svåra marknadsvillkoren 2001–2003 lyckades BTS framgångsrikt stärka verksamheten inför framtida tillväxt och lönsamhet genom att införa en rad nya satsningar:

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

► Ökad lönsamhet

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

BTS tillväxthistorik



► Riktade förvärv

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

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

► Förvärv 2005 och 2006

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

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

► Konjunkturedgång 2008–2009

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

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

Samtidigt har BTS gjort strategiska investeringar och framsteg under konjunkturedgången, vilket ger en stabil grund för tillväxt från 2010 och framåt. BTS är väl positionerat för att förverkliga visionen att bli "Den globala ledaren i att accelerera strategisk samsyn och strategiskt verkställande, innovation om hur organisationer kan lära, förändras och förbättras".

Förvärv

- **2002** – BTS Australia bildas genom förvärv.
- **2003** – BTS Spain bildas genom förvärv.
- **2005** – Förvärv av SMG, Philadelphia, USA.
- **2005** – Förvärv av Business Game Factory, Helsingfors, Finland.
- **2006** – Förvärv av de amerikanska företagen The Real Learning Company, Scottsdale, Arizona och The Advantage Performance Group, Tiburon, Kalifornien.



AFFÄRSMODELL

Världsledande kapacitet utvecklas i samarbete med våra kunder

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

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

► Nätverksbaserad marknadsföring

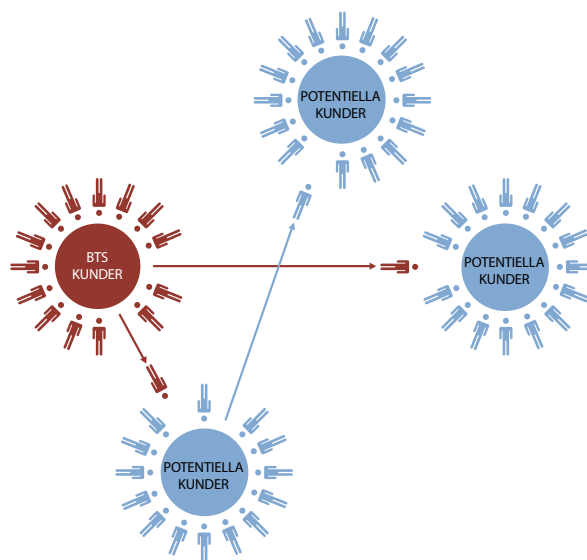
BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher.

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

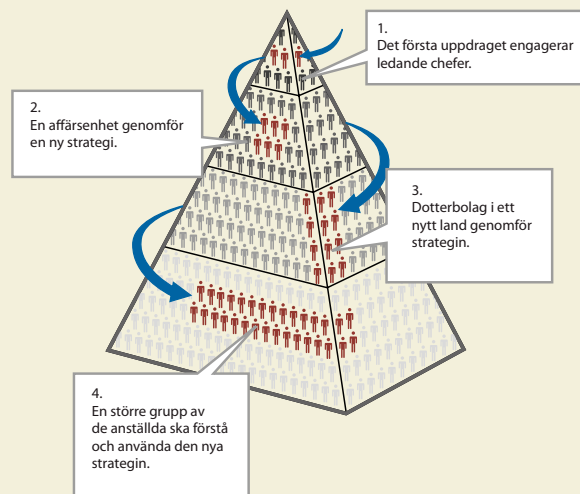
► Geografisk expansion med begränsad risk

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

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



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.

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

När tillräcklig affärsvolym har skapats på den nya marknaden och den framtida potentialen bedöms som intressant kan BTS 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 aktivt konsolidera en mycket fragmenterad marknad och 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 affärs-möjligheter 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 intäktsslag och lönsamhet.

► Effektiva kundanpassningar

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

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

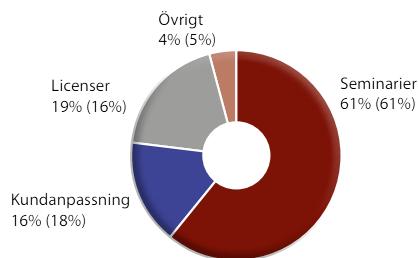
► Seminarier – utgör merparten av intäkterna

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 intäktsslaget 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



MUNTERS MCS

”Hur kan vi skapa värde åt både kund och Munters MCS”



Ökat kundvärde gör att Munters MCS växer

Munters MCS har i samarbete med BTS utvecklat ett program som syftar till att hjälpa Munters MCS säljorganisation att få ett bättre fokus på hur de kan skapa värde åt kunderna i varje affär, och därmed också skapa värde för Munters MCS.

Programmet fokuserade på försäljningscheferna på alla stora marknader där Munters MCS bedriver verksamhet. I den integrerade lösningen användes en helt

kundanpassad simulering som fokuserade på värdet för båda parter samt Engage Maps för att skapa en engagerande och stimulerande upplevelse för säljteamet.

”Programmet har haft en avgörande positiv betydelse för deltagarnas förståelse för sambandet mellan värdet för kunden och hur det påverkar Munters MCS lönsamhet”

MARKNADEN

BTS växer även om marknaden stannat av

Viljan att förbättra produktivitet och driva på förändring är högre än någonsin i den globalt sammanlänkade ekonomin. I syfte att uppnå ett snabbt och effektivt utförande behöver företag förändrings- och utbildningsmetoder som fungerar.

Traditionellt lärande och traditionell kunskapsöverföring i form av föreläsningar, bildspel, pärmar och gruppdiskussioner har över tiden visat sig vara ineffektiva. Dessa metoder kan vara intressanta och stimulerande, men resultaten levereras inte: jobbet blir inte gjort.

Jobbet blir gjort när deltagare och elever förändrar sitt affärsbeteende, vilket leder till positiva affärsresultat.

Förändringshantering har blivit en del av det dagliga ledningsarbetet

Hösten 2008 publicerade The Economist Intelligence Unit (EIU) en rapport med svar på frågan "hur reagerar toppcheferna på världens ledande företag på dynamiken i förändring?"¹

► Viktiga iakttagelser:

- Kreditåtstramningen och den ekonomiska avmattningen påverkar hur företagen agerar. Företagsledare reagerar på den ekonomiska avmattningen genom att påbörja fler förändringsprogram. Dessa satsningar kommer främst att styras av behovet av operativ effektivitet och kostnadsminskningar.
- De flesta företag lyckas inte med sin förändringshantering. Trots det faktum att ekonomiutbildningarna har undervisat i förändringshantering i flera årtionden kämpar företagen fortfarande med att omvandla teori till praktik. Hela 58 procent

av de som deltog i enkäten säger att de senaste fem åren har endast hälften av deras förändringsinsatser varit framgångsrika.

- Misslyckande beror ofta på att företag kämpar med personalfrågor. Det hinder som oftast nämns, för att lyckas med förändringshantering, är att övertyga alla anställda på alla nivåer i organisationen (51 procent). Andra personalfrågor, t.ex. att få stöd av lokal ledning (31 procent) och kulturella frågor (27 procent), rankas också högt som stora hinder för att framgångsrikt kunna genomföra förändringar. Problemet är inte ovilja; alla som deltog i studien höll med om att medarbetare vill bli övertygade. Det handlar om hur det genomförs.
- Det handlar inte om pengar. Bara 8 procent av dem som deltog i studien ansåg att otillräckliga medel är den huvudsakliga orsaken till att förändringsprogram har misslyckats det senaste året.

De viktigaste komponenterna i framgång är enligt EIU-rapporten:

Ledarskap: 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.

1. "A change for the better. Steps for successful business transformation, The Economist Intelligence unit, May 2008"

SANOFI-AVENTIS

"Hur byter vi från den befintliga ledningsmodellen till en resultatbaserad kultur?"

Att skapa en resultatbaserad kultur

Sanofi-Aventis är ett ledande globalt läkemedelsföretag. I den mogna läkemedelsindustrin driver tekniska framsteg fram en förändring som kommer att kräva ett nytt, grundläggande synsätt i branschen. Massmarknader bryts ned till små riktade segment som erbjuder högre effektivitet. Den nuvarande affärsmodellen med en utvecklingsmodell av typen "storsäljare" och smal produktportfölj är inte längre effektiv. Skiftet till en produktutvecklingsmodell av

typen specialistläkemedel (s.k. "niche-buster"-produkter) med en bred portfölj kräver en helt annan inställning till ledarskap. För att förbereda chefer på alla nivåer i organisationen och särskilt förbereda chefer med kundkontakt på ett genomförande enligt denna strategi, samarbetade Sanofi-Aventis med BTS för att skapa en kundanpassad lösning efter Sanofi-Aventis resultatnriktade strategi, och lyckades därmed accelerera både chefernas förmåga



och resultaten hos anställda med kundkontakt.

“Senior leaders applauded the BTS solution as a “standing ovation” in that it aligns their front line with their strategy and it creates a high-performance culture in the context of accelerating business results.”



Planering: Detta innefattar både det grundläggande att veta vart man är på väg, brist på tydligt definierade milstolpar var en av de mest bidragande orsakerna till misslyckande hos 24 procent av företagen, och de psykologiska aspekterna av att kunna få med sig andra.

Kommunikation: På nästan vart femte företag var bra kommunikation en av de mest bidragande orsakerna till framgång vid förändringshantering.

Mönster för storlek och tillväxt

► USA visar fortfarande vägen

USA är även fortsättningsvis världsledande i fråga om företagsutbildning på grund av storlek på hemmamarknaden samt på anpassningsbarheten och styrkan i affärsvärlden globalt sett. Amerikanska företag har ett avancerat angreppssätt när det gäller att optimera investeringar i affärsrelaterad utbildning och utveckling. En majoritet av världens största företag kommer från USA och tillsammans är de den viktigaste kraften i den globaliserade affärsvärlden.

Både de främsta ledningsmodellerna och ekonomiutbildningarna är amerikanska. Enligt rankingen Financial Times Global MBA Rankings 2009 finns fem av världens främsta tio ekonomiutbildningar i USA.²

BTS marknad är värd 10 miljarder USD

Den sammanlagda marknaden för företagsutbildning i USA minskade från 2008 till 2009, från 56,2 miljarder dollar till 48,2 miljarder dollar (inklusive löner till företagets interna utbildningsresurser). Av detta minskade investeringarna i produkter och tjänster från externa leverantörer från 15,4 miljarder dollar 2008 till 13,8 miljarder dollar 2009, enligt en rapport om branschen för företagsutbildning av Bersin & Associates.³

Det segment som BTS vänder sig till på marknaden i USA (utbildning på chefsnivå och av försäljningsorganisationer) uppskattas till 4,5 miljarder dollar.

Den svagare efterfrågan både på den totala marknaden och i BTS segment avspeglar den övergripande negativa utvecklingen

i den allmänna ekonomin. Efterfrågan på BTS tjänster fortsatte dock att utvecklas positivt under det fjärde kvartalet, med undantag för APG, som hade en negativ tillväxt på 13 procent 2009.

Den viktigaste anledningen till varför BTS har fortsatt växa trots nedgången på marknaden är att BTS tjänster har konkurrensfördelar när det gäller att skapa resultat för våra kunder och det faktum att vi arbetar med strategiskt viktiga projekt för de flesta av våra kunder. BTS har konsekvent, under många år, vuxit snabbare än marknaden för företagsutbildning och -utveckling.

Tillväxtfaktorer och trender på marknaden

► Strategi – utförande

BTS upplevelsebaserade utbildningslösningar som bygger på simuleringsteknik utgör ett stöd vid förändringsprocesser och genomförande av strategier för överbyggnad av klyftan mellan strategi och utförande.

Större delen av olika företagsstrategierna införs aldrig på avsett sätt. Många företag lider av brister i operativt hänseende.

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 tydligt förstår vilka åtgärder de måste vidta med avseende på 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 utförande är en ledningsfråga, för både höga chefer, mellanchefer och linjechefer, samt en fråga om engagemang i hela organisationen.

Effektiva investeringar i utbildning och utveckling, för att öka strategisk enhetlighet och förmåga att utföra, är viktiga om företagen önskar lyckas med att hantera och införa sina strategier.

Här kan BTS utbildnings- och utvecklingslösningar spela en viktig roll för övergången – ledare och medarbetare kan lära sig hur man fattar rätt beslut och vidtar effektiva åtgärder som förbättrar företagets resultat på alla plan.

2. "Financial Times Global MBA Rankings 2009"

3. "The Corporate Learning factbook 2010, Benchmarks, trends and analysis of the US Corporate Training Market. January 2010" Bersin & Associates

BBVA BANCOMER

"Hur ska vi få kundansvariga att förstå och kommunicera värdet i deras banklösningar till kunderna utan att börja förhandla om priset?"

Omvandling av säljstyrkan

Enheterna Business och Government inom BBVA Bancomer har valt BTS till partner för att genomföra en effektiv omvandling av deras kundansvariga med syfte att förbättra affärsresultaten. Denna omvandling utgår från att skapa en bättre förståelse för det värde deras banklösningar ger kunder som står inför interna och externa utmaningar.



”

”I ett typiskt förändringsprogram handlar det inte om att skicka ut nya organisations-scheman, den nya budgeten eller den nya strategin med några projekt. Det handlar istället om att förändra människors beteende, ofta många personers beteende, och det är ingen enkel sak.”

”Viljan att förbättra produktivitet och driva på förändring är högre än någonsin i den globalt sammanlänkade ekonomin.”

Professor John P Kotter,
Harvard Business School



EIU-rapporten från 2008¹ visar att de viktigaste frågorna i de flesta processer som rör förändringshantering handlar om människor.

"I stället är det vanligaste problemet vid förändringshantering att övertyga alla i organisationen (ett av de tre största hindren enligt 54 procent av respondenterna). Det andra och det femte största hindret – brist på stöd från lokal ledning (31 procent) och kulturella utmaningar (27 procent) – är egentligen samma problem fast med särskilda medarbetare. Med andra ord kämpar företagen med väldigt grundläggande medarbetarfrågor, i synnerhet vad gäller att motivera dem att sluta använda gamla arbetsmetoder och gå över till något nytt."

Utmaningar för framgångsrik global ledning

Globala företag står inför en allt högre komplexitet och ständig förändringspress på grund av avregleringar, globalisering och tekniska framsteg.

Enligt en rapport från 2007 ifrån The Economist Intelligence Unit (EIU)⁴ anser toppchefer att de största utmaningarna för att driva ett framgångsrikt globalt företag under de kommande tre åren är:

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

Utbildning och utveckling som det viktigaste strategiska vapnet

Enligt den EIU-rapport som citeras ovan anser en majoritet av toppcheferna på globala företag, att utbildnings- och utvecklingsprogram är det viktigaste sättet att övervinna utmaningar i fråga om global ledning för att uppnå operativ överlägsenhet, snabba på förändring och förbättra företagets resultat.

Toppcheferna rankar följande områden som de viktigaste i fråga om att säkerställa att medarbetarna har de färdigheter som krävs

för att uppnå företagets strategiska mål under de kommande tre åren:

- Utbildnings- och utvecklingsprogram (76 procent)
- Lägg högre vikt vid resultatbaserad ersättning (63 procent)
- Rotation av personal mellan olika funktioner och på olika avdelningar (38 procent)
- Outsourca aktiviteter till externa tjänsteleverantörer (22 procent)

Konvergens i branschen

Det finns en stigande efterfrågan på kunskapsintensiva tjänsteföretag som hjälper globala företag i arbetet med att genomföra strategier – t.ex. managementkonsulter, företag som erbjuder affärsutbildning och företag som erbjuder teknikutbildning.

Det är här BTS och dess upplevelsebaserade utbildnings- och utvecklingslösningar kommer in i bilden. BTS lösningar bildar ett lönsamt nischsegment där dessa branscher konvergerar.

Därför kan BTS utnyttja konvergensen genom att kombinera och utveckla kompetens inom dessa tre områden – och samtidigt bli en strategisk samarbetspartner till kunderna.

Human- och organisationskapital

Accenture beräknar att värdet på immateriella tillgångar har ökat från 20 procent av företagets totala värde 1980 till cirka 70 procent i dag.⁵

Denna utveckling stöds bäst av användning av och investering i immateriella tillgångar:

- Humankapital, t.ex. färdigheter, utbildning och kunskap.
- Organisationskapital, t.ex. företagskultur, ledarskap, en enhetlig företagsstrategi och lagarbete.

Allt fler kunskapsarbetare

Eftersom "kunskapsarbetare" i dag utgör en stor och växande andel av medarbetarna i världens största företag, väntas en stigande efterfrågan på affärsutbildningar.

Enligt McKinsey utgör arbetskraft med högre utbildning, eller kunskapsarbetare, nu 25 procent eller mer av de som arbetar inom

¹ "A change for the better. Steps for successful business transformation, The Economist Intelligence unit, May 2008"

⁴ "CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond," The Economist Intelligence Unit, 2007. The Economist Intelligence Unit is the world's foremost provider of country, industry and management analysis.

⁵ Accenture's Outlook Journal, Getting a Truer Picture of Shareholder Value, June 2005. Accenture is a global management consulting, technology services and outsourcing company.

SONY

"Hur skapar vi en förändringsbenägen kultur?"



Att skapa en förändringskultur

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

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

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



sektorerna finansiella tjänster, vård, IT, läkemedel samt media och underhållning. Kunskapsarbetare är företagets mest värdefulla medarbetare, vilket innebär att det är särskilt viktigt för organisationerna att hålla engagemanget uppe hos dem.⁶

Vinna den globala dragkampen om duktiga medarbetare

Demografiska förändringar, globalisering och kunskapsarbeters allt större betydelse är några av de viktigaste externa faktorerna som tvingar företag och andra organisationer att ta utbildnings- och medarbetarfrågor på större allvar.

Företagen kan bara vinna den globala dragkampen om duktiga medarbetare genom att ta till vara skickliga medarbetare företagen redan har, i stället för att ständigt anställa och avskeda. Företag som lyckas bygga upp denna viktiga förmåga genom investeringar i utbildning kommer att ha en konkurrensfördel i dragkampen om de duktigaste medarbetarna.

Om företaget ska vinna dragkampen om duktiga medarbetare, gäller enligt samma resonemang i en bok från Accenture från år 2007, att organisationen måste omvandla ledningen av medarbetarna från en stödfunktion till en konkurrensfördel.⁷

En av de viktigaste poängerna i boken är att utveckling av kunskap och färdigheter nu är en av de viktigaste kompetenserna i en organisation vars grund är skickliga medarbetare. I boken dras också slutsatsen att det är avgörande att fokusera insatser på prestationsförbättring på de medarbetare som bidrar mest till organisationens finansiella resultat.

Konkurrens och BTS ställning på marknaden

► **Fördelar med upplevelsebaserade utbildningslösningar som bygger på simulering:**

Djupare kunskap

Utbildning med anpassade, upplevelsebaserade lösningar som simuleringar, Engage Maps är överlägsna jämfört med konventionell utbildning vad gäller effektivitet och slutresultat.

Forskning visar att lära genom att göra, ger djupare kunskap än andra utbildningsmetoder.

Kloka beslutsfattare

En organisations utbildningsstrategi måste sträcka sig bortom att enbart bygga upp kunskap. Den måste vara inriktad på att utveckla människor som fattar "kloka" beslut i företagen. Ett viktigt steg i processen är att få nya erfarenheter. Anpassade, upplevelsebaserade lösningar, t.ex. dem BTS erbjuder, ger allt detta.⁸

Få en helhetsbild

Forskning tyder på att upplevelsebaserad utbildning och utveckling, t.ex. affärssimuleringar, kan skapa "mikrovärldar" där deltagarna får en bättre helhetsbild av hela företaget och dess verksamhetsmiljö.⁹

Följden blir att affärssimuleringar bildar en utbildnings- och utvecklingsprocess som bidrar till att skapa ett mer enhetligt och framgångsrikt utförande av affärsstrategin, som snabbar upp förändringen och förbättrar företagets resultat.

Stor potential för ytterligare tillväxt

Enligt siffrorna i Bersin & Associates rapport från 2010³ finns det en tillväxtpotential för BTS på den viktiga amerikanska marknaden. Det segment som BTS vänder sig till på marknaden i USA (företagsutbildning på chefsnivå och av försäljningsorganisationer) är värt cirka 4,5 miljarder dollar. Det betyder att BTS marknadsandel på den amerikanska marknaden är cirka en procent i dag.

BTS väntar sig att efterfrågan på företagsutbildning ökar under 2010, och att efterfrågan på BTS tjänster fortsätter att utvecklas positivt, tack vare konkurrensfördelar och strategiska fördelar. Tillväxten på lång sikt för företagsutbildning uppskattas till fem procent per år.

BTS ser för närvarande en högre global efterfrågan på sina utbildnings- och utvecklingstjänster till företag på marknader som Asien och Stilla havsområdet samt Latinamerika.

6. The McKinsey Quarterly, The 21st-Century Organization, 2005, No 3. McKinsey is a global management consulting firm advising leading companies on issues of strategy, organization, technology, and operations.

7. "The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance," by Peter Cheese, Robert J. Thomas and Elizabeth Craig, Accenture, 2007.

8. Jeremy J. Hall, Corporate Cartooning – The Art and Science of Computerized Business Simulation, 2001.

9. Jonathan R. Anderson, The Relationship Between Student Perceptions of Team Dynamics and Simulation Games Outcomes: An Individual-Level Analysis, 2005.

KRAFT FOODS

"Hur kan vi hjälpa marknadsförare att förstå vad deras nya utökade roll innebär?"



Kommersiell omvandling

Kraft Foods, världens näst största livsmedelsföretag och det ledande livsmedelsföretaget i Nordamerika, behöver skapa samsyn bland sina marknadsförare rörande deras nya ansvarsområden.

Till följd av satsningen på organisationsomvandling, Project One Europe, utökades marknadsförarnas ansvarsområden så att de innefattade budgetarbete avseende marknadsföring i detaljhandeln och

strategiarbete. BTS samarbetade med Kraft och utformade ett tvådagarsprogram som fokuserade på en affärssimulering som innebar att marknadsförarna snabbt och grundligt kunde förstå följderna av de nya ansvarsområdena och att deras affärsbeslut i hög grad påverkade företagets resultat och lönsamhet.

Mångfacetterad marknad för företagsutbildning

► En ny typ av utbildningsfunktion – inriktad på resultat

Enligt Josh Bersin, VD på Bersin & Associates, som är världens ledande leverantör av undersöknings- och rådgivningstjänster inom området företagsutbildning och personalutveckling, växer nu en ny typ av utbildningsfunktion fram i många företag.

På grund av konvergensen i den fortsatta företagsexpansionen och de otaliga utmaningarna, vad gäller medarbetarna som företagen står inför i dag, håller en ny typ av utbildningsfunktion på att utvecklas; en som fokuserar på organisationens kapacitet i fråga om kompetens. Denna nya typ av utbildningsfunktion, som anses ha större effekt än traditionella interna utbildningsfunktioner, behövs på grund av bristen på globala ledare och duktiga medarbetare, bristen på kompetens, bristande personalengagemang samt otillräckliga företagskulturer. Vissa egenskaper i den nya utbildningsfunktion som växer fram är:

- Fokus: Utbildning som affärsverktyg.
- Teknik: Används för att underlätta och uppnå effektivitet och stordriftsfördelar.
- Processer: I hög grad inriktade på rådgivning och tjänster.
- Verktyg: Väljs med beaktande av möjligheter till stöd och skalbarhet.
- Mätning: Av central betydelse samt mycket åtgärdsinriktad.
- Ledarskap: Chief Learning Officer (CLO) har ansvar, har samma mål som HR men är självständig.

Samtidigt ser vi hur många utbildningsfunktioner på företag väljer att överge den interna utbildningen. I stället är moderna utbildningsfunktioner inriktade på att utforma program, e-lärande, tjänste- och supportverksamhet, och outsourcar en allt större andel av själva utbildningsdelen till externa samarbetspartners.

"Jag tror att den här kursen var väldigt viktig för alla marknadsförare på Kraft. Den bidrog till att skapa balans mellan de kunskaper man har som strategisk marknadsförare med de praktiska kunskaper man behöver som affärsman eller -kvinna inom Kraft."

*Michael Clarke
Vice VD och ansvarig för Kraft Foods Europe*



KÄRNVÄRDEN

En tydlig kompass

► Positiv anda och glädje

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

► Ärlighet och integritet

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

► Möjligheter efter förtjänst

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

► Sätta laget främst

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

► Bestående värde för kunder och människor

- Vi strävar efter att bygga upp långsiktiga relationer med våra kunder för att skapa en historia med kunden och kundens personal.
- Vi fokuserar på att driva resultat framåt – inom lärande, bättre 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.



MEDARBETARE OCH ORGANISATION

Problem blir möjligheter för BTS medarbetare

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

De viktigaste beståndsdelarna i vår kultur är följande:

► Frihet & ansvar

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

► Resultat & framgång

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

tillämpning, 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

NYCKELTAL, MEDARBETARE

	2009	2008	2007	2006	2005
Antal medarbetare vid årets slut	252	267	230	186	150
Varav kvinnor, %	34	35	36	33	31
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2 289	2 202	2 479	2 298	2 001



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.

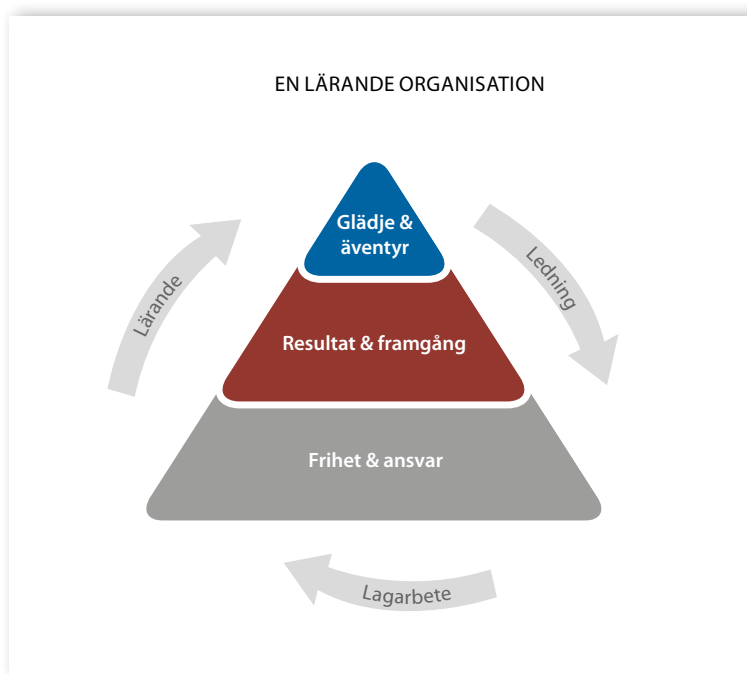
► Karriärutveckling

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.



BTS Organisation

► BTS-koncernens fyra operativa enheter

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

BTS Nordamerika

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

BTS Europa

Stockholm (Sverige), Helsingfors (Finland), Oslo (Norge), London (Storbritannien), Bryssel (Belgien) samt Madrid och Bilbao (Spanien).

BTS Övriga marknader

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

Advantage Performance Group, APG

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

► Produktspecifika enheter

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

BTS Interactive

BTS Interactive ansvarar för webbaserade och scenaribaserade lösningar.

BTS Board Simulations

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

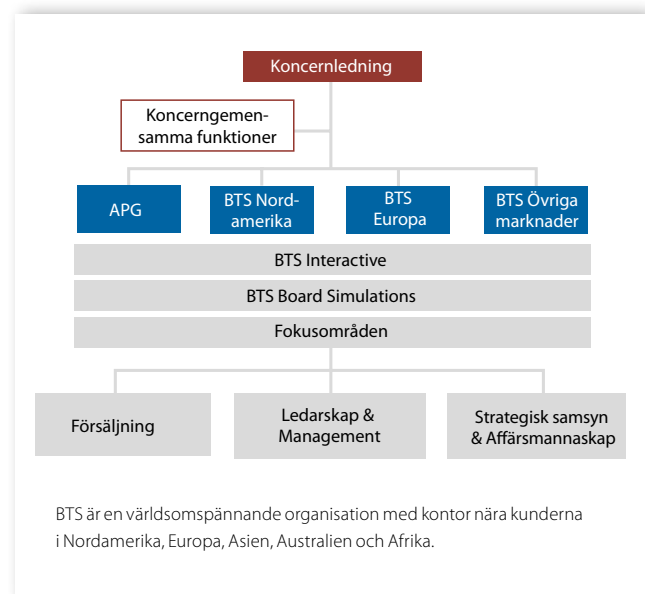
► Fokusområden

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

- Strategisk samsyn & Affärsmannaskap
- Ledarskap & Företagsledning
- Försäljning

► Koncerngemensamma funktioner

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



PROCESSER

Intern effektivitet ger förstklassiga resultat

Produktutveckling

► Effektiv produktutveckling

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

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

► Extern produktutveckling

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

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

► Intern produktutveckling

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

- BTS Mini Master är en gemensam utvecklingsmiljö för samtliga datorbaserade simuleringar som genom hög återanvändning ger korta utvecklingstider och högre kvalitet.

- BTS Dokumentplattform för sökning och återanvändning av befintliga dokument.
- BTS Flash-plattform för webbaserade simuleringar.

► Kvalitetsmätning

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

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

► Kvalitetssäkring

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

► Rättigheter

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



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



ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP

En investering i utbildning ger affärsresultat

Advantage Performance Group (APG) är ett unikt konsult- och utbildningsföretag som specialiserar sig på att hjälpa sina kunder att förbättra affärsresultaten, öka försäljningen och lära människor att samarbeta bättre.

Dess nätverk med omkring 40 franchise-partners och över 100 utbildare, arbetar med sina kunder för att få verifierbara affärsresultat. APG förvärvades av BTS i september 2006.

Nätverk och franchisemodell

APG är ett unikt utbildningsföretag. APG:s nätverk bygger på en franchisemodell som stöds av ledande innehållsleverantörer (t.ex. BTS) och de allra senaste utbildningsmetoderna. Det tillämpar också sin metodik för utbildningseffektivitet – Advantage WaySM System – för att hjälpa organisationer att maximera avkastningen på utbildningsinvesteringar (ROI).

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

- Försäljnings- och servicekompetens
- Ledarskap och ledarutveckling
- Prestationer på team- och individnivå
- Strategisk samsyn och affärsmannaskap

Till skillnad från andra konsult- och utbildningsföretag som bara erbjuder en utvecklingsmodell erbjuder APG ett kontinuerligt flöde av utbildningslösningar för att tillgodose kundernas framväxande affärsbehov.

Dessutom garanterar APG mätbara affärsresultat – inte bara förbättrade arbetsprestationer utan också ekonomiska resultatförbättringar, tack vare processen Advantage Way. När kunderna inför systemet Advantage Way kommer deras organisation att uppnå dokumenterade affärsresultat samt högre produktivitet. De vill kunna mäta utbildningens affärsresultat – ett vederhäftigt bevis på utbildningens värde för organisationen.

APG har en framgångsrik historia på 18 år och representerar i de flesta större städer i USA, Europa och Asien. APG har allt som krävs för att erbjuda kunder leveranser precis när de behövs och stöd vid införande i alla regioner.

► Förbättra kundens ekonomiska resultat genom att utveckla människor

Nuvarande besvärliga ekonomiska tider skulle kunna innebära att företagen inte längre vill investera i personalutveckling, men detta kan vara feltänkt. I dag, i högre grad än förr, måste investeringar i utbildning innehålla en kontinuitet som faktiskt ger bättre affärsresultat.

En investering i utbildning från APG ger affärsresultat. Den ger förbättringar som är mätbara, bestående och snabbare leder till resultat för kunderna. Samtidigt får man vederhäftiga mått vilket möjliggör finansiering och stöd från högsta ledningen.

APG har visserligen inte uppnått sin fulla potential än och resultaten speglar inte den totala kapaciteten. Vi är medvetna om utmaningarna och genomför nu en omvandling av hela verksamheten.

Vi har identifierat tre olika fokusområden för att göra APG till ett starkare företag i den här miljön:

1. Skilja ut oss från andra konsult- och utbildningsföretag i det rådande ekonomiska läget.

Använda processen Advantage Way rakt igenom i uppdrag – vi kan få kunderna att fokusera sig på affärsresultaten redan från början.

2. Ett större fokus på försäljningsökning och ledarskapsutveckling.

Tack vare samarbetspartners, som BTS, kan vi erbjuda mer strategiska lösningar i hela organisationen – från toppcheferna till den enskilda medarbetaren.

3. Fler beröringspunkter.

Genom marknadsföring kan vi nå fler kunder och hjälpa dem genom den svåra tiden.

Det innebär att våra franchisepartners kan göra en mer proaktiv uppföljning med sina kunder och bistå i att erbjuda unika lösningar till varje kund.

BTS ADVANTAGE WAYSM SYSTEM

Koppla investeringen direkt till affärsresultat

Utbildning som ger garanterade affärsresultat

Forskning visar att 85 procent av alla utbildningsinsatser inte har någon effekt på produktiviteten. BTS beslöt sig för att hjälpa sina kunder motbevisa detta. BTS lösning på problemet är systemet BTS Advantage WaySM. När kunder inför systemet BTS Advantage WaySM kommer såväl organisationens produktivitet som affärsresultat att förbättras. Medlemmarna i BTS Advantage WaySM User Group har konsekvent kunnat fördubbla och till och med tredubbla affärsresultaten p.g.a. sina utbildningsinsatser. Och för första gången kan många kunder mäta utbildningens affärsresultat – vilket är ett vederhäftigt bevis på dess värde för organisationen.

BTS Advantage WaySM System

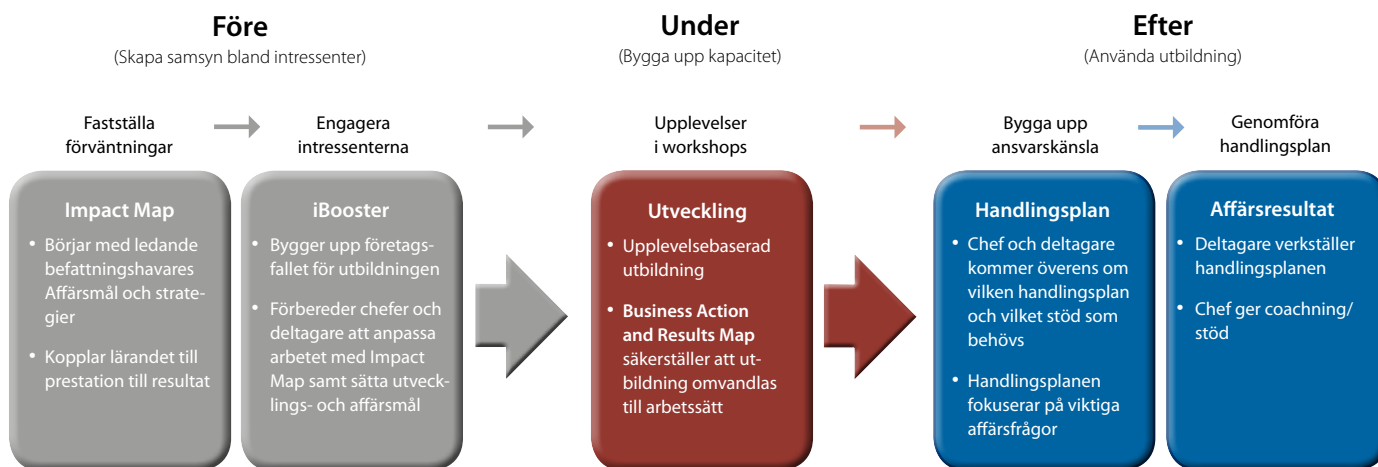
Systemet BTS Advantage WaySM är en unik metod för att effektivisera utbildning som säkerställer att investeringarna i utbildning ger mätbara affärsresultat. Denna vetenskapligt tillförlitliga metod är ett resultat av BTS strategiska samarbete med Dr. Robert O. Brinkerhoff – en välkänd auktoritet på effektivitet i, och utvärdering av utbildning. BTS har ensamrätt till Dr. Brinkerhoffs arbeten, som bygger på över 30 års forskning och praktik och har använts på organisationer som Dell, SPX, Verizon, Maersk, Pfizer, Humana, Standard Bank, Motorola, Anheuser-Busch och många andra.

BTS Advantage WaySM är ett innovativt, effektivt ramverk för att skapa utbildnings- och affärsresultat i hela organisationen. Det skapar en tydlig koppling mellan de genomförda satsningarna och affärsmålen. Det införlivar också BTS Success Case Evaluation Method[®], som är ett praktiskt sätt att mäta och påvisa såväl beteendemässiga förändringar som förbättringar i form av bättre ekonomiska resultat.

Systemet består av interaktiva program för HR-specialister och chefer, däribland det nya webbaserade iBooster – där målet är att utbildning ska ge bättre affärsresultat.

BTS Advantage WaySM är också enkelt att införa, och innebär att organisationer på ett konsekvent, snabbt och effektivt sätt kan använda de nya kunskaperna till att maximera affärsresultaten.

”Medlemmarna i BTS Advantage WaySM User Group har konsekvent kunnat fördubbla och till och med tredubbla affärsresultaten av sina utbildningsinsatser.”



BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 016 100 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 17 194 500 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Per den 31 december 2009 uppgick antalet aktieägare till 695 (699)

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

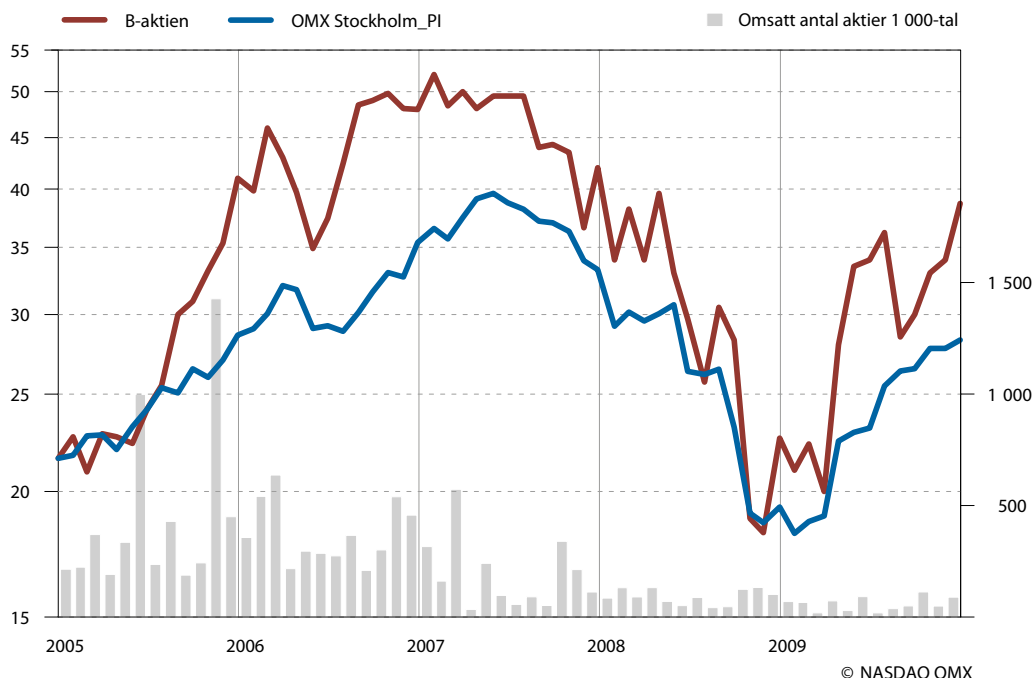
Bolagets ambition är att långsiktigt dela ut mellan 30 till 50 procent av resultatet efter skatt.

SEK	2005 ¹	2006	2007	2008	2009
Aktiekurs 31 december	41,00	48,00	42,00	22,60	38,70
Resultat per aktie 31 december	2,07	2,18	2,71	2,50	2,45
P/E-tal 31 december	19,8	22,0	15,5	9,1	15,8
Likvida medel per aktie 31 december	5,72	3,99	3,74	3,65	4,18
Eget kapital per aktie 31 december	8,56	9,68	11,00	13,90	14,38
Utdelning per aktie	0,92	1,00	1,20	1,20	1,20 ²

¹ 2005 års resultat per aktie, utdelning per aktie och eget kapital per aktie har justerats med korrektionsfaktor 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.

² Föreslagen utdelning.

BTS Group AB
BTS aktiekursutveckling 2005–2009



Aktiekapital

Förändring av kapitalet

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

Tio största aktieägarna

Namn	Antal AK A	Antal AK B	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund	816 000	3 191 825	4 007 825	22,21	44,11
Stefan af Petersens	37 800	2 348 774	2 386 574	13,22	10,60
Alecta Pensionsförsäkring	0	1 400 000	1 400 000	7,76	5,44
Stefan Hellberg	0	1 110 420	1 110 420	6,15	4,32
Jonas Åkerman	0	913 800	913 800	5,06	3,55
Lannebo Micro Cap	0	776 000	776 000	4,30	3,02
Swedbank Robur Småbolagsfond Sverige	0	739 948	739 948	4,10	2,88
Länsförsäkringar Småbolagsfond	0	676 833	676 833	3,75	2,63
Investment AB Öresund	0	675 216	675 216	3,74	2,62
Nordea Placeringsfond Garanti	0	599 184	599 184	3,32	2,33
Summa 10 största ägare	853 800	12 432 000	13 285 800	73,61	81,50
Summa övriga aktieägare	0	4 762 500	4 762 500	26,39	18,50
Summa	853 800	17 194 500	18 048 300	100	100

Fem år i sammandrag

Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2009	2008	2007	2006	2005
Nettoomsättning	595,1	548,4	523,2	379,1	286,1
Rörelsekostnader	-513,8	-466,2	-432,7	-309,3	-233,6
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-3,2	-2,4	-2,2	-2,1	-1,8
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-8,3	-9,4	-10,1	-5,3	-2,0
Rörelseresultat	69,8	70,5	78,2	62,4	48,7

Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2009	2008	2007	2006	2005
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	185,1	203,6	187,8	203,7	58,2
Kundfordringar	150,6	147,2	116,0	88,7	64,2
Övriga omsättningstillgångar	32,0	34,9	25,2	25,6	14,5
Kassa och bank	75,4	65,9	67,5	72,1	101,1
Summa tillgångar	443,1	451,5	396,4	390,1	238,0

Eget kapital och skulder

Eget kapital	259,6	250,9	198,6	174,7	151,5
Minoritetens andel	-	-	-	0,5	0,4
Avsättningar för uppskjuten skatt	-	-	-	-	-
Räntebärande skulder	52,5	81,9	62,9	80,9	2,1
Icke räntebärande lån	0,3	0,4	0,1	0,4	0,2
Övriga icke räntebärande skulder	130,7	118,3	134,8	133,6	83,9
Summa eget kapital och skulder	443,1	451,5	396,4	390,1	238,0

Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2009	2008	2007	2006	2005
Kassaflöde från den löpande verksamheten	61,3	37,5	42,8	38,7	38,9
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-4,4	-28,5	-12,2	-140,6	-42,4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-46,1	-16,0	-32,8	78,6	-12,3
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-1,3	5,4	-2,4	-5,9	6,5
Årets kassaflöde	9,5	-1,6	-4,6	-29,1	-9,3
Likvida medel vid årets början	65,9	67,5	72,1	101,1	110,5
Likvida medel vid årets slut	75,4	65,9	67,5	72,1	101,1

Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2009	2008	2007	2006	2005
Nettoomsättning	595,1	548,4	523,2	379,1	286,1
Rörelseresultat (EBIT)	69,8	70,5	78,2	62,4	48,7
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	11,7	12,8	14,9	16,5	17,0
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	78,1	79,8	88,3	67,6	50,8
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	13,1	14,6	16,9	17,8	17,7
Vinstmarginal, %	7,4	8,2	9,3	10,2	12,9
Resultat per aktie, SEK ¹	2,5	2,5	2,7	2,2	2,1
Avkastning på eget kapital, %	17,3	19,9	26,1	23,6	27,4
Avkastning på operativt kapital, %	27,8	30,6	41,4	52,7	164,7
Operativt kapital	236,7	266,9	193,9	184,0	52,8
Eget kapital	259,6	250,9	198,6	174,7	151,5
Eget kapital per aktie ¹	14,4	13,9	11,0	9,7	8,6
Soliditet, %	58,6	55,6	50,1	44,9	63,8
Utdelning per aktie, SEK ¹	1,20 ²	1,20	1,20	1,00	0,92
Kassaflöde	9,5	-1,6	-4,6	-29,1	-9,3
Likvida medel	75,4	65,9	67,5	72,1	101,1
Antal medarbetare vid årets slut	252	267	230	186	150
Antal medarbetare i medeltal	260	249	211	165	143
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,3	2,2	2,5	2,3	2,0

¹ 2005 års resultat per aktie, utdelning per aktie och eget kapital per aktie har justerats med korrektionsfaktorn 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.

² Föreslagen utdelning.

Definitioner**Rörelsemarginal**

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal)

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier.

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

Operativt kapital

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

Eget kapital per aktie

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

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Utdelning per aktie

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

Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

PE-tal

Aktiens pris dividerat med resultat per aktie.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2009. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

Verksamhet

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

Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning ökade under året med 9 procent och uppgick till 595,1 (548,4) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten -3 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) minskade under året med 2 procent och uppgick till 78,1 (79,8) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 8,3 (9,3) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) minskade under året med 1 procent och uppgick till 69,8 (70,5) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 13 (15) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 12 (13) procent. Koncernens resultat före skatt för året ökade med 1 procent till 68,3 (67,6) MSEK, vilket överensstämmer med de utsikter som givits under året.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 307,6 (254,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 4 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 63,8 (43,8) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 21 (17) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 116,0 (115,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 13 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 4,6 (2,9) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 4 (3) procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 123,3 (138,2) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna

med 12 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 6,7 (30,5) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 5 (22) procent.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 48,2 (40,8) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 8 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 3,0 (2,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 6 (6) procent.

Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 75,4 (65,9) MSEK. Bolagets räntebärande lån, som hänför sig till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 52,3 (81,7) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 259,6 (250,9) MSEK och soliditeten var 59 (56) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 61,3 (37,5) MSEK. Minskningen av goodwill består till större del av effekten av valutakursförändringar.

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

Styrelsen föreslår att årsstämman 2010 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2009, se not 7.

Medarbetare

Antalet anställda inom BTS Group per den 31 december var 252 (267). Genomsnittligt antal anställda under året var 260 (249) medarbetare.

Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 048 300, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 194 500 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie. Det finns inga begränsningar vad gäller 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 2009 översteg tio procent. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,5 (2,2) MSEK och resultatet efter finansnetto till 16,8 (10,3) MSEK. Likvida medel uppgick till 0,1 (0) MSEK.

Utsikter för 2010

Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

Marknadsutveckling och BTS strategi för recessionen

Efterfrågan på utbildnings- och konsulttjänster har försvagats jämfört med föregående år. Efterfrågan på BTS tjänster har varit bättre än för marknaden som helhet.

Den kraftiga recessionen har haft en stor påverkan på många av BTS kunder. BTS bedömer sig ha uppnått en betydligt bättre position än sina konkurrenter; genom en väl diversifierad kundbas, en undervikt av kunder i de mest utsatta sektorerna, mycket konkurrenskraftiga lösningar och kundprojekt av strategisk och långsiktig natur.

BTS strategi för recessionen bygger på att:

- fokusera säljresurserna på kunder och projekt som bedöms ha fortsatta möjligheter för tillväxt under recessionen,
- anpassa utbudet till marknadens delvis förändrade efterfrågan,
- öka kostnadseffektiviteten,
- investera för framtida tillväxt och ta tillvara de möjligheter som lågkonjunkturen skapar.

Denna strategi har fungerat under 2009, då BTS bedöms ha utvecklats väsentligt bättre än totalmarknaden. Många av BTS konkurrenter uppvisar intäktsminskningar mellan 20 och 40 procent.

Under fjärde kvartalet 2009 noterades fortsatt positiva tendenser på USA-marknaden.

BTS har idag marknadens mest kompletta utbud av skräddarsydda simuleringslösningar, en välutvecklad försäljningsorganisation och är samtidigt det enda företaget i världen som globalt kan betjäna stora internationella företag inom detta område. BTS kan i högre grad tillgodose existerande kunders behov av ytterligare tjänster och lösningar vilket skapar goda tillväxtpotentialer på både kort och lång sikt.

Information om risker och osäkerhetsfaktorer

Marknadsrisker

Konjunkturkänslighet

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

Begränsat beroende av enskilda kunder

Under 2009 stod BTS tio största kunder för 33 procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

Inga branscher dominerar

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

Geografisk spridning

Huvuddelen av BTS försäljning under 2009 skedde i Nordamerika – 71 procent – medan Europa svarade för 21 procent och Övriga marknader svarade för 8 procent. Under senare år har BTS ökat sin närvaro på marknaderna i Asien, Australien, Sydafrika och Kina vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

Fragmenterad konkurrenssituation

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

Operationella risker

Kvalitet och varumärken

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

Immateriell egendom

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

Kompetensförsörjning

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

Personberoende

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

Finansiella risker

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

Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2009	2008	2007	2006	2005
Nettoomsättning	595 062	548 370	523 161	379 097	286 119
Rörelsekostnader	-513 755	-466 183	-432 693	-309 345	-233 582
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-3 176	-2 369	-2 174	-2 127	-1 772
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-8 268	-9 356	-10 107	-5 270	-2 069
Rörelseresultat	69 863	70 462	78 187	62 355	48 696
Rörelsemarginal, %	12	13	15	16	17
Antal medarbetare vid årets slut	252	267	230	186	150
Antal medarbetare i medeltal	260	249	211	165	143
Nettoomsättning per anställd	2 289	2 202	2 479	2 298	2 001

Valutarisker

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

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2009, KSEK
SEK/USD	+/-10%	+/- 5 591
SEK/EUR	+/-10%	+/- 419
SEK/GBP	+/-10%	+/-1 402

Kreditrisker

BTS accepterar bara kreditvärda motparter. BTS kundfordringar är fördelade på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 20 869 (5 821) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

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

Forskning och utveckling

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

Händelser efter räkenskapsårets utgång

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

Förslag till vinstdisposition

Moderbolaget

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserat resultat	32 127 407
Årets resultat	16 629 380
Summa	48 756 787

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

	SEK
Till aktieägarna utdelas 1,20 SEK per aktie, totalt	21 657 960
I ny räkning överförs	27 098 827
Summa	48 756 787

Utdelningen föreslås utbetalas den 7 maj 2010.

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet med 6 procentenheter till 56 procent och koncernens soliditet med 3 procentenheter till 56 procent. Soliditeten bedöms betryggande mot bakgrund av att bolagets verksamhet bedrivs med lönsamhet. Likviditeten i bolaget bedöms också betryggande.

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

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

Koncernens resultaträkning

KSEK	NOT	2009	2008
Nettoomsättning	10	595 062	548 370
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5, 6	-235 868	-233 110
Personalkostnader	7	-277 887	-233 073
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8, 9	-11 444	-11 725
Summa rörelsens kostnader		-525 199	-477 908
RÖRELSERESULTAT	10	69 863	70 462
<i>Finansiella poster</i>			
Finansiella intäkter	11	358	848
Finansiella kostnader		-1 922	-3 724
Summa resultat från finansiella poster		-1 564	-2 876
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		68 299	67 586
Skatt på årets resultat	12	-24 009	-22 548
ÅRETS RESULTAT		44 290	45 038
Årets resultat hänförlig till:			
Moderbolagets aktieägare		44 290	45 038
Resultat per aktie (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)			
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	13	2,45	2,50
Antal aktier vid årets slut		18 048 300	18 048 300
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		2,45	2,50
Föreslagen utdelning per aktie	14	1,20	1,20

Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2009	2008
ÅRETS RESULTAT		44 290	45 038
<i>Övrigt totalresultat</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	19	-14 433	28 342
Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt		-14 433	28 342
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		29 857	73 380
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		29 857	73 380

Koncernens balansräkning

KSEK	NOT	2009-12-31	2008-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	8	151 787	161 216
Andra immateriella anläggningstillgångar	8	18 830	28 612
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	9 174	8 727
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	17	1 656	1 926
Andra långfristiga fordringar	20	3 654	3 077
Summa anläggningstillgångar		185 101	203 558
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	20	150 552	147 184
Skattefordran		964	–
Övriga fordringar	20	7 004	6 228
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	24 063	28 676
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		<i>182 583</i>	<i>182 088</i>
Likvida medel		75 412	65 887
Summa omsättningstillgångar		257 995	247 975
SUMMA TILLGÅNGAR		443 096	451 533

KSEK	NOT	2009-12-31	2008-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Aktiekapital		6 016	6 016
Övrigt tillskjutet kapital		39 547	39 547
Reserver		-14 348	85
Balanserad vinst inklusive årets resultat		228 408	205 260
Summa eget kapital		259 623	250 908
Långfristiga skulder			
Övriga skulder	20	481	616
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	20	14 806	17 712
Skatteskulder		-	6 029
Övriga kortfristiga skulder	20, 21	57 583	93 520
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	110 603	82 748
Summa kortfristiga skulder		182 992	200 009
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		443 096	451 533
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23, 24		

Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2009	2008
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		69 863	70 462
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		11 475	11 749
Övriga poster	16	-1 322	5 357
Erhållna räntor	16	358	848
Betalda räntor	16	-1 922	-3 724
Betald skatt för året		-23 738	-22 838
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		54 714	61 854
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		-8 028	-17 831
Förändring av andra rörelsefordringar		5 672	-7 315
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		8 962	798
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		6 606	-24 348
Kassaflöde från den löpande verksamheten		61 320	37 506
Investeringsverksamheten			
Förvärv av aktier, andelar och verksamhet	16	-927	-23 111
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	9	-3 504	-5 461
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-4 431	-28 572
Finansieringsverksamheten			
Förändring checkräkningskredit	16,21	-24 225	5 634
Förändring depositioner		-171	57
Utdelning till aktieägarna		-21 658	-21 658
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-46 054	-15 967
Årets kassaflöde		10 835	-7 033
Likvida medel vid årets början		65 887	67 473
Kursdifferens i likvida medel		-1 310	5 447
Likvida medel vid årets slut	16	75 412	65 887

Moderbolagets resultaträkning

KSEK	NOT	2009	2008
Nettoomsättning	3	2 502	2 215
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 6	-1 203	-1 371
Personalkostnader	7	-799	-737
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-2 002	-2 108
RÖRELSERESULTAT		500	107
<i>Finansiella poster</i>			
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	11	17 863	13 526
Ränteintäkter och liknande resultatposter		2	5
Räntekostnader och liknande resultatposter		-1 598	-3 288
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		16 267	10 243
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		16 767	10 350
Skatt på årets resultat	12	-138	-44
ÅRETS RESULTAT		16 629	10 306

Moderbolagets balansräkning

KSEK	NOT	2009-12-31	2008-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	15		
Andelar i koncernföretag		110 914	110 503
Fordringar hos koncernföretag		41 111	83 181
Summa anläggningstillgångar		152 025	193 684
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		2 032	1 270
Skattefordran		283	–
Övriga fordringar		6	8
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	114	114
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		2 435	1 392
Likvida medel		129	3
Summa omsättningstillgångar		2 564	1 395
SUMMA TILLGÅNGAR		154 589	195 079

KSEK	NOT	2009-12-31	2008-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 016	6 016
Reservfond		40 726	40 726
<i>Summa bundet eget kapital</i>		46 742	46 742
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		32 128	43 259
Årets resultat		16 629	10 306
<i>Summa fritt eget kapital</i>		48 757	53 565
Summa eget kapital		95 499	100 307
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		144	170
Skulder till koncernföretag		7 907	6 705
Skatteskulder		–	40
Övriga kortfristiga skulder	21	50 515	87 569
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	524	288
Summa kortfristiga skulder		59 090	94 772
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		154 589	195 079
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23, 24		

Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2009	2008
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		500	107
Finansnetto	16	25	52
Betald skatt för året		-401	-723
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		124	-564
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		-1 083	210
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		1 572	8 360
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		489	8 570
Kassaflöde från den löpande verksamheten		613	8 006
Investeringsverksamheten			
Erhållen utdelning från dotterbolag		18 934	10 191
Förvärv av aktier och andelar	15, 16	-927	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		18 007	10 191
Finansieringsverksamheten			
Lämnat aktieägartillskott	15	-2 692	-1 687
Koncernbidrag		1 000	2 425
Förändring lån		4 856	2 712
Utdelning till aktieägarna		-21 658	-21 658
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-18 494	-18 208
Årets kassaflöde		126	-11
Likvida medel vid årets början		3	14
Likvida medel vid årets slut	16	129	3

Förändring av koncernens eget kapital

KSEK	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2008	6 016	39 547	-28 257	181 297	198 603
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat				45 038	45 038
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			28 342		28 342
<i>Summa totalresultat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>28 342</i>	<i>45 038</i>	<i>73 380</i>
<i>Transaktioner med aktieägare</i>					
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2				583	583
Utdelning till aktieägarna				-21 658	-21 658
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-21 075</i>	<i>-21 075</i>
Utgående balans per 31 december 2008	6 016	39 547	85	205 260	250 908
Ingående balans per 1 januari 2009	6 016	39 547	85	205 260	250 908
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat				44 290	44 290
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			-14 433		-14 433
<i>Summa totalresultat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-14 433</i>	<i>44 290</i>	<i>29 857</i>
<i>Transaktioner med aktieägare</i>					
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2				516	516
Utdelning till aktieägarna				-21 658	-21 658
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-21 142</i>	<i>-21 142</i>
Utgående balans per 31 december 2009	6 016	39 547	-14 348	228 408	259 623

Se även not 19 Eget kapital.

Förändring av moderbolagets eget kapital

KSEK	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2008	6 016	40 726	51 291	11 880	109 913
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>					
Överföring till balanserat resultat			11 880	-11 880	0
Utdelning till aktieägarna			-21 658		-21 658
Koncernbidrag			2 425		2 425
Skatteeffekt av koncernbidrag			-679		-679
Årets resultat				10 306	10 306
Utgående balans per 31 december 2008	6 016	40 726	43 259	10 306	100 307
Ingående balans per 1 januari 2009	6 016	40 726	43 259	10 306	100 307
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>					
Överföring till balanserat resultat			10 306	-10 306	0
Utdelning till aktieägarna			-21 658		-21 658
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS2			-516		-516
Koncernbidrag			1 000		1 000
Skatteeffekt av koncernbidrag			-263		-263
Årets resultat				16 629	16 629
Utgående balans per 31 december 2009	6 016	40 726	32 128	16 629	95 499

Se även not 19 Eget kapital.

Noter till årsredovisningen

NOT 1 – Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag registrerat i och med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34. Moderbolaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 7 april 2010.

NOT 2 – Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

BTS upprättar sin koncernredovisning enligt Årsredovisningslagen (ÅRL) och RFR 1.2. 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 2.2 Redovisning för juridiska personer tillämpats. Moderbolagets innehav av aktier i dotterbolag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

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

Nya och ändrade IFRS standarder som tillämpas av koncernen från 1 januari 2009

IFRS 7 (ändringar) – Finansiella instrument – Upplysningar. Ändringen kräver utökade upplysningar om värdering till verkligt värde och likviditetsrisk. I synnerhet kräver ändringen upplysning om värdering till verkligt värde per nivå i en värderingshierarki. Ändringen har ingen påverkan på annat än presentationen.

IAS 1 (omarbetad) – Utformning av finansiella rapporter. Den omarbetade standarden förbjuder presentation av intäkt- och kostnadsposter (d v s förändringar i eget kapital som inte avser transaktioner med aktieägare) i rapporten över förändringar i eget kapital utan kräver istället att förändringar i eget kapital som inte avser transaktioner med aktieägare redovisas i en rapport över totalresultatet. Koncernen presenterar därför alla ägarrelaterade förändringar i eget kapital i rapporten Koncernens förändringar i eget kapital medan alla förändringar i eget kapital som inte avser transaktioner med aktieägare redovisas i koncernens rapport över totalresultat. Jämförande information presenteras i enlighet med den omarbetade standarden. Ändringen har ingen påverkan på annat än presentationen.

IFRS 2 (ändring) – Aktierelaterade ersättningar. Den ändrade standarden behandlar intjäningsvillkor och indragningar. Standarden har för närvarande ingen materiell inverkan på koncernens finansiella rapporter.

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

Vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2009 har ett flertal standarder och tolkningar publicerats som är obligatoriska för koncernens redovisning och som gäller från den 1 januari 2010 eller senare.

Koncernen har inte tillämpat några standarder i förtid vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2009.

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

IAS 1 (ändring) – Utformning av finansiella rapporter. Ändringen är en del av IASBs årliga förbättringsprojekt som publicerades i april 2009. Ändringen klargör att den potentiella regleringen av en skuld genom emission av aktier inte är relevant för dess klassificering som kort- eller långfristig. Genom en förändring i definitionen av kortfristig skuld, tillåter ändringen att en skuld klassificeras som långfristig (under förutsättning att företaget har en ovillkorlig rätt att skjuta upp regleringen genom överföring av kontanta medel eller andra tillgångar under minst 12 månader efter räkenskapsårets slut) trots att motparten när som helst kan kräva reglering med aktier. Koncernen kommer att tillämpa IAS 1 (ändring) från 1 januari 2010. Den förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 27 (ändring) – Koncernredovisning och separata finansiella rapporter. Ändringen gäller från 1 juli 2009. Den omarbetade standarden kräver att effekterna av alla transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande redovisas i eget kapital om de inte medför någon ändring i det bestämmande inflytandet och dessa transaktioner ger inte längre upphov till goodwill eller vinster och förluster. Standarden anger också att när ett moderföretag mister det bestämmande inflytandet ska eventuell kvarvarande andel omvärderas till verkligt värde och en vinst eller förlust redovisas i resultaträkningen. Koncernen kommer att tillämpa IAS 27 (ändring) framåttriktat för transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande från den 1 januari 2010.

IAS 38 (ändring) – Immateriella tillgångar. Ändringen är en del av IASBs årliga förbättringsprojekt som publicerades i april 2009 och koncernen kommer att tillämpa IAS 38 (ändring) från samma tidpunkt som IFRS 3 (omarbetad) tillämpas. Ändringen ger förtydliganden vid värdering till verkligt värde av en immateriell tillgång som förvärvats i ett rörelseförvärv. Enligt ändringen får immateriella tillgångar grupperas och behandlas som en tillgång om tillgångarna har liknande nyttjandeperioder. Ändringen kommer inte att ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 3 (omarbetad) – Rörelseförvärv. Ändringen av standarden träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 juli 2009 eller senare. Den reviderade standarden föreskriver att förvärvsmetoden tillämpas för rörelseförvärv, men med några väsentliga ändringar. Dessa innebär bland annat att alla betalningar för förvärv redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen medan efterföljande villkorade tilläggsköpeskillningar klassificeras som skulder, som omvärderas via resultaträkningen. Vidare att alla transaktionskostnader avseende förvärv ska kostnadsföras. Koncernen kommer att tillämpa standarden från och med räkenskapsåret som börjar 1 januari 2010. Ändringen gäller framåttriktat för förvärv efter tidpunkten för ikraftträdandet vilket kommer att påverka redovisningen av framtida förvärv medan ändringen inte kommer att ha någon effekt på tidigare gjorda förvärv.

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

Koncernredovisning

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

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

Alla koncerninterna transaktioner och balansposter har eliminerats.

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

- Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs.
- Intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittskurs.
- Valutakursdifferenser som uppstår redovisas som en separat del av eget kapital.

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

Kurserna för koncernen relevanta valutor var:

	genomsnitt 2009	31 december 2009	genomsnitt 2008	31 december 2008
USD	7,65	7,21	6,58	7,75
GBP	11,93	11,49	12,09	11,25
EUR	10,62	10,35	9,61	10,94
ZAR	0,91	0,97	0,80	0,82
AUD	6,01	6,43	5,53	5,36
CHF	7,03	6,95	605,86	734,55

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 och eventuella kursdifferenser vid försäljning i utländsk valuta.

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

Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

Ersättningar till anställda

Pensioner

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

Aktierelaterade ersättningar

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

Avsättningar

En avsättning redovisas då företaget har ett legalt eller annat åtagande som bedöms komma att behöva 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 risker förknippade med åtagandet.

Upplåning

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

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

Inkomstskatter

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

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

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

Rapportering per segment

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

Leasing- och hyresavtal

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

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

Materiella anläggningstillgångar

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

- Inventarier och installationer, 3–6 år.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

Immateriella tillgångar

Goodwill

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

Produkter, teknologi och programvara

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

Franchisetagarrelationer

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

Kundrelationer

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

Varumärken

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

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

Nedskrivningar

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

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

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

Viktiga uppskattningar och bedömningar

För att upprätta finansiella rapporter enligt IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt av andra källor. Verkligt utfall kan komma att avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast 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 har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras, se not 8.

Fastställande av tilläggsköpeskillning

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

Finansiella instrument

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

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

Lånefordringar och kundfordringar

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med 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 värde-minskning. Effektivräntemetoden fördelar ränteintäkter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som exakt diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna till den finansiella tillgångens eller finansiella skuldens redovisade nettovärde. Kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas.

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

Transaktioner i utländsk valuta

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

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

Kassaflödesanalys

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

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

NOT 3 – Transaktioner med närstående

Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Koncernen

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

Moderbolaget

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

NOT 4 – Upplysning om revisionsarvode

Arvode och kostnadsersättning

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
<i>ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers</i>				
Revisionsuppdrag	575	469	225	202
Andra uppdrag	–	–	–	–
<i>Övriga revisorer</i>				
Revisionsuppdrag	552	429	–	–
Andra uppdrag	93	24	–	–
	1 220	922	225	202

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen, bokföringen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga uppgifter som ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning vid nämnda arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

NOT 5 – Leasing- och hyresavtal

Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 21 210 (17 024). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

KSEK	
2010	16 985
2011	10 856
2012	7 597
2013	5 301
2014	4 504
Därefter	4 398
Summa	49 641

NOT 6 – Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	1 616	1 123	75	107

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

Medeltal anställda

Koncernen

	2009		2008	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Dotterbolag				
Sverige	27	16	36	23
Finland	13	11	13	12
Norge	1	1	–	–
Belgien	6	3	6	3
Schweiz	2	1	2	1
Spanien	17	10	18	10
Storbritannien	17	12	10	7
USA	130	83	133	83
Australien	16	14	20	16
Mexico	5	4	1	1
Singapore	3	3	1	1
Sydafrika	13	7	9	4
Taiwan	1	1	–	–
Thailand	1	–	–	–
Koncernen totalt	252	166	249	161

Könsfördelning ledande befattningshavare

	2009		2008	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande (exkl styrelse)	0	3	0	3
Styrelse	1	4	1	3

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

Moderbolaget

Moderbolaget har under 2009 inte haft någon anställd personal.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen

KSEK	2009		2008	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
Dotterbolag	246 736	29 572	196 327	29 106
	8 197	8 937		

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 1 632 (1 595). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Styrelsearvode

Moderbolaget

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

KSEK		2009	2008
Michael Grindfors	styrelsens ordförande	183	–
Mariana Burenstam Linder	ledamot	125	125
Stefan Gardefjord	ledamot	125	125
Dag Sehlin	ledamot (ordf tom april 2009)	175	275
Tomas Franzén	ledamot	–	31
Summa		608	556

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare nedan.

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

Koncernen

KSEK	2009		2008	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<i>I Sverige</i>				
Moderbolag	608	–	556	–
Dotterbolag	2 780	21 443	3 229	22 982
Summa Sverige	3 388	21 443	3 785	22 982
<i>Utanför Sverige</i>				
USA	10 685	152 312	6 662	116 066
Europa	10 256	27 055	10 800	19 210
Övriga	2 545	19 052	1 370	15 452
Summa utanför Sverige	23 486	198 419	18 832	150 728
Koncernen totalt	26 874	219 862	22 617	173 710

Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

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

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

Styrelsen äger rätt att frånga ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser att föreslå årsstämman att principerna är oförändrade för 2010.

Ersättningar och förmåner

Med andra ledande befattningshavare avses de två (två 2008) personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen. Summan utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader.

Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 14 566 (10 229), varav pensionskostnader 1 321 (1 167). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 3 320 (2 468), varav rörlig ersättning 586 (1 14). Till grund för rörlig ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 25 (25) procent av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

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

Till övriga ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 9 925 (6 594), varav rörlig ersättning 5 628 (2 770). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i spannet 13–20 procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

Aktierelaterade ersättningar

Personaloptionsprogram 2006/2010 och personaloptionsprogram 2009/2013
BTS Group ställde under 2006 ut personaloptioner till koncernens medarbetare. På årsstämman 2009 beslutades om personaloptionsprogram 2009/2013.

Tilldelning får ske med högst 50 000 personaloptioner per person till ledande befattningshavare och med högst 25 000 personaloptioner per person till övriga anställda. Sammanlagt högst 150 personer kan komma att tilldelas personaloptioner. Av årsstämman utsedda styrelseledamöter och som inte tillika är anställda av bolaget eller annat koncernbolag respektive moderbolagets verkställande direktör, skall inte tilldelas några personaloptioner. Tilldelning till anställd 2009 förutsätter avstående från rättigheterna att utnyttja tilldelade personaloptioner enligt personaloptionsprogrammet 2006/2010, som därmed förfaller i sin helhet.

Personaloptionsprogrammet 2009/2013 är sammantaget lika stort som programmet 2006/2010 och omfattar sammanlagt högst 840 000 personaloptioner, berättigande sammanlagt till förvärv av högst 495 000 aktier av serie B för anställda i USA och högst 345 000 aktier av serie B för anställda i övriga länder, inklusive Sverige.

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

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

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

	2009		2008	
	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	49,55	736	49,82	775
Förfallna	49,55	-736	55,00	-39
Tilldelade	37,70	840	-	-
Förfallna	37,70	-61	-	-
Per 31 december	37,70	779	49,55	736

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 31 augusti 2009 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar. Med hänsyn till prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 1,6 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiseras under intjänandeperioden. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 405 (583). Övriga viktiga indata i modellen är den volymviktade betalkursen under de 10 handelsdagar som föregick tilldelningen om 29,00 kronor, ovanstående lösenpris, volatilitet på 33 procent, förväntad utdelning på 1,20 kronor samt riskfri ränta om 1,28, 1,56 respektive 1,85 procent vid löptid på 2,5 år, 3,0 år respektive 3,5 år.

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

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

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

NOT 8 – Immateriella anläggningstillgångar

Goodwill Koncernen

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	161 216	145 093
Inköp	927	-
Omräkningsdifferens	-10 356	16 123
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	151 787	161 216
Utgående bokfört värde	151 787	161 216

Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
<i>Franchisetagarrelationer</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	9 585	7 996
Inköp	–	–
Omräkningsdifferens	–668	1 589
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 917	9 585
Ingående ackumulerade avskrivningar	1 451	677
Årets avskrivningar	595	639
Omräkningsdifferens	–101	135
Utgående ackumulerade avskrivningar	1 945	1 451
Utgående bokfört värde	6 972	8 134

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
<i>Produkter, teknologi och programvara</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	33 684	28 153
Inköp	–	–
Omräkningsdifferens	–2 319	5 531
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	31 365	33 684
Ingående ackumulerade avskrivningar	25 541	13 696
Årets avskrivningar	6 133	9 138
Omräkningsdifferens	–1 752	2 707
Utgående ackumulerade avskrivningar	29 922	25 541
Utgående bokfört värde	1 443	8 143

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
<i>Kundrelationer</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	4 614	3 864
Inköp	–	–
Omräkningsdifferens	–314	750
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 300	4 614
Ingående ackumulerade avskrivningar	1 484	972
Årets avskrivningar	314	337
Omräkningsdifferens	–96	175
Utgående ackumulerade avskrivningar	1 702	1 484
Utgående bokfört värde	2 598	3 130

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
<i>Varumärken</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	11 056	9 244
Inköp	–	–
Omräkningsdifferens	–759	1 812
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	10 297	11 056
Ingående ackumulerade avskrivningar	1 851	864
Årets avskrivningar	758	815
Omräkningsdifferens	–129	172
Utgående ackumulerade avskrivningar	2 480	1 851
Utgående bokfört värde	7 817	9 205
Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar	18 830	28 612

Nedskrivningstest

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

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

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

Den budgeterade rörelsemarginalen har fastställts baserad på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 3–5 procent använts, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta efter skatt använts vid beräkningarna. Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan i intervallet 9,4–11,1 procent.

Efter gjorda nedskrivningstester och känslighetsanalyser har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2009-12-31.

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

- Om den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 procent lägre än grundantagandet, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 11 procent.
- Om den uppskattade tillväxttaket för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 3–5 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 5 procent.
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 9,4–11,1 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 15 procent.

Beräkningarna är hypotetiska och skall inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalyserna bör därför tolkas med försiktighet. Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda ett nedskrivningsbehov avseende någon enskild kassagenererande enhet.

Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

Koncernen

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

KSEK	2008-12-31			Totalt
	Nord-amerika	Europa	Övriga marknader	
Goodwill	148 174	10 731	2 311	161 216
Franchisetagarrelationer	8 134	–	–	8 134
Produkter, teknologi & programvaror	8 143	–	–	8 143
Kundrelationer	3 130	–	–	3 130
Varumärken	8 549	656	–	9 205
Summa	176 130	11 387	2 311	189 828

NOT 9 – Materiella anläggningstillgångar

Inventarier

Koncernen

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	23 352	16 925
Inköp	3 488	5 759
Försäljningar och utrangeringar	–744	–547
Omräkningsdifferens	162	1 215
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	26 258	23 352
Ingående ackumulerade avskrivningar	14 625	11 608
Försäljningar och utrangeringar	–738	–256
Årets avskrivningar	3 082	2 665
Omräkningsdifferens	115	608
Utgående ackumulerade avskrivningar	17 084	14 625
Utgående bokfört värde	9 174	8 727

NOT 10 – Rapportering per segment

Koncernen

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

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

KSEK	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
<i>Intäkter</i>										
Extern försäljning	423 596	369 468	123 262	138 205	48 204	40 697			595 062	548 370
Intern försäljning	16 298	15 612	30 752	33 400	4 668	2 656	–51 718	–51 668	–	–
Summa intäkter	439 894	385 080	154 014	171 605	52 872	43 353	–51 718	–51 668	595 062	548 370
<i>Rörelseresultat</i>	<i>60 179</i>	<i>37 871</i>	<i>6 678</i>	<i>30 018</i>	<i>3 006</i>	<i>2 573</i>			<i>69 863</i>	<i>70 462</i>
Finansiella intäkter							358	848	358	848
Finansiella kostnader							–1 922	–3 724	–1 922	–3 724
Skatt på årets resultat							–24 009	–22 548	–24 009	–22 548
Årets resultat									44 290	45 038
<i>Övriga upplysningar</i>										
Tillgångar	338 764	337 333	75 962	90 613	27 838	23 461	532	126	443 096	451 533
Skulder	106 393	79 617	17 922	30 372	7 974	5 477	51 184	85 159	183 473	200 625
Investeringar	1 735	25 750	1 993	1 108	703	1 714			4 431	28 572
Avskrivningar materiella tillgångar	1 701	1 235	867	785	608	349			3 176	2 369
Avskrivningar immateriella tillgångar	8 268	8 855	–	501	–	–			8 268	9 356

NOT 11 – Finansiella poster

Koncernen

KSEK	2009	2008
Ränteintäkter	345	1 098
Valutakursvinster	13	–
Valutakursförluster	–	–250
	358	848
Räntekostnader	–1 922	–3 724
Summa resultat från finansiella poster	–1 564	–2 876

Moderbolaget

KSEK	2009	2008
<i>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar;</i>		
Utdelning från dotterbolag	18 934	10 191
Ränteintäkter från dotterbolag	1 607	3 585
Nedskrivning lån i dotterbolag	–2 692	–
Valutakursvinster	14	–
Valutakursförluster	–	–250
	17 863	13 526
Ränteintäkter och liknande resultatposter	2	5
Räntekostnader och liknande resultatposter	–1 598	–3 288
Summa resultat från finansiella poster	16 267	10 243

NOT 12 – Skatt på årets resultat

Koncernen

KSEK	2009	2008
Aktuell skatt för året	–23 957	–21 679
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	–52	–869
Summa	–24 009	–22 548

Moderbolaget

KSEK	2009	2008
Aktuell skatt för året	–401	–723
Skatteeffekt av koncernbidrag	263	679
Summa	–138	–44

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

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen

KSEK	2009	2008
Resultat före skatt	68 299	67 586
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	–17 963	–18 924
Effekt av olika skattesatser	–5 439	–2 689
Ej avdragsgilla kostnader	–1 124	–310
Ej skattepliktiga intäkter	1 656	529
Skatt hänförlig till tidigare år	–1 139	–285
Redovisad effektiv skatt	–24 009	–21 679
<i>Effektiv skattesats</i>	<i>35,2%</i>	<i>32,1%</i>

Moderbolaget

KSEK	2009	2008
Resultat före skatt	16 767	10 350
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	–4 410	–2 898
Utdelning från dotterbolag	4 980	2 854
Nedskrivning lån i dotterbolag	–708	–
Ej avdragsgilla kostnader	–	–
Redovisad effektiv skatt	–138	–44
<i>Effektiv skattesats</i>	<i>0,8%</i>	<i>0,4%</i>

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.

	2009	2008
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	44 290	45 038
Genomsnittligt antal aktier före utspädning (tusental)	18 048	18 048
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	2,45	2,50

Efter utspädning

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

	2009	2008
Årets resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare, KSEK	44 290	45 038
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning (tusental)	18 111	18 048
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	2,45	2,50

Genomsnittskursen för stamaktier under 2009 uppgick till 37,25 kronor per aktie vilket överstiger den nuvärdeberäknade lösenkursen för optionerna och därmed ger en utspädningseffekt om 62 522 aktier.

NOT 14 – Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2009 uppgick till 21 658 KSEK (1,20 kr per aktie). Utdelning för 2008 uppgick till 21 658 KSEK (1,20 kr per aktie). På årsstämma den 29 april 2010 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2009 på 1,20 kr per aktie, totalt 21 658 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

NOT 15 – Finansiella anläggningstillgångar

Andelar i koncernföretag

Moderbolaget

	Antal andelar	Kapital- andel i %	Bokfört värde 2009-12-31	Bokfört värde 2008-12-31
Moderbolagets innehav:			KSEK	KSEK
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 672	7 838
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	78 084	78 396
BTS in London Ltd Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 901	6 901
Business Training Systems A/S Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Finland AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Australasia Pty Ltd Orgnr: 099 066 501 Säte: Sydney	45 050	100	3 982	3 092
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	7 979	7 979
BTS Management SA Orgnr: 01 73.802 11 Säte: Geneve	1 000	100	673	673
Business Game Factory Oy Orgnr: 1807788-2 Säte: Helsingfors	90 750	100	4 841	4 841
BTS Brussels NV Orgnr: 878.155.648 Säte: Bryssel	620 000	100	587	587
Summa aktier i dotterbolag			110 914	110 503
Ingående anskaffningsvärde			110 503	108 816
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2			-516	-
Investering / Förvärv			927	1 687
Utgående anskaffningsvärde			110 914	110 503

Moderbolaget

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
<i>Fordringar i koncernföretag</i>		
Ingående redovisat värde	83 181	66 811
<i>Årets förändring</i>		
Utlåning	-	5 174
Amortering	-36 308	-2 509
Omräkningsdifferenser	-3 317	13 705
Nedskrivning	-2 445	-
Utgående redovisat värde	41 111	83 181

NOT 16 – Kassaflödesinformation

Koncernen

KSEK	2009	2008
<i>Övriga poster</i>		
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2	516	583
Valutakursdifferenser som redovisas direkt mot eget kapital	-1 838	4 774
Summa	-1 322	5 357

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
<i>Finansnetto</i>				
Ränteintäkter	345	1 098	1 609	3 590
Valutakursvinster	13	-	14	-
Valutakursförluster	-	-250	-	-250
	358	848	1 623	3 340
Räntekostnader	-1 922	-3 724	-1 598	-3 288
Summa	-1 564	-2 876	25	52

KSEK	2009	2008
<i>Investeringsverksamheten</i>		
Tilläggsköpeskilling APG & RLC	-	-23 111
Köpeskilling förvärv minoritetsintresse BTS Australasia	-927	-
Totalt	-927	-23 111

Tilläggsköpeskilling APG och RLC

I september 2006 slutförde BTS förvärven av all affärsverksamhet inom The Advantage Performance Group (APG) och The Real Learning Company (RLC). Initial köpeskilling erlades med likvida medel samt genom en riktad nyemission till säljarna vid förvärvstillfället. Tilläggsköpeskilling utbetalades under 2007 och slutlig tilläggsköpeskilling har erlagts under 2008.

Köpeskilling förvärv minoritetsintresse

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

NOT 17 – Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Koncernen

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas inom 12 månader	746	793
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas efter mer än 12 månader	910	1 133
Summa uppskjuten skattefordran	1 656	1 926

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

NOT 18 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Koncernen

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Upplupna intäkter	11 829	13 648
Förutbetalda hyror	1 870	1 701
Övriga poster	10 364	13 327
Summa	24 063	28 676

Moderbolaget

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Övriga poster	114	114

NOT 19 – Eget kapital

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

För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas eget kapital till rapportvalutan (SEK). Omräkningsdifferenser uppstår om balansdagskurserna för de funktionella valutorna, omräknat till SEK, har förändrats under året. Dessa omräkningsdifferenser medför ingen skatteeffekt. Utgående ackumulerade omräkningsdifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till –15 685. Ingående ackumulerade differenser uppgick till –1 252.

NOT 20 – Finansiella instrument och finansiell riskhantering

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

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

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

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

Koncernen

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Övriga långfristiga fordringar	3 654	3 077
Kundfordringar	153 323	147 339
Reservering osäkra kundfordringar	-2 771	-155
Övriga kortfristiga fordringar	4 004	903
Likvida medel	75 412	65 887
Summa finansiella tillgångar	233 622	217 051
Övriga långfristiga skulder	427	523
Leverantörsskulder	14 806	17 712
Övriga kortfristiga skulder	82 203	85 096
Summa finansiella skulder	97 436	103 331

Finansiella tillgångar

Lånefordringar och kundfordringar

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

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

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 66 (58) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

Koncernen

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
SEK	2 015	5 493
USD	102 349	86 966
GBP	17 705	11 098
EUR	18 155	26 414
Övriga valutor	10 328	17 213
Summa kundfordringar	150 552	147 184

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 4 966 (707).

Totalt var per 31 december 2009 kundfordringar om 21 877 (34 663) förfallna mer än 30 dagar, exklusive kundfordringar för vilka avsättningar gjorts. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Totala kundfordringar	150 552	147 184
varav förfallet > 30 dagar	14 584	14 881
varav förfallet > 60 dagar	7 293	19 782

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

Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

Finansiella skulder

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

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

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

Övriga kortfristiga skulder består främst av koncernens checkräkningskredit (hänförlig till tidigare genomförda förvärv) som uppgick till 52 334 (81 690). Förändringen jämfört med föregående år förklaras av att överlikviditet har använts för amortering av checkkrediten samt att dollarkursen per den 31 december jämfört med året innan har minskat låneskulden uttryckt i svenska kronor.

Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Transaktions-exponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valuta-exponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelse-resultatet baserat på BTS resultaträkning 2009 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2009, KSEK
SEK/USD	+/-10%	+/- 5 591
SEK/EUR	+/-10%	+/- 419
SEK/GBP	+/-10%	+/-1 402

Kreditrisk

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

Maximal kreditrisk uppgår till 20 869 (5 821) vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

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

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring ränte- kostnad 2009, KSEK
Ränta checkräkningskredit	+/- 10%	+/- 192

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	2009-12-31	2008-12-31
Likvida medel	75 412	65 887
Outnyttjad del av checkräkningskredit	26 133	17 851
Tillgänglig likviditet	101 545	83 738

Hantering av kapitalrisk

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

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

BTS finansiella mål – och ett mått på kapitalrisken – är att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Bolagets soliditet var vid årets slut 59 (56) procent.

NOT 21 – Checkräkningskredit**Koncernen**

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Beviljad kreditlimit	78 467	99 541
Outnyttjad del	-26 133	-17 851
Utnyttjat kreditbelopp	52 334	81 690

Moderbolaget

KSEK	2008-12-31	2008-12-31
Beviljad kreditlimit	63 058	83 727
Outnyttjad del	-12 729	-2 037
Utnyttjat kreditbelopp	50 329	81 690

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

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Upplupna löner	54 637	44 855
Upplupna sociala avgifter	3 136	4 070
Förutbetalda intäkter	41 893	19 635
Övriga poster	10 937	14 188
Summa	110 603	82 748

Moderbolaget

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Övriga poster	524	288

NOT 23 – Ställda säkerheter**Koncernen**

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

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

KSEK	2009-12-31	2008-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	4 057	4 361

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 29 april 2010.

Stockholm den 7 april 2010

Michael Grindfors
Ordförande

Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Mariana Burenstam Linder

Stefan Gardefjord

Dag Sehlin

Vår revisionsberättelse har avgivits den 12 april 2010
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor / Huvudansvarig revisor

Revisionsberättelse

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group AB (publ) för år 2009. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 40–68. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

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

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

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

Stockholm den 12 april 2010

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Bolagsstyrningsrapport 2009

BTS Group AB är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm 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. Eventuella avvikelser från koden förklaras i samband med respektive avsnitt.

Bolagsstyrningsrapporten utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna och har inte granskats av bolagets revisorer.

Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

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

Aktieägare

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

BTS Group AB hade per den 31 december 2009 ca 700 aktieägare. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 73,6 procent av aktierna och 81,5 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 37 i årsredovisningen.

Årsstämma

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

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

- fastställande av resultat- och balansräkning
- beslut om disposition av bolagets resultat
- beslut om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD
- val av revisorer
- beslut om arvoden till styrelsen och revisorerna.

Årsstämman 2009

Årsstämman 2009 ägde rum onsdagen den 29 april 2009 i bolagets lokaler i Stockholm. 21 aktieägare närvarade vilka representerande 57,1 % av antalet utestående aktier och 68,6 % av rösterna. Samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisor deltog i stämman. Bland annat fattades följande beslut:

- Resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för verksamhetsåret 2008 fastställdes.
- Föreslagen utdelning 1,20 SEK per aktie beslutades.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete skall utgå ett totalt arvode om 90 000 kronor.
- Arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning.
- För tiden intill nästa årsstämma omvaldes Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord och Dag Sehlin samt nyvaldes Michael Grindfors till styrelseledamöter. Michael Grindfors nyvaldes till styrelsens ordförande.
- Till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2013 utsågs Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (omval) med Magnus Thorling som huvudansvarig revisor.
- Instruktion för 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 2009.
- 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.

- Inrättande av personaloptionsprogram 2009/2013 samt säkringsåtgärder härför. Programmet, som säkerställs med teckningsoptioner utgivna till det helägda dotterbolaget BTS Sverige AB, omfattar högst 840 000 personaloptioner. Optionernas löptid är fyra år och de kan normalt utnyttjas med en tredjedel per år under en treårsperiod från tilldelningen. Lösenpriset är 37,70 kronor och motsvaras av 130% av den volymvägda genomsnittliga betalkursen för BTS-aktien på Nasdaq OMX Stockholm under en period om tio handelsdagar före tilldelningsdagen.

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 13 oktober 2009. BTS två största aktieägare i samråd med styrelsens ordförande Michael Grindfors utsåg Anders Dahl (representerande Henrik Ekelund), Stefan af Petersens och Michael Grindfors att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan tillkännages i kallelsen inför 2010 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS Group AB samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

Styrelsen

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

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 29 april 2009 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fem ledamöter utan suppleanter.

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

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

Styrelsens sammansättning och oberoende 2009

Ledamot	Befattning	Invald	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Michael Grindfors	Ordförande	2009	Ja	100%
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004	Ja	89%
Henrik Ekelund	Ledamot	1986	Nej ¹	100%
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Ja	100%
Dag Sehlin	Ledamot	2003	Ja	100%

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

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelning mellan ordföranden, övriga ledamöter och verkställande direktören. Enligt arbetsordningen skall styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av mötena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens delmarknader. Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering. Bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april, augusti och oktober samt budget för nästkommande år i december. Emellanåt sker delegering till ordföranden och verkställande direktören att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets CFO. Under det gångna året har totalt nio sammanträden ägt rum. Formerna för utvärdering av styrelsens arbete beslutades i december för utvärdering och diskussion i början av 2010.

Styrelsens ersättning

Årsstämman den 29 april 2009 fastställde att arvode till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag skall utgå med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot.

Styrelseledamöterna i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelsearvode och omfattas inte av några aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram riktade till koncernens medarbetare.

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 29 april 2010 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor till bolagets ledande befattningshavare 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.

Vid vissa delar av revisorns genomgång med styrelsen deltar vare sig verkställande direktören eller styrelsens sekreterare för att ge styrelsen tillfälle till enskilda överläggningar med revisorn i enlighet med koden. Utöver detta har varje ledamot möjlighet att ta direktkontakt med revisorerna.

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

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

Bolagets revisorer har för 2009 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har, bland annat efter avstämning med bolagets externa revisorer, hittills bedömt att merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras.

Ledande befattningshavare

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

Närmare upplysning om de ledande befattningshavarna finns på sidan 76 i årsredovisningen.

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Årsstämman den 29 april 2009 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

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

verkställande direktören i moderbolaget äger rätt till avgångsvederlag, vilket vid uppsägning från bolagets sida uppgår till motsvarande 12 månadslöner.

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

Information och kommunikation

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

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

Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

Kontrollmiljö

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

Bolaget har upprättat policys som avser ekonomisk rapportering, IT och IT-säkerhet och personalfrågor (ersättningar till ledande befattningshavare, arbetsmiljö och jämställdhet) m.m. Ekonomiskt

ansvar och befogenheter framgår av styrelsens VD-instruktion jämte beslutade attestrutiner. För att begränsa och kontrollera de finansiella riskerna har styrelsen fastställt en finanspolicy.

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

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

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

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

Information och kommunikation

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

Uppföljning

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som bolagsledningen lämnar. Styrelsens arbete innefattar också att säkerställa att åtgärder vidtas rörande eventuella brister och förslag till åtgärder som framkommit vid extern revision. BTS har ingen särskild granskningsfunktion (internrevision) baserat på bedömningen att det inte finns särskilda omständigheter i verksamheten – med hänsyn till koncernens storlek, organisation och rapporteringsstruktur – eller andra förhållanden som för närvarande motiverar det.

Styrelse och revisorer

Mariana Burenstam Linder

Född 1957.

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

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

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Henrik Ekelund

Född 1955.

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 816 000 aktier av serie A och 3 191 825 aktier av serie B. 23 000 utfärdade köpoptioner.

Henrik Ekelund är BTS grundare och har varit VD sedan starten 1986. Henrik Ekelund har en omfattande erfarenhet som styrelseledamot och ägare i tillväxtföretag, bl.a. Jobline AB, Image Publications AB, Strandfastigheter AB (numera Klöver AB) och Universum AB. Henrik Ekelund är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Stefan Gardefjord

Född 1958.

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Logica Sverige AB.

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

Stefan Gardefjord har sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-datakoncernen, bl.a. som VD i olika dotterbolag, affärsområdeschef och koncernansvarig för marknad, försäljning och information. 2001 var han VD och koncernchef i M2S Sverige AB. Tidigare befattningar har bl.a. varit konsultchef för Consab Consult AB och innan dess arbetade han inom ekonomi och IT för Dow Chemical AB. Stefan Gardefjord är gymnasieekonom.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Michael Grindfors

Född 1956.

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

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Dag Sehlin

Född 1945.

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

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

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

Dag Sehlin är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.
Hududansvarig revisor:

Magnus Thorling

Auktoriserad revisor.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2009.



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

Ledande befattningshavare



Henrik Ekelund

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



Jonas Åkerman

Född 1963.
Executive Vice President.
VD för BTS USA.
Medarbetare i BTS sedan 1991.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 913 800 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 22 100 aktier av serie B.



Stefan Brown

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

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2009.

Global Partners i BTS



Henrik Ekelund

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



Rommin Adl

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



Philios Andreou

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



Stefan af Petersens

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



Peter Mulford

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



Stefan Hellberg

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



Dan Parisi

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



Jonas Åkerman

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



Todd Erlich

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

Advantage Performance Group Inc.



Annika McCrea

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

Information till aktieägarna

Årsstämma 2010

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma (ordinarie bolagsstämma) torsdagen den 29 april 2010 klockan 09.30 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta skall vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast fredagen den 23 april 2010 samt vara anmälda till BTS Group AB senast tisdagen den 27 april 2010, klockan 12.00.

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

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

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före fredagen den 23 april 2010.

Utdelning

Styrelsen föreslår utdelning om 1,20 SEK per aktie.

Rapporter och ekonomisk information 2010

Delårsrapporter:

Januari–mars	29 april 2010
April–juni	19 augusti 2010
Juli–september	11 november 2010
Bokslutskommuniké	februari 2011

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

Definitioner

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BTS OSLO
c/o Saga Corporate
Advisors AS
Radhusgaten 27
0158 Oslo, Norge
Tel. +47 24 14 54 60
Fax. +47 24 14 54 59

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

BTS SAN FRANCISCO
456 Montgomery Street
Suite 900
San Francisco, CA 94104-1242
USA
Tel. +1 415 362 42 00
Fax. +1 415 362 42 70

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

BTS SHANGHAI
BTS Consulting
(Shanghai) Co., Ltd
Level 29 Shanghai Kerry
Center
1515 Nan Jing West Road
Shanghai 200040
Kina
Tel. +86 21 61037417
Fax. +86 21 6103 7418

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

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

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

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

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

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



Catalysts for Profitability and Growth

www.bts.com